Université Michel de Montaigne Bordeaux 3

École Doctorale Montaigne Humanités (ED 480)

Thèse de doctorat

Sciences de l'Information et de la Communication

PRATIQUES COMMUNICATIONNELLES DES CADRES

Usage intensif des TIC et enjeux psychosociaux

Présentée et soutenue publiquement le 29 novembre 2013 par

Cindy FELIO

Sous la direction de

Valérie CARAYOL

Professeure en Sciences de l'Information et de la communication

Membres du jury :

Françoise BERNARD, Professeure en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Aix-Marseille

Gino GRAMACCIA, Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Bordeaux 1

Francis JAURÉGUIBERRY, Professeur en Sociologie, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Anne-Marie VONTHRON, Professeure en Psychologie du Travail et des Organisations, Université Paris Ouest, Nanterre La Défense

Remerciements

Ce travail doctoral est le résultat de plusieurs années de recherche soutenues : il n'aurait pu aboutir sans le précieux soutien intellectuel, académique et psychologique que j'ai pu recevoir. Un grand merci à tous ceux qui m'ont conseillée, rassurée et encouragée à travers les différentes étapes de la thèse.

Tout d'abord, j'exprime toute ma gratitude envers Valérie Carayol, ma Directrice de thèse, pour sa bienveillance, sa générosité, sa disponibilité et aussi pour la confiance et l'autonomie qu'elle m'a accordée. À la faveur de son niveau d'exigence et de sa passion pour la recherche, j'ai pu m'accomplir pleinement au sein d'une discipline : celle des Sciences de l'Information et de la Communication.

Je remercie Françoise Bernard et Anne-Marie Vonthron de me faire l'honneur de participer à l'évaluation de cette recherche en qualité de rapporteurs. Je souhaite également remercier Gino Gramaccia et Francis Jauréguiberry pour avoir accepté d'être membres du jury. Votre appréciation experte et critique permettra d'enrichir la portée de ce travail doctoral.

L'intégration au sein du programme DEVOTIC m'a offert l'opportunité de « faire collectif » avec d'autres chercheurs et d'échanger autour d'objets de recherche communs. Je souhaite rendre grâce à l'ensemble des collaborateurs de ce projet, et particulièrement au groupe de travail bordelais dont j'ai eu plaisir à faire partie (Valérie Carayol, Feirouz Lima et Nadège Soubiale).

Cette thèse n'aurait pas été possible sans la participation des sujets de l'échantillon. Je souhaite vivement remercier tous les cadres pour la qualité de leur investissement dans la recherche. Les résultats de cette étude résultent de la relation privilégiée que j'ai pu tisser avec une population classiquement considérée comme silencieuse.

Merci aux clubs d'entreprise de la région Aquitaine (Pessac, Mérignac, Pau) ainsi qu'à l'APEC pour leur collaboration dans la démarche d'échantillonnage.

Je porte une attention particulière à mes chers relecteurs : un grand merci à mon père, à Feirouz et à Véronique pour le temps qu'ils ont consacré à la lecture attentive du présent manuscrit.

Enfin, j'adresse une douce pensée à mes proches qui m'ont apporté un soutien infaillible, chacun à leur manière. Pierrick, Kipik, ma famille, Sophie : un grand merci d'avoir été là dans les merveilleux moments de plaisir comme dans les difficiles instants de doutes qui jalonnent le parcours de réalisation d'une thèse. Un fort sentiment d'accomplissement m'anime au sortir de cette épreuve. Et si l'expérience scientifique en constitue le support, votre présence demeure une ressource majeure.

Table des matières

Introduction générale **15**

PREMIÈRE PARTIE :

De l'étude des usages aux pratiques communicationnelles des cadres : revue de la littérature..... 27

Chapitre 1 : TIC, usages et diffusion **29**

1.1 Les Technologies de l'information et de la communication **31**

Définition des TIC 31

Fonctions principales des TIC 34

Les TIC comme médias *34*

Les TIC comme système symbolique *35*

Les TIC comme artefacts cognitifs *35*

Les TIC comme médiatrices *37*

1.2 L'étude des usages **39**

L'usage et la technique 39

Histoire des études d'usage 40

De l'« Usage » à la « Pratique » : définition 43

1.3 Appropriation, usage et innovation : linéarité des perspectives **46**

Approches linéaires du rapport aux TIC 46

Modèles de l'innovation *46*

Appropriation et usage des TIC *48*

La linéarité en question 49

Critique des perspectives linéaires *49*

Pour une approche complexe du rapport aux TIC *50*

1.4 Enjeux de l'équipement en TIC **54**

Enjeux sociétaux 54

Enjeux économiques et récupération marchande de l'usage *54*

Enjeux idéologiques *57*

Enjeux méso-sociaux 58

Enjeux stratégiques et concurrentiels 58
Enjeux de productivité et d'efficacité 59
Enjeux liés à l'organisation du travail 60
Enjeux micro-sociaux 62
Enjeux identitaires / Enjeux de la médiation technologique 62
Enjeux liés à l'accès à l'information 63
Enjeux liés à la connexion 64

Conclusion 67

Chapitre 2 : Place des TIC dans l'environnement de travail contemporain 69

2.1 Diffusion des TIC dans les organisations : perspective historique 71
De l'informatisation à la virtualisation 71
Panorama de l'équipement en TIC 74

2.2 Caractéristiques du travail médiatisé par les TIC 78
Autonomie et responsabilisation au travail 78
Quand l'usage des TIC donne le « la » aux nouvelles formes d'organisation 78
L' « implication contrainte » 79
La convergence vers le « modèle du cadre » 80
Les TIC comme support d'un nouveau rapport au temps 81
Temps réel et flux informationnel 83
Porosité des temps 85
Les TIC comme attracteurs cognitifs 87
Multi-activité, multitâche et zapping 88
De l'attraction cognitive à la disruption 89
La mobilisation de l'attention : une reconfiguration des compétences 91
Visibilité / traçabilité 91
L'augmentation de la communication écrite dans les organisations 92
Le travail médiatisé au prisme de la traçabilité 93
La mise en visibilité du travail médiée par les TIC 94

2.3 Individu hypermoderne et société accélérée : idéologie de l'usage professionnel des TIC 97
TIC et connexion : discours idéologiques 97
Idéologie des TIC 97

Discours du rapport à la connexion / déconnexion 99
Positionnement du programme ANR DEVOTIC 102

Conclusion 106

Chapitre 3 : Problématiques psychosociales posées par les TIC 107

3.1 Risques psychosociaux au travail : définition et approches 109

Quelques mots sur l'objet « travail » en Psychologie 109
L'intérêt pour les risques psychosociaux au travail 110
Les risques psychosociaux : une définition complexe 113
État des lieux des déterminants potentiels des risques psychosociaux 115

3.2 TIC : boîte noire de l'évaluation des risques psychosociaux 119

La disqualification des TIC en tant que déterminants de risques psychosociaux 120
Les liens entre usages des TIC et santé au travail 122
Pour une redéfinition de la question sous l'angle de la médiation 125

3.3 Troubles discernables en lien avec les TIC 129

Les pathologies de surcharge 130
Les pathologies du temps 132

Conclusion 136

Chapitre 4 : Les cadres au cœur du phénomène de connexion 137

4.1 Caractéristiques du cadre contemporain 139

Figure historique du cadre en France 139
Être cadre aujourd'hui : l'autonomie à l'épreuve des mutations organisationnelles 142
L'activité de travail des cadres 142
Dimension temporelle de l'activité des cadres 148
L'équipement en TIC des cadres 151

4.2 Les cadres et les TIC : invisibilité des pratiques et opacité des discours 159

L'hyperconnexion : le discours de la plainte 159
Plainte et souffrance au travail 160
La plainte inaudible des cadres : le poids de l'idéologie managériale 163

4.3 Les stratégies d'usage des TIC 170

Questionner les pratiques de déconnexion 171

Enjeux des pratiques de déconnexion 173

Stratégies comportementales *175*

Stratégies attitudinales *176*

Conclusion 181

SECONDE PARTIE :

Recherche qualitative longitudinale sur le vécu expérientiel des cadres équipés…… 183

Chapitre 5 : Modèle épistémologique et méthodologique de la recherche 185

5.1 Cadre conceptuel et hypothèses de recherche.....187

À la croisée des SIC et de la Psychologie 188

Caractéristiques d'une approche communicationnelle *188*

Caractéristiques d'une approche en Psychodynamique du Travail *193*

Design de la recherche 198

Les stratégies d'usage des TIC *199*

Subjectivité et événement vécu *199*

Posture épistémologique de la recherche *203*

Hypothèses de la recherche 208

5.2 Méthodologie et terrains 212

Pré-enquête.....213

L'entretien biographique.....215

Choix méthodologique et caractéristiques *215*

Trame d'entretien *217*

La Technique des Incidents Critiques (Flanagan, 1954).....219

Considérer l'événement *219*

La Technique des Incidents Critiques : définition et caractéristiques *220*

Opérationnalisation de la Technique *224*

Méthodologie diachronique 225

Caractéristiques des deux terrains de la recherche 228

T0 : terrain d'explicitation et amorçage de réflexivité *228*

T1 : analyse rétrospective des usages et du vécu d'entretien 228
Échantillon de l'Étude 231

5.3 Traitement des données 235

Retranscription des entretiens 235
Analyse par Théorisation Ancrée 236
Utilisation du logiciel QSR Nvivo 8 238
Caractéristiques du corpus et nature des données 240

Chapitre 6 : TIC et risques psychosociaux perçus 243

6.1 Intensification du travail 245

Fragmentation des tâches et distractibilité 245
Surcharge informationnelle 247

6.2 Densification du temps de travail 251

Extension de disponibilité 251
Compression du temps 254
Difficulté de conciliation travail / hors travail 256

6.3 Dégradation des rapports sociaux au travail 260

Climat de travail 260
Modalités de pouvoir 262
Sentiment d'isolement 263

6.4 Augmentation des exigences émotionnelles 266

La norme de connexion permanente 266
L'injonction implicite à la connexion 267

Conclusion 270

Chapitre 7 : Stratégies d'usage des cadres : processus et pratiques effectives 273

7.1 Stratégies d'usage des TIC 275

7.1.1 Stratégies d'usage au cœur de l'interface travail / hors travail 275
Gestion des aléas 275
Préservation des relations interpersonnelles 280
Optimisation du temps 282

La conciliation avec la vie de famille ____ *284*
7.1.2 Stratégies déployées sur le lieu de travail 286
Restauration de l'épaisseur au temps ____ *286*
Amélioration de l'usage du mail ____ *288*
7.1.3 Les stratégies de déconnexion absolue avec le travail 293

Conclusion 296

7.2 Événements vécus dans la biographie des cadres usagers 299

7.2.1 Incidents critiques négatifs liés à l'usage des TIC 302
Les incidents liés à l'enchevêtrement des sphères de vie ____ *302*
Les incidents liés aux usages problématiques des TIC ____ *317*
7.2.2 Incidents critiques positifs liés à l'usage des TIC 332
Chroniques de la dimension positive de l'usage professionnel des TIC ____ *333*
Incidents critiques positifs ____ *339*

Conclusion 344

Chapitre 8 : Effet de réflexivité des pratiques communicationnelles 347

8.1 Caractéristiques de la temporalité expérimentale 351

Évolution des domaines de vie 352
Équipement en TIC 357
Épisodes de déconnexion 359
Incidents critiques 362
Étude de cas : le « blackout BlackBerry » ____ *363*

8.2 Vécu d'entretien d'explicitation des usages 367

Retour réflexif sur le premier entretien 368
Résumé de l'entretien T0 ____ *368*
Prise de recul sur ses pratiques communicationnelles amorcée à T0 ____ *369*
Caractéristiques de la tâche d'explicitation des usages ____ *371*
Stratégies *post-T0* 374
Reconfiguration de l'intelligibilité des TIC ____ *374*
Vers la recherche d'un équilibre entre les domaines de vie ____ *376*
Le filtrage comme palliatif à la surcharge informationnelle et à l'urgence ____ *377*
Vers davantage de temps à soi ____ *378*

8.3 Lumière sur l'implication des sujets dans l'Étude 381

Auto-confrontation des usages 382

Mutualisation des stratégies d'usage 383

Représentation du cadre hyperconnecté 384

Conclusion 387

Chapitre 9 : Mise en perspective des résultats 389

9.1 Place des TIC dans les facteurs de risques psychosociaux 391

La relation TIC / risques psychosociaux au prisme de la médiation 392

La reconfiguration des risques psychosociaux du fait de la médiatisation de l'activité 394

Les relations sociales au travail *395*

Le rapport au temps *396*

La conduite d'activité *398*

Appréhender le risque psychosocial inhérent à l'usage des TIC : préconisations liminaires 399

Accompagner la démarche d'intégration des TIC *399*

Promouvoir les régulations organisationnelles *400*

La relativité des facteurs de médiation technique *401*

9.2 Dynamique d'usage des TIC chez les cadres 403

La connexion maîtrisée comme stratégie d'usage privilégiée 405

L'événement biographique comme initiateur de stratégies d'usage 411

Caractéristiques du corpus d'incidents critiques *411*

Attitude des cadres à l'égard des TIC 418

Posture des cadres dans leur rapport aux TIC *418*

De la résistance face aux effets non désirés des TIC… à la résilience *420*

9.3 Complexification de l'étude des usages 424

Appréhender la discontinuité dans la trajectoire d'appropriation des TIC 425

L'Étude comme support de médiation entre les sujets et leur groupe social 426

9.4 Portée et limites des résultats de la recherche 429

Portée théorique et méthodologique 429

Contribution à l'ANR DEVOTIC *429*

Intérêt pour les études d'usage *430*

Métissage conceptuel des SIC et de la Psychologie du Travail *430*

Portée pragmatique 431
Implications pour le domaine de la santé au travail *431*
Intérêt pour la population des cadres *432*
Implications managériales *432*
Attentes sociales *433*
Limites de la recherche 434

Conclusion générale 437

Bibliographie 449

Liste des tableaux et figures : 485

Liste des annexes (Tome 2) 486

« *Tous les matins, au réveil,*

avant de lire les informations sur un smartphone,

je lisais sur un autre écran plat : la mer. »

(Bernard Pivot, *tweet* du 23 août 2012)

« *Comment ?*

On vous sonne et vous y allez ? »

(Sacha Guitry)

Introduction générale

« *Turn Off the Phone (and the Tension)* » : ce titre d'un article du *New York Times* est sans équivoque. Mettre son téléphone hors-tension serait un remède pour lutter contre le stress.

L'intégration massive des technologies de communication dans nos vies aurait bouleversé nos manières de voir, de penser et d'agir sur le monde. À tel point qu'une nécessité de « se déconnecter » du flux évanescent et distrayant du numérique se fait entendre. Elle raisonne par ricochets dans nos différents domaines de vie. Partout. Dans les médias. Au sein des foyers. Au travers des échanges entre amis. Entre collègues. La déconnexion serait un doux murmure à visée curative que tout usager des technologies de l'Internet se plairait à envisager. Elle constituerait une « puissance d'agir » (Proulx, 2011) mobilisée par des individus qui cherchent à maîtriser ces technologies, et à retrouver la saveur de la « vraie vie ».

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont parfois associées à la tyrannie de la vitesse et au sentiment d'accélération (Rosa, 2010), à la solitude et au délitement des relations sociales (McPherson et al., 2006 ; Marche, 2012), à la distraction et au *zapping* (Jauréguiberry, 2007 ; Carr, 2011), ainsi qu'à l'augmentation du contrôle (Deleuze, 1990). Certains réfractaires à l'innovation technique voient d'ailleurs l'introduction de ces technologies dans notre quotidien comme une menace pour la liberté individuelle et la condition humaine (Kaczynski, 1998 ; Fukuyama, 2004).

Leurs usages feraient naître des formes de stress (Brod, 1985 ; Boudokhane, 2008), mais aussi des conduites addictives. La dépendance à Internet serait même, d'après un article publié dans *The Guardian*[1], plus difficile

[1] Meikle (2012).

à combattre que celle liée au tabac et à l'alcool. L'ampleur de ce symptôme serait telle que son entrée potentielle dans le DSM-V a été discutée par les professionnels de la santé mentale (Mac Gregor, 2012). L'ouverture au monde, autorisée par les technologies mobiles conduirait à l'émergence de la *nomophobia* (Lin et Hensel, 2012), soit l'angoisse de ne pas avoir son téléphone portable avec soi. D'après Pascal Lardellier (2013), ces formes d'accoutumance seraient dues aux capacités d'ouverture au monde propres à l'usage des ces technologies de communication :

> Ces écrans très *attachants* ont l'art de se rendre si indispensables que nous avons de plus en plus de difficultés à « débrancher », et à rester sans connexion. Et pour cause, ils sont comme un cordon nous reliant à tout ce qu'on apprécie, et à tous ceux qu'on aime. (pp. 150-151)

« Nous sommes en train d'entrer dans un nouveau monde » : cette phrase prononcée Francis Jauréguiberry dans le cadre d'un colloque sur le numérique en 2012 introduisait son propos. Le sociologue posait la question du devenir des moments privilégiés que l'homme savourait avant d'accéder aux TIC mobiles. Quid de la « qualité d'être là » ? De l'appréciation de l'environnement par nos propres sens ? Du temps à soi ? De l'épaisseur de la réflexion ? C'est au détour de l'expérience individuelle que s'appréhenderaient pertinemment les caractéristiques de cette manière d'être et de se comporter.

D'après une enquête menée par l'agence de communication *Dagobert*, 62% des français auraient envie de se déconnecter. « Les cabinets de psy se remplissent de ces (im)patients dans l'impossibilité de se déconnecter », remarque Pascal Lardellier (*op. cit.*, p. 151). Se déconnecter de la vie digitale devient une mode. Des mesures originales voient ainsi le jour, comme le « *National Day of Unplugging* » qui invite les citoyens américains à ne pas se connecter pendant une journée définie dans le calendrier. Des kits de « *social rehab* » sont proposés sur le net. Sur les réseaux sociaux, des internautes affichent des encarts militants « *I'm ready to unplug* ». Citons également la démarche marketing audacieuse de la marque de biscuit *Kit-Kat* consistant à

créer des « zones sans Wi-fi gratuit »[2]. L'aspiration au retour au « vrai » (« vraies valeurs », « vrai rapport au monde ») est palpable dans notre environnement désormais fortement technicisé. Le sociologue Nathan Jurgenson (2012) remarque que « nous n'avons jamais autant chéri la solitude, la valeur de l'introspection et la déconnexion à l'information que nous le faisons maintenant ». Le secteur des loisirs est particulièrement fécond dans ce contexte, vantant le dépaysement et la ressource personnelle garantie à travers une désintoxication du net (Gless, 2013) dédiée au bien-être et à la relaxation (yoga, méditation, etc.). Les « packs digital detox » ont fait notamment leur place parmi les coffrets cadeaux *Smartbox*.

Certains individus parviennent, de manière autonome, à autoréguler leur connexion. Ils ont été qualifiés de « *digital detox*[3] » par des professionnels du marketing. Une certaine prise de recul les aurait conduits à aménager leur manière de se connecter aux réseaux numériques, passant de la culpabilisation de la déconnexion (« FOMO[4] ») à l'enthousiasme de contrôler sa connexion (« JOMO[5] »). C'est précisément cette catégorie de « déconnectés » qui intéresse notre étude. En effet, notre focale ne porte pas sur les non-connectés et autres technophobes. Ce sont les individus qui choisissent une déconnexion volontaire, réfléchie, dans une optique de maîtrise d'optimisation de leur qualité de vie que notre recherche souhaite étudier. Nous y revenons incessamment.

Dans la sphère professionnelle, l'équipement en TIC serait générateur de stress (CFE-CGC, 2010). Les terminaux mobiles conduiraient à l'impression de rester toujours « attaché » à son activité professionnelle. Le journaliste Joseph Contreras (2004) parle d'ailleurs de « laisse électronique » pour qualifier cette particularité du lien technique de l'individu à son travail. Pour Danièle Linhart et

---

[2] Surfant sur la mode de la déconnexion tout en servant de manière adéquate leur slogan « *une pause, un kit-kat* ».

[3] D'après l'enquête, le « profil » du *digital detox* correspond à celui d'un individu âgé entre 25 et 49 ans, diplômé et faisant partie d'une catégorie socioprofessionnelle élevée.

[4] « FOMO » : *fear of missing out*, signifie la peur de passer à côté d'une information mais aussi d'être surchargé par le volume informationnel.

[5] « JOMO » : *joy of missing out*, définit l'effet inverse du « FOMO », soit la joie de se déconnecter et de se servir d'Internet à des fins à la fois ludiques, plaisantes et utilitaires.

Christine Jaegen (1998), « le travail a le bras de plus en plus long, jusqu'à atteindre la sphère domestique ». Les salariés équipés de TIC mobiles peuvent en effet étendre leur disponibilité avec l'entreprise à l'infini. Le courrier électronique, malgré une apparition dans les entreprises déjà ancienne, se révèle comme le mal du XXIème siècle, du fait de la surcharge d'informations que son usage intensif implique (Isaac et al., 2007 ; Bawden et Robinson, 2009). « *Travailleur, l'e-mail aura ta peau* », titrait d'ailleurs Le Nouvel Observateur en septembre 2012.

L'activité professionnelle se trouve ainsi reconfigurée. Faut-il chercher l'origine de cette évolution dans la mutation des organisations ou dans l'intégration des TIC ? Ce serait une interdépendance mutuelle, d'après Yves Lasfargue[6] qui tranche ce clivage.

Au service de l'hyper-modernité (Aubert, 2004), ces outils trouveraient un écho dans les caractéristiques de l'individu contemporain. En effet, les TIC offriraient des potentialités inédites de réactivité, d'action, de prise de risque, de mobilité, de fonctionnement dans l'urgence. Ces caractéristiques, particulièrement valorisées dans la société hypermoderne, constitueraient les facettes visibles d'une « carrière réussie », d'un accomplissement personnel (Sennett, 2000). Avoir un agenda surchargé, être « hyperactif » et « surbooké » (Carayol, 2005b) ne représentent-ils pas les prérequis pour être reconnu comme un cadre actif et dynamique ? Équipés de TIC mobiles, les individus ajustent leur masque de travailleur « en temps réel », pouvant ainsi répondre aux aléas des marchés financiers et économiques, aux caprices pressants des actionnaires, à la pression à la productivité.

Aller toujours plus vite, être mobilisé sur tous les fronts, et effleurer le rêve ancestral de l'ubiquité. Or, tous ne sortiraient pas indemnes de cette nouvelle expérience du travail. Désenchantés par les conséquences négatives de l'utilisation des TIC, certains salariés élaboreraient des stratégies pour les

[6] Dans un entretien accordé à Michel Burnier pour la revue *Terminal* (2012a).

contourner, alors que d'autres se retireraient involontairement de la sphère numérique pour cause d'atteinte à leur santé (*burnout*, dépression).

Pour répondre à l'injonction de connexion permanente avec le travail, certains partenaires sociaux (CFDT-Cadres, 2011) appellent à la promulgation d'un « droit à la déconnexion ». Déjà, en 2002, le Forum des Droits sur l'Internet recommandait « *la définition de règles précises entre employeurs et salariés pour la mise en œuvre du travail à domicile* ». Il s'agit d'une réflexion sur l'éthique professionnelle de l'usage des TIC, c'est-à-dire portant sur l'ensemble des principes et des valeurs qui permettraient de juger un acte ou l'absence d'un acte comme acceptable ou déviant. Les questionnements autour des pratiques de déconnexion seraient envisagés sous cet angle. Quelles sont les limites « acceptables » de la connexion permanente avec le travail ? Cependant, le droit à la déconnexion n'est toujours pas d'actualité. Et pour cause, toucher à la liberté individuelle d'être connecté ou non s'avère particulièrement délicat.

Des mesures visant à limiter les effets délétères de l'usage des TIC (débordement du travail sur la vie privée, surcharge d'informations, etc.) émergent à l'initiative de certaines entreprises. Ainsi, le concessionnaire automobile Volkswagen a-t-il désactivé la fonction « mail » des *BlackBerry* de ses salariés en dehors des heures de travail. Thierry Breton, Directeur Général d'Atos Origin, souhaite venir à bout de la surcharge informationnelle en éradiquant totalement le courrier électronique. En 2011, ce dernier annonçait la mort du mail dans son entreprise prévue pour 2014, les plateformes collaboratives étant pressenties pour prendre la relève des communications textuelles.

Venons-en précisément à notre population d'étude. L'équipement professionnel en TIC serait proportionnel à la pyramide hiérarchique de la division du travail (Walkowiak et Greenan, 2005 ; Kramarz et Gollac, 2000). Ainsi, les cadres demeurent les salariés les plus équipés en TIC par leur employeur (Kalika et Romelaer, 2006). Au vu de leur positionnement particulier

au sein des organisations, « entre le marteau et l'enclume » pour reprendre le titre de l'ouvrage de Jean-Philippe Bouilloud (2012), une certaine injonction à la connexion permanente pèserait sur leurs épaules. Considérés comme des « salariés qui ne comptent pas leurs heures » (Delteil et Genin, 2004), l'extension de disponibilité avec le travail serait renforcée du fait de la possession de terminaux mobiles à usage professionnel. Marc-Éric Bobillier Chaumon (2012) parle de la connexion permanente comme une nouvelle règle sous-jacente au statut de cadre. Des implications en termes d'équilibre entre les sphères de vie se dégagent de cette injonction. Outre la problématique de la joignabilité continue, l'activité des cadres serait bouleversée par d'autres aspects liés à l'usage de la technique. La transmission d'informations, la communication et la prise de décision, fonctions premières de la posture des cadres, seraient dès lors reconfigurées.

Ces dispositifs pourraient avoir un impact sur les identités professionnelles jusqu'à recomposer la culture de métier (Caroly, 2007). Les enjeux psychosociaux que représente l'usage intensif des TIC au travail s'avèrent dès lors importants à définir. Les cadres seraient les plus exposés à ces changements. Comment réagissent-ils ? Parviennent-ils à se déconnecter ? À résister aux conséquences néfastes de l'usage des TIC ? Ou, au contraire, s'engouffrent-ils dans une attitude de fuite en avant technologique ?

L'appropriation de l'objet de recherche

À ce stade, il est nécessaire de préciser le contexte de construction de notre objet de recherche. Lorsque nous répondons à la campagne de contrats doctoraux de 2009, nous exerçons les fonctions de Psychologue du Travail au sein d'un cabinet conseil bordelais. En pleine réflexion sur les risques psychosociaux pour un nouveau projet de l'entreprise, l'appel à candidature de l'Université de Bordeaux 3 pour une allocation fléchée ministérielle, attise fortement notre intérêt. Il s'agit de mesurer l'ampleur des phénomènes de déconnexion volontaire chez une population de cadres et de déterminer les

nouveaux facteurs de risques psychosociaux liés à l'utilisation des TIC. Un objet de recherche très actuel qui éveille alors nos ambitions. Quelques mois plus tard, nous prenons nos fonctions de Doctorante Contractuelle, immergée au cœur d'une nouvelle discipline : celle des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC). Nous revendiquions l'avantage d'un double regard de la Psychologie du Travail et des SIC pour analyser cet objet de recherche complexe, entremêlant dispositifs techniques, dimensions communicationnelles, comportements et attitudes au travail, et risques psychosociaux. Ce challenge passionnant nous a fortement mobilisée.

Ce travail doctoral est associé à un programme de recherche international, financé par l'ANR, intitulé DEVOTIC, signifiant « DÉconnexion VOlontaire aux TIC ». Il s'agit de rendre compte de pratiques développées de manière autonome et réflexive par des individus qui souhaitent s'extraire d'une servitude technologique. Pour notre part, le terrain porte sur la catégorie des cadres. Aux prémisses de la recherche, nous développons une vision plutôt pessimiste, voire pathologisante des conséquences de l'usage des TIC sur la qualité de vie de ces salariés. L'utilisation du téléphone portable, l'activation du *push-mail*, ou encore la présence sur une interface de messagerie instantanée, seraient inévitablement en lien avec l'apparition de certains troubles psychosociaux. De plus, l'injonction à la connexion, nouvelle impasse managériale, ne ferait que renforcer « l'enrôlement cognitif des cadres » (Dejours et Gernet, 2012). Réaliser une thèse sur ce phénomène consisterait finalement à en donner une assise scientifique.

Toutefois, certaines données importantes nous permettent d'entrevoir une issue potentiellement différente. D'une part, en considérant les processus d'appropriation des TIC, l'usager apparaît comme étant actif dans le déploiement de la technique, développant des *arts de faire* (De Certeau, 1980) et autres stratégies lui permettant d'orienter ses usages en fonction de ses besoins. Les travaux de Josiane Jouët nous enseignent que la construction des usages se fait à partir d'une médiation technique et sociale (1993). D'autre part, l'autonomie dont disposent les cadres leur permettrait de « bricoler », de donner du sens

parmi le morcellement des tâches qu'ils accomplissent au quotidien. « Les cadres ont souvent la possibilité de réécrire une partie de leur texte et parfois d'improviser » (Karvar et Rouban, 2004). Cette forme d'autonomie relative, qui leur donne la possibilité d'organiser leur travail et de gérer leur temps, les protègerait de certains risques (Sarnin, 2012). Cette ressource constituerait un levier pour déployer des stratégies. Le processus de régulation des cadres face aux enjeux de la technique serait ainsi à définir. Quel rapport les cadres entretiennent-ils avec cette nouvelle modalité de leur activité ?

L'objet de cette recherche porte ainsi sur les pratiques communicationnelles des cadres. Il s'agit d'appréhender non seulement l'interaction entre les individus et les TIC, mais aussi leurs comportements, leurs attitudes et leurs représentations. Pour comprendre la dynamique des usages des TIC, la dimension expérientielle apparaît comme essentielle. Le risque psychosocial perçu comme le déploiement de stratégies visant à pallier les problématiques posées par les outils, sont analysés à partir de l'expérience concrète de sujets. L'histoire des cadres, jalonnée d'événements biographiques en lien avec les TIC constitue un support riche d'informations sur le rapport qu'ils entretiennent avec les dispositifs. Pour comprendre et donner du sens à ces dimensions, il est essentiel de questionner les individus qui les éprouvent (Dejours, 1988), et ainsi « accéder au réel par l'entremise d'un témoignage expérientiel » (De la Broise, 2008, p. 109). L'approche que nous choisissons mobilise des concepts des Sciences de l'Information et de la Communication et de la Psychologie du Travail.

S'inscrivant dans une perspective résolument compréhensive, notre objectif consiste à appréhender le sens du travail des cadres, désormais médiatisé par les TIC. Pour ce faire, un regard communicationnel est privilégié du fait de la prégnance des interactions instrumentées au cœur de leur conduite d'activité. Nous mobilisons l'approche processuelle de la communication afin de rendre compte de la mise en sens des usages techniques par les individus, en regard de la temporalité discontinue et mouvante des organisations contemporaines (Bouillon, 2004 ; Cordelier et al., 2011). Le discours interprétatif

des sujets sur les situations de travail vécues constitue le matériau essentiel de notre analyse (Cherba et Vásquez, 2012). Pour éclairer autant la résonnance psychosociale du rapport au travail (Amado, 2010) que la construction de stratégies, nous empruntons les concepts de la Psychodynamique du Travail conçus par Christophe Dejours.

La population sur laquelle repose cette recherche est composée de 62 cadres exerçant leurs fonctions en Aquitaine. Il s'agit d'une démarche d'échantillonnage par choix raisonné (Thiétart, 2007), l'échantillon ayant été constitué par réseau à partir de critères préalablement définis (comme avoir le statut de cadre et exercer ses fonctions dans la région Aquitaine).

En termes de méthodologie, nous avons opté pour une approche qualitative. Le canevas d'entretien s'inspire de la méthode biographique afin de recueillir un corpus essentiellement ancré dans le vécu des sujets. Dans le cadre d'une « interview compréhensive centrée » (Mucchielli, 2009), nous invitons les sujets à raconter leur quotidien de travail médiatisé par les TIC. L'entretien est agrémenté de la Technique des Incidents Critiques (Flanagan, 1954) afin de déterminer la (ou les) motivation(s) ayant guidé le propre choix des sujets dans la modification de leurs pratiques communicationnelles. En intégrant dans l'analyse une collection d'événements signifiants, pour lesquels l'usage d'une TIC a joué un rôle prépondérant, nous mettons à l'honneur les processus d'appropriation et de réappropriation des TIC. Puisque l'expérience d'événements marquants produit de l'inédit et, par là même, une reconfiguration d'intelligibilité à l'égard d'un objet (Quéré et Neveu, 1996 ; Bensa et Fassin, 2002 ; Quéré, 2006), la discontinuité du rapport à la technique est prise en compte (Riccio et Commandre, 2009 ; Felio et Carayol, 2012).

L'Étude inclut un volet longitudinal d'une année d'intervalle. Cette temporalité expérimentale a pour but d'appréhender les conditions d'apparition de nouvelles modalités attitudinales, comportementales, ou encore stratégiques. Le second entretien individuel, entrepris auprès des cadres, présente également

l'opportunité d'interroger le vécu d'explicitation de leurs propres usages des TIC. En qualité de méta-entretien, il permet d'apprécier les conséquences de la relation interlocutive établie lors de la première interview (Jacques, 1981 ; Kridis et Lemoine, 2003 ; Lemoine, 2007 ; Kridis, 2008). En d'autres termes : l'exercice de verbalisation de leurs pratiques communicationnelles engage-t-il un effet de réflexivité chez les sujets ?

À travers ces deux temps d'enquête, nous cherchons à :

Appréhender la perception des sujets quant au risque psychosocial lié à l'usage professionnel des TIC ;

Déterminer le processus de construction de stratégies pour y répondre (notamment au prisme de la survenue d'incidents critiques) ;

Questionner l'effet de réflexivité engagé par le premier entretien d'explicitation des pratiques communicationnelles.

Construction de la thèse

Le présent manuscrit se compose de neuf chapitres, répartis en deux grandes parties. Chaque chapitre comporte une introduction et une conclusion.

L'objectif de la première partie consiste à indiquer la ligne directrice théorique qui permet de soutenir notre posture épistémologique et notre cadre conceptuel.

Les quatre premiers chapitres rendent compte de notre revue de la littérature, dans un processus d'entonnoir, l'issue se resserrant pour saisir l'objet de la recherche de manière contextualisée. Dans le premier chapitre, nous faisons le point sur les caractéristiques des TIC, en passant par un état des lieux des études des usages. Le deuxième chapitre décrit la place des dispositifs communicationnels au sein des organisations à travers l'historique de leur introduction et la déclinaison des caractéristiques du travail médiatisé par la

technique. La question du lien entre risques psychosociaux et TIC est étayée dans le troisième chapitre. Enfin, la catégorie des cadres est décrite au sein du quatrième chapitre, à partir de ses caractéristiques et de son rapport aux TIC.

La seconde partie du présent manuscrit porte sur l'ensemble de nos analyses du vécu expérientiel des cadres face aux TIC. Pour accompagner le lecteur, un index des noms fictifs attribués aux sujets de l'étude est proposée en Annexe 1 : ainsi peuvent-ils prendre connaissance des caractéristiques sociodémographiques des cadres dont le *verbatim* est rapporté.

Dans le cinquième, nous développons le cadre conceptuel que nous avons élaboré, la méthodologie choisie, et les caractéristiques de l'échantillonnage.

Le sixième chapitre présente les résultats relatifs aux risques psychosociaux perçus dans l'expérience professionnelle des TIC. Dans le septième chapitre sont décrites les stratégies d'usage des cadres. L'analyse du corpus d'incidents critiques (particulièrement volumineux) permet de mettre en évidence le caractère processuel des régulations. Le huitième chapitre expose les résultats de la dimension diachronique de l'Étude en interrogeant l'effet de réflexivité du premier entretien sur les propres usages des sujets. Le dernier chapitre propose une mise en perspective des résultats en regard de la revue de la littérature et du cadre théorique. Il expose la portée et les limites des résultats de la recherche. Autant de points qui sont synthétisés dans la conclusion générale du manuscrit.

PREMIERE PARTIE

De l'étude des usages

aux pratiques communicationnelles des cadres :

revue de la littérature

Chapitre 1 : TIC, usages et diffusion

Appréhender les pratiques communicationnelles des cadres nécessite de définir explicitement le type de média utilisé par les sujets dans leur quotidien de travail technicisé. Ainsi, ce chapitre est consacré aux Technologies de l'Information et de la Communication.

Nous développons la notion de TIC dans la première partie de ce chapitre. La description des caractéristiques et des fonctions de ces dispositifs met en lumière la dimension novatrice du rapport entre l'usager et la technique, en comparaison avec les médias traditionnels.

Dans le deuxième sous-chapitre, nous nous intéressons aux particularités des études d'usage en sciences humaines et sociales. À partir d'une rétrospective des principaux travaux, les notions d'usage, d'appropriation, d'*arts de faire* ou encore de pratique sont définis.

Compte tenu de la perspective résolument linéaire portée par la plupart des études d'usage, nous en proposons une critique dans le troisième sous-chapitre. Une approche complexe, prenant en compte la mouvance des temporalités, les événements et le vécu des usagers, est présentée.

Enfin, la quatrième partie met en évidence les différents enjeux de l'introduction des TIC, tant au niveau social, organisationnel qu'individuel. L'appréhension des usages se dévoile comme particulièrement complexe, eu égard aux mutations générées par l'intégration de la technique.

1.1 Les Technologies de l'information et de la communication

Les Technologies de l'Information et de la Communication font désormais partie du quotidien de la plupart des salariés. En effet, la majorité des entreprises françaises d'au moins dix salariés est équipée en matériel micro-informatique permettant une connexion aux réseaux numériques[7] (Besnard et al., 2007). Ainsi, cet équipement implique une certaine configuration des communications professionnelles, en favorisant notamment la coordination entre les acteurs par un accès à l'information facilité.

Afin de mieux problématiser les pratiques communicationnelles des cadres, nous définissons, dans les parties suivantes, les technologies de l'information et de la communication, en précisant leurs caractéristiques et leurs fonctions principales.

Définition des TIC

Le terme générique « Technologies de l'Information et de la Communication », renvoie généralement à un ensemble de techniques permettant de traiter, de transmettre, de stocker et de rechercher des informations sous la forme de données numériques. La naissance de ce terme, et par là-même de son acronyme « TIC », correspond à la convergence de l'informatique, des télécommunications et de l'Internet. La définition de Josiane Basque (2005, p. 34) nous semble particulièrement complète :

> Les technologies de l'information et de la communication renvoient à un ensemble de technologies fondées sur l'informatique, la microélectronique, les télécommunications (notamment les réseaux), le multimédia et l'audiovisuel, qui, lorsqu'elles sont combinées et interconnectées,

[7] Si les grandes entreprises utilisent davantage les technologies avancées, les TPE ont tout de même rattrapé leur retard : en effet, 77% des TPE étaient connectées en 2003 contre 92 % en 2006.

permettent de rechercher, de stocker, de traiter et de transmettre des informations, sous forme de données de divers types (texte, son, images fixes, images vidéo, etc.), et permettent l'interactivité entre des personnes, et entre des personnes et des machines.

Ainsi, les TIC ne font pas seulement référence aux technologies de l'Internet. Elles prennent en compte un ensemble vaste de machines (micro-ordinateur, téléphone, Smartphone), de logiciels (messagerie Outlook, ERP[8], *Workflow*[9]) et d'applications diverses (*push*-mail, discussion instantanée, *cloud computing*).

La notion de convergence illustre à la fois les potentialités de connexion, de combinaison et d'intégration des technologies entre elles. C'est précisément en cela que les TIC se différencient des technologies précédentes. Le préfixe « Nouvelles » de l'acronyme à la mode dans les années 1990 « NTIC », accompagnait justement cette évolution technique.

L'utilité première des TIC réside dans le maniement de l'information : la chercher, la stocker, la traiter, ou encore la diffuser. Ces actes manipulatoires impliquent différentes tâches, comme le tri, la sélection, la création. La numérisation de l'information offre un stockage et une transmission de données de toutes sortes : des données textuelles, visuelles, auditives, fixes et dynamiques peuvent ainsi être stockées, échangées et traitées au format numérique, répondant aux logiques de l'algorithme informatique. L'exécution de cette manutention de l'information se trouve, *a priori*, facilitée et plus rapide.

L'utilisation des TIC trouve par ailleurs une résonnance dans un panel d'activités humaines particulièrement mobilisées au travail : la résolution de problèmes, la conception de projets, l'organisation des connaissances, ou encore

---

[8] L'acronyme « ERP » signifie Entreprise Ressource Planning. Ce logiciel permet de construire un système unique d'information dans l'entreprise. A partir de bases informatiques convergentes (logiciels de paie, de RH, gestion des stocks, etc.), un ERP permet d'obtenir une vision d'ensemble de toutes les parties opérationnelles d'une entreprise, et ce, en temps réel.

[9] Un « *Workflow* » (traduit comme étant une « gestion électronique des processus métier ») est un logiciel qui permet d'optimiser la transmission d'informations (tout est automatisé). Il est surtout utilisé au sein de services administratifs.

la hiérarchisation de l'information. Les TIC s'intègrent donc dans la plupart des tâches professionnelles.

Enfin, les caractéristiques des TIC introduisent une relation particulière de l'usager au dispositif : leurs capacités interactives octroient en effet un rôle actif de l'acteur vis-à-vis de la technique. Il s'agit d'une avancée fondamentale qui appuie l'apport des TIC comparées aux technologies traditionnelles. Contrairement à la télévision ou la radio hertzienne, le fonctionnement des TIC nécessite la présence de l'usager, non seulement continue mais aussi active (Millerand, 2002). Dès lors, l'individu accède à une dimension de contrôle sur la technique. Si cette capacité à agir offerte par le dispositif tend à modifier l'engagement et l'implication de l'usager à son égard (*Ibid.*), l'interactivité fait surtout émerger une « nouvelle posture de relation aux outils de communication » (Jouët, 1993, p. 117). Assurément, les TIC introduisent une fonction conversationnelle, jusqu'alors attribuée exclusivement aux êtres vivants (Guéneau, 2005). Le Web 2.0, le téléphone portable, la messagerie électronique, et même son ancêtre le fax, correspondent au modèle appelé « interaction à contenu ouvert » (*Ibid.*, p. 123) : leur usage produit des situations de communication instrumentée entre plusieurs utilisateurs qui interagissent entre eux. Ainsi, les caractéristiques de ces dispositifs se différencient-elles des outils relevant plutôt de la « réactivité à contenu fermé[10] » (comme la consultation de pages web ou le jeu *hors-ligne* par exemple) et de l'« inter-réactivité[11] » (c'est notamment le cas de l'Internet dans sa version 1.0). Bien sûr, l'interactivité, prônée par l'idéologie technicienne depuis la naissance des TIC dans les années 1980, reste circonscrite : les actions de l'usager se confrontent nécessairement aux limites fixées par le dispositif dès sa conception. « Dans ce type de systèmes », indique Catherine Guéneau, « l'utilisateur agit toujours sous liberté conditionnelle » (*Ibid.*, p. 126).

---

[10] Dans le modèle de la « réactivité à contenu fermé », défini par Catherine Guéneau (*op. cit.*, p. 123), il n'y a pas de réciprocité dans les actions exercées par l'usager sur la machine. Dans le cas d'un CD-Rom, le logiciel agit selon les stimuli, donne la réponse prévue initialement par le système (fermé).

[11] Ici, les machines, reliées entre elles, répondent en fonction des données émises et reçues.

Fonctions principales des TIC

Les TIC comme médias

Habituellement, la notion de « média » désigne le procédé à partir duquel une information est diffusée, véhiculée et communiquée (Dictionnaire Larousse, 2013). La particularité des TIC apporte une certaine complexité à cette fonction de communication (Rocheleau, 1995, p. 7). Parce que les TIC ne se contentent pas de permettre la transmission d'informations, mais également de les traiter, leur usage implique des processus cognitifs. C'est pourquoi ces technologies sont rapprochées de la notion élargie de média (Bélisle et al., 1999 ; Rocheleau, *op. cit.*). Pour Marschall MacLuhan (1964), les médias représentent des extensions, non seulement physiques mais également psychiques de l'homme. De ce fait, la mise en usage des TIC, impliquant des processus cognitifs, répond à cette définition.

> [média :]Terme désignant habituellement les supports de diffusion massive de l'information et correspondant ici aux technologies modernes de l'information et de la communication en tant qu'elles transportent les différents processus cognitifs dans le rapport à l'information : accès, compréhension et interaction. (Bélisle, Bianchi et Jourdan, *op. cit.*, p. 199)

Aussi, en qualité de « médias interactifs », les TIC apportent davantage qu'une connectivité sommaire entre les usagers : en effet, elles incitent une « reconfiguration des interactions et des rapports sociaux » (Laborde, 2012, p. 16).

Enfin, certains auteurs qualifient les TIC de « médias hybrides », dans le sens où elles permettent à la fois la mise en œuvre de communications interpersonnelles, mais aussi de diffuser du contenu des médias de masse (Silverstone et Haddon, 1996). L'usage du Smartphone en demeure une illustration pertinente : les salariés peuvent aussi bien communiquer avec leur entourage professionnel (par la voix, le texte, les images, encore la visio-conférence) que naviguer sur Internet, poster des messages sur les réseaux sociaux, et ainsi diffuser de l'information au niveau des *mass medias*.

Les TIC comme système symbolique

Si les TIC permettent de véhiculer du contenu d'information, elles colportent et contribuent à générer des référents symboliques particuliers. L'usage de ces dispositifs serait ainsi conditionné par un système de référence spécifique et structurant composé de règles et de logiques propres (Basque, *op. cit.*). Tout comme le système linguistique, constitué de lettres pouvant former des mots et des phrases selon les combinaisons, le système symbolique sous-jacent à chaque TIC joue un rôle de grille de lecture pour assurer la réception des informations.

Ainsi médiatisées par la technique, les informations convoquent la mobilisation de compétences spécifiques et un processus d'apprentissage pour être traitées (Arnodo, 2002).

Les TIC comme artefacts cognitifs

Nous avons vu plus haut que les TIC induisent des processus cognitifs particuliers dans le cours de l'activité des individus qui les emploient. Certains auteurs vont plus loin en faisant l'hypothèse d'un processus de « prothétisation » cognitive qui peut prendre plusieurs formes (Gout, 2012) : de l'extériorisation de fonctions cognitives dans la sphère technique (Leroi-Gourhan), à la suppléance des fonctions limitées de l'homme (Stiegler), en passant par l'augmentation (Sloterdijk) ou encore le prolongement des capacités humaines, menant par là même à une relation symbiotique humain / machine (Hammes-Adele et Brangier). En outre, il apparaît qu'au-delà de leurs éventuelles fonctions amplificatrices des capacités humaines, les TIC concourent à réorganiser le fonctionnement mental (Pea, 1985). David H. Jonassen et al. (1998) parlent de *mindtools* (outils cognitifs) pour désigner non seulement les hypermédias, les outils de modélisation de données et d'organisation sémantique, mais aussi les dispositifs conversationnels (impliquant des communications synchrones et asynchrones).

Comparées aux médias traditionnels qui se contentaient d'offrir une présentation des informations (comme la télévision par exemple), l'apparition des TIC produit une mutation qualitative en termes de mobilisation cognitive des usagers. Compte tenu de la transformation des capacités et habiletés individuelles, inhérente à l'utilisation de ces dispositifs, et du changement en termes de conduite d'activité généré, les TIC sont considérées comme jouant un rôle d'artefact cognitif. Le chercheur en Sciences Cognitives Donald A. Norman en donne une définition précise (1993, p. 24) :

> Du point de vue du système, l'artefact paraît augmenter certaines capacités fonctionnelles de l'utilisateur. Du point de vue de la personne, l'artefact a transformé la tâche initiale en une nouvelle tâche, cette tâche pouvant différer radicalement de l'originale par les exigences et les capacités cognitives qu'elle requiert.

Si l'on convoque la notion d'affordance, la fonction d'artefact cognitif assurée par les TIC se complexifie. Cette notion fait référence à la capacité de l'interface homme / machine, en prenant en compte autant les caractéristiques physiques d'un objet (ses possibilités et ses contraintes d'utilisation) que celles de l'usager (ses compétences, capacités cognitives et représentations). Appliquée aux artefacts cognitifs, l'affordance jouerait un rôle de contrôle dans l'action. Prenons l'exemple du courrier électronique tel qu'il est analysé par Florence Millerand (*op. cit.*) : le mail devient un outil facilitateur dans la tâche de manipulation des informations. Conséquemment, l'usage du mail modifie la tâche de manutention de l'information mais aussi la manière de la réaliser. En tant qu'artefact cognitif, le courrier électronique, à travers son utilisation, conduit à la modification de la tâche et de sa propre réalisation. S'intéresser aux affordances des TIC permet notamment de prendre en compte l'environnement tel qu'il est perçu par l'individu. Cette structuration le conduit à une certaine économie cognitive, comme le souligne Louis Quéré (1997, p. 165) : « Situé et inséré dans un environnement, il économise ses efforts (…) et se dispense de représentations, de délibérations et de plans ». Les TIC, en tant qu'artefacts, constituent des ressources conduisant à alléger le travail cognitif de l'usager, en termes d'attention, de mémorisation, d'organisation ou encore de raisonnement.

Les TIC comme médiatrices

Enfin, les TIC endossent une fonction médiatrice (Ellul, 1977). Dans un environnement technicisé, les dispositifs peuvent être vus comme assurant une médiation entre l'homme et son environnement.

Parce qu'il s'agit de « notions nomades », Marie-José Barbot et Thierry Lancien (2003) préfèrent le terme de « médiatisation » pour évoquer le rapport intermédiaire assuré par la technique, à celui de « médiation » qui fait davantage référence aux processus de conciliation, de compromis et de résolution de conflits entre individus. Partant, la médiatisation technologique peut être définie comme le processus intermédiaire qui fait le lien entre (au moins) deux individus et qui en modifient, par là même, les relations. En tant que médiateurs, ces dispositifs « modifient profondément les processus psychologiques des actes qu'ils instrumentent » (Bélisle et al., 1999, p. 201-202). La conception des TIC comme médiatrices des activités professionnelles permet d'insister sur la propension de ces artefacts communicationnels à reconfigurer le rapport au travail[12].

Les pratiques de communication sont précisément impliquées dans une double médiation (Jouët, 1993) : *technique*, puisque les dispositifs structurent l'activité réalisée, mais aussi *sociale*, les usages ne puisant leur sens qu'au travers de la sphère sociale. Dès lors, si la médiatisation est au service du message à transmettre et de son contenu, elle participe aussi bien souvent du processus de médiation de la relation entre l'émetteur et le récepteur (Peraya, 1999, p. 164). Nous pouvons soutenir ainsi l'existence d'une dimension relationnelle au cœur de toute communication médiatisée.

---

[12] Même si, en Sciences de l'Information et de la Communication, le terme de « médiatisation » fait traditionnellement référence aux médias de masse, nous choisissons de l'employer pour caractériser la reconfiguration de l'activité professionnelle du fait de l'introduction des TIC en milieu de travail. Pour prévenir tout défaut d'interprétation, nous précisons au lecteur que l'utilisation du terme de « médiatisation » dans ce manuscrit est à considérer dans le sens de « transformation de l'activité de travail par l'usage de la technique ».

Les Technologies de l'Information et de la Communication représentent donc les dispositifs conçus depuis la convergence de trois systèmes : les télécoms, l'informatique et l'Internet.

Innovantes en regard des technologies traditionnelles, elles le sont fondamentalement du fait de leurs caractéristiques fonctionnelles offrant une certaine interactivité entre l'usager et le dispositif. Les aspects individuels relatifs à la cognition, l'autonomie, et le contrôle deviennent particulièrement mobilisés dans l'utilisation des TIC. Ainsi, l'usager tient un rôle actif dans le maniement de ces techniques pour répondre aux besoins de son activité.

Médiatrices du rapport entre l'homme, son environnement, les idées et les objets, les TIC contribuent à reconfigurer non seulement les caractéristiques des tâches réalisées à partir de leur utilisation, mais aussi les processus communicationnels et psychologiques inhérents aux situations de communication.

Pour mieux comprendre l'appropriation de ces artefacts et leur intégration au sein de l'activité professionnelle, l'étude de leurs usages est essentielle.

1.2 L'étude des usages

Nombreuses sont les disciplines scientifiques ayant assimilé la notion d'usage dans leur champ. Si les approches sociologiques (technique, sociale, sémiotique ou encore culturelle) demeurent les plus abondantes (Proulx, Jauréguiberry, Flichy), d'autres analyses issues de l'Ergonomie cognitive (Brangier), de l'Anthropologie (Latour, Leroi-Gourhan), ou encore des Sciences de l'Information et de la Communication (Jouët, Miège, Jeanneret) ont permis d'approfondir le concept. Parce que multidimensionnel, l'usage s'appréhende de manière complexe. Parfois considéré comme « notion plastique » de par la pluralité de ses origines et l'interdisciplinarité qu'il encourage, l'usage peut être qualifié de « signifiant flottant » (Bélisle et al., 2002, p. 8). Toutefois, il apparaît nécessaire de définir les contours de ce concept afin de saisir de manière pertinente l'objet qui nous intéresse, à savoir les usages des TIC déployés par les cadres.

L'usage et la technique

Depuis plusieurs décennies, la notion d'usage est convoquée dans diverses disciplines scientifiques en référence aux études sur la technique. En effet, parler d'« usage » suppose conséquemment la présence d'un dispositif. La télévision, le minitel ou encore le téléphone portable sont des exemples de canaux se prêtant à l'étude d'usage. Réciproquement, parce que résolument agie à des fins sociales « à travers un usage, dans un dispositif particulier », la technologie ne s'étudie pas strictement en « elle-même » (Mucchielli, 2006).

Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous nous intéressons aux usages professionnels des TIC déployés par les salariés cadres. De ce fait, nous employons le terme « technologie », plutôt que celui de « technique », pour

désigner l'ensemble des dispositifs info-communicationnels à la disposition de notre échantillon. Si les deux vocables renvoient originellement à des sens différents (l'un –*la technique*– faisant référence explicitement à l'ensemble des procédés techniques, l'autre –*la technologie*– à la théorie générale des techniques), ils apparaissent aujourd'hui sous une forme confondue (Boudokhane, 2008). Par anglicisme (*technology*) et au fil de l'évolution du sens, la notion de TIC absorbe la définition de la technique (*Ibid.*, p.133).

Histoire des études d'usage

Autour des années 1960 / 1970, le terme « usage » apparaît en sociologie des médias. En développant cette notion, le courant fonctionnaliste américain *Uses and gratifications* affirme une posture d'opposition à l'approche dominante de l'époque, à savoir le déterminisme technique (Flichy, 2008, p. 152). Aux études d'impact et d'influence des dispositifs sur les sphères sociale, culturelle, économique et politique (Jauréguiberry et Proulx, 2011, p. 11), se substituent des travaux centrés sur *ce que font* les usagers avec les techniques. Dès lors, l'usage exclusivement fonctionnel intéresse peu les tenants de ce courant qui se focalisent sur les usages dits « sociaux » (Granjon et Denouël, 2011). Il s'agit en effet d'appréhender les usages dans un cadre social situé, c'est-à-dire en tenant compte non seulement des caractéristiques des individus et des collectifs mais aussi du contexte organisationnel qui contextualisent la mise en œuvre du dispositif.

L'invention du quotidien, œuvre de Michel de Certeau (1980), inspire les chercheurs fidèles à cette approche qui s'attachent dès lors à appréhender ce qui se joue entre les représentations des concepteurs de la technique et l'utilisation effective des consommateurs. Les études cultivent alors un certain intérêt pour les *arts de faire* des usagers, en tenant compte notamment de leurs discours. Les marges de manœuvre individuelles, permettant aussi bien d'ajuster l'usage à ses besoins que de dépasser les prescriptions techniques, sont révélées. Dans une perspective *poïétique*, ce courant confère une place remarquable à l'autonomie et

à la créativité des utilisateurs, non plus considérés comme exécutants passifs du script défini par les concepteurs du dispositif[13]. Cette attitude stratégique ainsi mise en évidence, les usagers apparaissent sous un nouveau jour : en qualité de tacticien-braconniers, ils détournent, contournent et bricolent les dispositifs pour mieux s'y accommoder. Au cœur de la figure de l'usager, la fonction d'acteur demeure réhabilitée (Jauréguiberry et Proulx, *op.cit.*, p. 53).

Patrice Flichy (*op. cit.*), qui revendique l'articulation entre sociologie des usages et sociologie de la technique, met en exergue certaines limites liées à cette approche. Pour le sociologue, la première topique[14] des études d'usage mettant l'accent sur l'autonomie de l'individu, accorderait peu d'intérêt pour la technique elle-même. L'écueil de cette opposition entre dispositif et usager consisterait à basculer dans un psychologisme et à considérer la technique comme étant extérieure à la société (Jauréguiberry, 2008). De ce fait, Wanda Orlikowsky (1992) invite à intégrer la dualité de la technologie dans toute étude d'usage. Patrice Flichy formule une autre limite : faisant la part belle aux initiatives individuelles, cette approche tendrait à ignorer les processus collectifs à l'œuvre. Or, comme le précise Josiane Jouët (2000, p. 507), les usages des TIC « s'insèrent dans les rapports sociaux qui constituent la matrice de leur production ».

En guise de réponse aux critiques de la première, s'esquisse une seconde topique en sociologie des usages. Cette dernière consiste à considérer formellement les variables situationnelles pour mieux comprendre les usages (Jauréguiberry et Proulx, *op. cit.*, p. 84). La focale est notamment orientée sur les contextes organisationnels afin d'appréhender les particularités d'usage dans les situations de travail. Dans cette approche, les usages sont interprétés à partir de plusieurs caractéristiques, partant de la virtualisation de la coordination entre le concepteur et l'utilisateur, jusqu'à l'ancrage socio-historique du dispositif. Tout

---

[13] Déjà en 1973, Katz, Haas et Gurevitch précisent que « les individus orientent le média en fonction de leurs besoins plus facilement que celui-ci ne les domine » (cités par Flichy, 2008, p.152).

[14] Pour Francis Jauréguiberry et Serge Proulx (*op. cit.*, p. 78-101), l'histoire de la sociologie des usages se découpe en deux topiques : la première s'échelonnant de 1980-1995, la seconde de 1995 à 2010.

usage décrit par les chercheurs de cette deuxième topique est *situé*, contextualisé au cœur d'une quotidienneté. « Les usages et les logiques d'usage des technologies de communication, en effet, se situent dans un contexte spécifique de pratiques quotidiennes liées aux principales activités des individus (travail, loisirs, consommation, famille) » (*Ibid.*, p. 90).

Patrice Flichy (2008, p. 163-164) nous convie à penser l'usage à partir de trois principes. Tout d'abord, le sociologue souligne l'importance d'envisager l'usage à partir des dimensions multiples que revêt le dispositif technique (en termes de représentations, de *design* d'interface ou encore de cadre temporel et spatial). Ensuite, l'indépendance de l'étude des usages à l'égard de la technique constitue une conception préconisée (ainsi l'autonomie et la construction identitaire trouvent-elles un écho dans le processus d'appropriation d'un dispositif). Enfin, l'auteur nous incite à prendre en compte la dimension sociale de l'usage : « L'usager est membre d'un collectif réel ou imaginé, il coopère avec les autres acteurs du processus technique » (*Ibid.*). Par ailleurs, la sociologie contemporaine, telle qu'envisagée par Francis Jauréguiberry et Serge Proulx, appelle à concevoir l'usage comme *expérience* non seulement individuelle mais indubitablement sociale. Aussi, les auteurs nous encouragent à considérer l'engagement de l'usager au cœur de cette expérience en sa qualité de sujet (*op. cit.*, p. 9). Appréhender les usages reviendrait donc à considérer à la fois le sens subjectif investi par les individus dans le déploiement des technologies, comme le rapport social que cette mise en œuvre technique suscite. Fabien Granjon et Julie Denouël attestent en effet de la prégnance du témoignage expérientiel des individus dans la mise en évidence des « rapports sociaux et des rapports de sens » (*op. cit.* p. 17).

En somme, les études contemporaines d'usages, opposées à toute posture déterministe (qu'elle soit technique ou sociale), prennent en compte le contexte situationnel, les caractéristiques du dispositif technique, les dimensions sociales ainsi que la subjectivité des individus qui les utilisent.

De l'« Usage » à la « Pratique » : définition

Pour Jauréguiberry et Proulx (*op. cit.*, p. 25), la notion d'usage relève de trois dimensions. Parce que l'individu adopte (ou non) les dispositifs techniques produits par les concepteurs de l'innovation, elle induit l'idée de consommation. Ainsi comprise, la technologie se trouve dans un rapport d'interaction directe avec l'individu qui l'emploie : est introduite alors l'idée d'utilisation. Enfin, puisque les capacités cognitives et techniques[15] sont mobilisées par l'individu pour intégrer le dispositif dans son quotidien, avec la possibilité de le contourner, le concept d'appropriation se fait jour.

Toutefois, la notion d'usage demeure complexe à définir, principalement parce que le « lieu » qu'elle offre, pour observer les processus d'appropriation et le déploiement des *arts de faire*, reste indéterminé (Souchier & Jeanneret, 2002, p. 9).

Alors que l'usage renvoie à l'emploi concret et relativement autonome d'un outil technique, la notion de pratique prend davantage en compte les caractéristiques contextuelles de la quotidienneté. La notion d'usage se présente de ce fait comme étant plus limitée que celle de pratique. Cette dernière serait en effet « plus riche et plus large »[16], englobant aussi bien l'usage des technologies que les dimensions comportementales, attitudinales et représentationnelles inhérentes à l'emploi d'un dispositif (Jouët, 1993, p. 371). Bernard Miège précise que « les pratiques font référence à toute une série de représentations sociales – symboliques, y compris à des schémas relevant de l'imaginaire » (2007, p. 173).

Somme toute, Wanda Orlikowski (2000, p. 407) nous invite à considérer à la fois l'*artefact technologique* (c'est à dire la prise en compte des caractéristiques fonctionnelles mais aussi culturelles du dispositif technique) et la *technologie en pratique* (définie comme l'« ensemble des règles et des

[15] S'intéresser à l'usage, c'est, selon Jeanneret (2009), considérer le face-à-face de l'individu à une technique donnée dont il possède ou non les capacités permettant d'assurer son fonctionnement.

[16] Patrascu et al. (2010, p. 4).

ressources qui apparaissent à travers la prise en main régulière de la technologie »).

Ainsi, avec la notion de pratique, nous pouvons embrasser de manière plus complexe la relation entretenue par les cadres vis-à-vis de la connexion avec leur travail. En dépassant l'interaction restreinte individu / technologie et en intégrant les variables d'attitudes, de comportements et de représentations des sujets, notre corpus se prêtera à une analyse plus complexe de notre objet de recherche. De manière sous-jacente, nous envisageons, à travers l'Étude, de comprendre non seulement les usages des TIC déployés par les cadres, mais aussi leur réflexivité vis-à-vis de l'appropriation de la technique. Autrement dit, quelle est l'attitude des cadres face aux modalités offertes par les TIC ? Quelles sont leurs représentations de la technique, de ses conséquences sociétales et organisationnelles ? Mais encore, à l'instar de Louis Quéré (1990, p. 85), nous envisageons de questionner la clairvoyance des sujets vis-à-vis des dispositifs. Finalement, les usages sont-ils élaborés de manière consciente ? De quelle manière les tactiques et stratégies d'ajustement sont-elles orientées par les sujets ?

À travers cette rétrospective concise des études d'usages et de la clarification des définitions, nous pouvons préciser l'angle pertinent à partir duquel nous élaborons cette recherche. Ainsi, nous choisissons d'appréhender l'hyperconnexion des cadres à partir de plusieurs dimensions : l'équipement en TIC, les marges de manœuvres et stratégies déployées (individuelles et collectives), et le contexte organisationnel. Aux usages des TIC sont favorisées les pratiques communicationnelles des cadres afin de prendre en compte de manière plus complexe le rapport qu'ils entretiennent avec ces outils de travail. Partant, nous accordons une attention particulière à la narration des pratiques, permettant de dégager le sens subjectif inhérent à l'usage des dispositifs, ainsi que le rapport

social qu'il développe pour les cadres (en termes de statut identitaire ou encore de rapport à la temporalité par exemple).

Nonobstant la linéarité fréquente des modèles concernant les études d'usage et pratique des TIC, il nous semble bon de dépasser afin de caractériser pertinemment la trajectoire des pratiques communicationnelles des cadres.

1.3 Appropriation, usage et innovation : linéarité des perspectives

Les différents modèles d'usage des TIC présents dans la littérature scientifique ont la particularité d'offrir une perspective particulièrement linéaire. Qu'il s'agisse du processus d'appropriation de la technique, de l'analyse des usages, ou encore des phases de développement de l'innovation, ces approches inscrivent leur objet dans un temps naturalisé et continu (Felio et Carayol, 2012). Ainsi, l'étude des pratiques numériques prend rarement en compte les discontinuités, aussi bien temporelles que fonctionnelles. Après avoir caractérisé la linéarité des modèles, nous présentons, dans les parties qui suivent, une posture critique dans laquelle nous nous inscrivons.

Approches linéaires du rapport aux TIC

Succinctement, nous présentons ci-après les caractéristiques linéaires des modèles s'intéressant au rapport à la technique, partant de la diffusion à la mise en usage, en passant par le processus d'appropriation.

Modèles de l'innovation

Pour Victor Scardigli (1992), le processus d'innovation technique n'est abouti (en tant qu'innovation généralisée et implantée dans une société) qu'au bout d'une trentaine, voire une quarantaine d'années. D'après l'auteur, la temporalité de l'innovation se découpe en trois étapes successives. Ces « temps » sont traversés par des discours sur la technique particulièrement distincts, correspondant à une forme de *logos* idéologique. Le sociologue décrit en premier lieu le *temps des prophéties* où l'imaginaire de la technique domine les discours. Se conjuguent ici nombre de débats, entremêlant à la fois enthousiasme,

fantasmes et inquiétude. Vient ensuite le *temps des constats et des désillusions*, où les usages réels se font jour à partir d'études empiriques et autres observations du résultat de la technique. Lui succède enfin le temps des *conséquences culturelles de l'innovation* où sont appréhendées les évolutions sociétales et culturelles, notamment en termes d'implication pour les activités humaines. Les deux derniers temps de l'innovation peuvent durer des années, voire des décennies selon Victor Scardigli.

De la même manière, Patrice Flichy (2003) décrit l'innovation à travers différentes étapes du discours qui accompagne son processus de diffusion. Le premier temps est celui de la *préhistoire d'une innovation* : les conditions de son émergence sont appréhendées. Ainsi, partant d'une perspective historique, la conception d'un objet technique peut s'expliquer par les antécédents des mondes sociaux dans lesquels elle émerge. Si la technique évolue, c'est parce que l'environnement global en a généré le processus. À cette phase *préhistorique*, succède le temps où l'innovation est qualifiée d'*objet valise* dans les discours : le croisement des imaginaires de la technique produit de l'instabilité dans le processus. Parce que chaque acteur dispose d'une représentation particulière de la technique, une négociation devient nécessaire afin de faire converger les points de vue dans le sens d'une co-construction. L'auteur parle de la formalisation d'un « cadre socio-technique » : d'un côté les ingénieurs de conception sont amenés à redéfinir le cadre d'usage du dispositif, et de l'autre les acteurs-cibles commencent à prendre connaissance de l'avancée technique. Ce second temps est aussi celui de l'expression des attentes sociales vis-à-vis de ladite technique. Ainsi le terme « objet valise » prend-il tout son sens : il constitue « un objet dans lequel chacun investit ses propres utopies et qui devient le sujet de représentations totalement disjointes » (Boudokhane, 2008, p. 134). Enfin, le discours désigne l'innovation en tant qu'*objet frontière* dans un troisième temps, caractérisant ainsi la confrontation entre utopies et mise en usage concret de la technique. Si l'innovation est qualifiée ici *d'objet frontière*, c'est pour illustrer une certaine flexibilité du passage de l'abstraction au réel, permettant une adaptation optimale du dispositif aux besoins de l'usager. Lorsque cette dernière phase, jalonnée de médiations et de rapport négocié à la

technique, trouve son échéance, Patrice Flichy parle de « verrouillage socio-technique ». À l'issue de ces trois temps caractérisés par une certaine instabilité, le processus d'innovation atteint une forme de stabilité. Le sociologue précise qu'au sein même du « cadre socio-technique » ainsi fixé, le dispositif continue de se développer au gré de l'appropriation et de la réappropriation de l'outil technique par les usagers.

Appropriation et usage des TIC

Si nous revenons aux approches de l'usage des TIC (cf. partie 1.1), nous pouvons dégager une certaine tendance à la linéarité. En effet, la différence entre les notions d'« usage » et d'« utilisation » illustre le passage d'un rapport vulnérable à la technique, caractérisé par le tâtonnement et l'alternance d'essai / erreurs, à un rapport stabilisé où les comportements et attitudes vis-à-vis du dispositif sont fixés (Moeglin, 2005). Alain Chaptal (2007) nous rappelle que l'utilisation fait référence à des formes sporadiques de manipulation fonctionnelle de la technique. Les usages, quant à eux, sont définis comme le résultat « d'utilisations inscrites dans le temps long de pratiques (…) sociales stabilisées » (Lacroix et al., 1993, p. 101). De façon analogue, dans la littérature scientifique, la notion de « pratique » est-elle imprégnée de linéarité : elle renvoie en effet à une « habitude approfondie et stabilisée caractéristique d'une culture professionnelle » (Chaptal, *op. cit.*, p. 82).

Pour Didier Paquelin et Jean-Charles Hautecouverture (2003), l'appropriation des TIC peut se concevoir à travers une succession de cinq phases, partant de la prise de connaissance du dispositif à la stabilisation du processus d'accommodation. Ainsi, dans un premier temps, l'individu découvre la technique à partir des discours qui accompagnent son introduction (de la part des concepteurs, mais aussi des encadrants) et des caractéristiques inscrites au sein-même de l'interface. La deuxième phase de l'appropriation, intitulée le *montage*, correspond aux aspects manipulatoires que l'acteur va mettre en œuvre pour repérer les fonctionnalités pertinentes de l'outil à l'égard de son

activité. Il expérimente subséquemment ces choix fonctionnels antérieurs durant la phase de *rodage*. Ensuite, au cours de la phase d'*ajustement*, l'individu harmonise sa pratique à partir des potentialités du dispositif qu'il a découvertes et de l'évolution des besoins de son projet. Précisément, il peut ici être amené non seulement à infirmer ou conserver certaines utilisations, mais aussi transformer et en créer de nouvelles. Le but de cette phase d'appropriation consiste à tester l'efficience du dispositif. Lorsque l'actualisation est aboutie, une phase de *stabilisation* intervient, illustrant la fin du processus d'appropriation de l'outil (les auteurs parlent d'« état réalisé »).

La linéarité en question

Critique des perspectives linéaires

Que l'objet investigué soit l'innovation, l'étude des usages ou encore l'appropriation de la technique, les perspectives proposées par ces différentes approches suggèrent souvent un rapport consommatoire des ressources offertes par les TIC. De manière sous-jacente, les approches de l'innovation, souvent ancrées dans des fonctions gestionnaires et planificatrices (Paquelin, 2009), présentent les dispositifs comme des « produits immédiatement parfaits qui n'auraient plus qu'à se trouver des utilisateurs » (Alsène, 1995, p. 316). Or, l'innovation demeure un processus complexe, tumultueux, quelque fois contradictoire et non linéaire (Battistelli, 2012). Les études d'usage des TIC, pour leur part, tendent à caractériser les phases succinctes et ordonnées du processus d'appropriation pour expliquer les routines d'utilisation dont le cadre est stabilisé. Or, comme le souligne Pierre Chambat (1994), l'usage n'est pas un produit issu de la nature, mais un construit social. Il s'avère erroné de le concevoir comme un phénomène naturel répondant à des lois biologiques, alors qu'il demeure ancré dans la dynamique sociale. Le processus d'appropriation de la technique, quant à lui, « n'est souvent ni linéaire, ni stabilisé dans sa progression, il serait plutôt fait de cycles alternatifs, sous la forme d'un processus itératif » (Durampart, 2001, para. 17).

Cependant, il apparaît que, classiquement, les sciences sociales cultivent un certain goût pour les perspectives historiques qui mettent en évidence des logiques générales (Robert, 2002). Ainsi sont favorisés les modèles esquissant de grandes tendances visant la reproduction de comportements chez une population spécifique dans un environnement donné. Le chercheur en Sciences de l'Information et de la Communication souligne que l'histoire tombe souvent dans l'écueil de la linéarité : les approches, bien souvent causales, illustrent une succession d'actions. L'innovation, par exemple, est souvent considérée comme un flux, induisant l'idée qu'elle « emporte tout sur son passage », qu'elle « balaye l'histoire » tout en l'orientant (*Ibid.*, p. 91). Donc, comme Pascal Robert le souligne, l'« histoire ne serait pas à écrire mais à vivre comme l'inexorable procession accélérée des nouveautés techniques » (*Ibid.*, p. 92).

La linéarité des approches est en lien avec l'idéologie technicienne (Serres, 1995). L'aspect linéaire serait une caractéristique essentielle de l'identité même des dispositifs, vouée à la reproduction et à la succession d'étapes continues (Robert, *op. cit.*). Dans un tel contexte idéologique, l'histoire de la diffusion des TIC ne présente pas de grand intérêt, fut-elle déjà écrite. Le caractère linéaire de ces approches les entache malheureusement de déterminisme : ainsi à partir d'un schéma linéaire qui suppose un sens unique en direction d'une stabilité, raisonne-t-on davantage en terme d'impact et d'influence des TIC (Serres, *op. cit.*).

Pour une approche complexe du rapport aux TIC

Comme le préconisent Pierre-Michel Riccio et Monique Commandre (2009), nous posons la non-linéarité comme posture épistémologique pertinente à l'étude de l'interaction entre usagers et dispositifs techniques. Sous cet angle, nous envisageons d'appréhender dans sa complexité le rapport aux TIC qu'entretiennent les cadres. D'ailleurs, à l'instar des deux chercheurs, nous

revendiquons une perspective sociotechnique afin d'analyser ce qui se construit au cœur de l'interaction entre les techniques et les usages déployés.

Puisque les perspectives linéaires ne permettent pas de rendre visible la singularité de l'appropriation et des usages des TIC (Paquelin, *op. cit.*), l'anti-linéarité est pressentie comme capable de mettre en évidence les pratiques individuelles et hétérogènes. La faculté de l'*ingegno*[17], permettant l'adaptation à un dispositif d'abord inconnu, fait émerger un sens nouveau dans le rapport à la technique. Partant de cette aptitude ingénieuse et créatrice, une nouvelle conception de l'analyse de l'interaction homme / dispositif émerge, offrant une alternative aux perspectives linéaires et causales.

Ainsi, dans une approche prenant à contre-pied la linéarité, un intérêt fort est accordé à l'expérience individuelle et subjective des usagers. Il convient également de substituer une nouvelle conception du temps aux approches continues (Robert, *op. cit.*). Comme l'illustre Michel Serres (1992) :

> le temps ne s'écoule pas toujours selon une ligne (…) mais selon une variété extraordinairement complexe, comme s'il montrait des points d'arrêt, des ruptures, des puits, des cheminées d'accélération foudroyante, des déchirures, des lacunes, le tout ensemencé aléatoirement, au moins dans un désordre visible.

En considérant les aspects mouvants de la temporalité, nous prenons dès lors en considération les possibilités de déstructuration, dans le sens où nous interrogeons les pratiques communicationnelles médiatisées davantage à travers le prisme des mutations plutôt qu'en termes de changements ou encore de capacité de reproduction. Non plus considéré comme linéaire et prévisible, le parcours d'appropriation des TIC demeure instable. Cette posture engage un regard différent, esquissant, entre autres, une possible trajectoire vulnérable, discontinue et incertaine de l'usage des dispositifs. Plutôt que de définir les grandes tendances d'usage, la perspective non-linéaire s'attache à caractériser les détournements, les fêlures, l'improvisation, autrement dit tout ce qui a trait à la mobilisation subjective dans le rapport à la technique. D'ailleurs, soulignons que les TIC actuelles impliquent une forte maîtrise personnelle : il s'agit d'« outils qui rendent du contrôle à leurs utilisateurs » (Chaptal, *op. cit.*, p. 103).

---

[17] Notion développée par le philosophe italien Giambattista Vico.

Avec cette posture épistémologique, l'objectif se braque sur l'expérience des usagers dans l'idée de mieux comprendre les parcours d'appropriation et de réappropriation des TIC. Ainsi, la mise en récit des pratiques communicationnelles médiatisées par les dispositifs se situe au centre de la méthodologie. Pour appréhender pertinemment le rapport potentiellement discontinu aux TIC, les événements vécus par les usagers en constituent des spectres essentiels. Si les sciences sociales boudent généralement l'événement (rapproché de discours loquaces empreints de naïveté), ce dernier se présente pourtant comme révélateur d'intelligibilité (Bensa et Fassin, 2002). En s'intéressant à la perception d'un événement vécu dans l'appropriation d'une technique, les dimensions d'incertitude et de reconstruction du sens peuvent émerger. Ainsi, les incidents, les stratégies avortées, les retours sur les pratiques stabilisées deviennent-ils signifiants au cœur du changement de temporalité institué par l'événement. Alban Bensa et Éric Fassin invitent les chercheurs en sciences sociales à « travailler » l'expérience des acteurs : la mise en perspective du récit expérientiel des usagers permettant de saisir les épisodes de rupture, et de dégager une certaine valeur ajoutée en termes d'intelligibilité des pratiques numériques. En plaçant le sujet individuel au cœur de la réflexion sur les usages, la signifiance des parcours d'appropriation des TIC se révèlerait moins opaque. D'emblée, l'intérêt pour l'événement permet de rompre avec une conception linéaire et continue de la temporalité traversée par le processus appropriation : en effet, vivre un événement correspond à faire l'expérience d'un changement de rythme, conduisant notamment à l'incertitude et à la quête de sens (*Id.*, para. 19).

En rompant avec une classique modélisation linéaire des usages, la perspective complexe et non-linéaire choisie semble pertinente pour notre objet de recherche. Nous aspirons à la mettre à l'épreuve dans notre étude qualitative. De la sorte, les pratiques communicationnelles des cadres se font jour à travers le prisme de leur histoire vécue, jalonnée d'événements marquants dans leur rapport aux TIC.

Aux côtés de la médiation technique, la médiation sociale (Jouët, 1993) implique une certaine subjectivation des pratiques dans le processus d'appropriation. Dans cette perspective, l'usager en tant que sujet tient une place importante dans le processus d'adaptation de la technique à son activité. La créativité, le développement des *arts de faire* et autres stratégies d'usage peuvent alors être mis en évidence au cœur des interstices de l'interaction usager / technique.

L'introduction de TIC dans la sphère professionnelle est ainsi appelée à être appréhendée dans sa complexité. Puisque la trajectoire du déploiement de ces outils n'est pas linéaire, il s'avère essentiel de faire jour aux mutations, bouleversements et détournements.

L'équipement en TIC n'implique pas seulement une hybridation du rapport individuel à la technique. Ces artefacts présentent des enjeux pour la société, les organisations, les collectifs et les individus. Le sous-chapitre suivant développe la déclinaison de ces enjeux aux niveaux macro, méso et micro.

Enjeux de l'équipement en TIC

> Les technologies de l'information et de la communication redessinent le monde en modifiant notre identité et notre relation aux autres, au sein de nos organisations, de nos entreprises, de nos villes ou de nos Etats. Les mutations en cours influencent toutes nos actions, notre manière de travailler, de produire, d'échanger, de consommer, de nous soigner, d'apprendre, d'agir dans notre environnement, etc. (Lejeune, 2010, p. 12)

Dans cette partie, nous détaillons les enjeux de l'équipement en TIC à travers différents niveaux d'analyse : sociétaux, organisationnels et individuels.

Enjeux sociétaux

Enjeux économiques et récupération marchande de l'usage

Depuis les années 1980, le développement du secteur des télécommunications est tel que la diffusion des TIC dans la société se mue en un véritable enjeu économique. L'usager (que l'on peut d'ailleurs rebaptiser ici *le client*) tient une place importante dans la définition des logiques de marché. Placé au « centre d'un univers de communication », le consommateur doit être en capacité de « communiquer de n'importe où et n'importe quand »[18]. Ainsi, le marché des télécommunications demeure florissant et les scénarios d'avenir optimistes, esquissant une évolution continue. À cet égard, Pierre-Antoine Chardel parle de « mythe d'un progrès intouchable » (2009, p. 93).

Dès lors, nous comprenons mieux la recrudescence des licences 3GSM[19] au début des années 2000. Nombre d'opérateurs européens ont en effet misé sur

---

[18] Publicité d'Orange datant de 2006.

[19] La norme « 3GSM » (aussi appelée « UMTS ») correspond aux systèmes de télécommunication dits « de troisième génération » (succédant au GSM et au GPRS). Au delà de la simple téléphonie mobile, le 3GSM offre de nouveaux service, comme le transfert de données multimédia à une vitesse de plus de 2mb/s ou encore la visiophonie. Ce type de réseau a été implanté en France en 2004 par les opérateurs Orange et SFR.

une demande sans cesse grandissante de communication numérique en implantant ces nouveaux réseaux (particulièrement onéreux) sur les territoires. À partir de là, Francis Jauréguiberry et Serge Proulx soulignent qu'aux logiques de développement industriel se substituent des logiques mercatiques : pour que le modèle connaisse une certaine rentabilité, la nécessité de provoquer un comportement d'achat apparaît. Ainsi, la stratégie des campagnes publicitaires des opérateurs consiste à séduire le consommateur assidûment en proposant des dispositifs toujours plus innovants. Le phénomène de *désuétude planifiée* (Pereira Da Rosa et Lapointe, 2009) est particulièrement convoqué dans ce contexte : c'est en effet une consommation compulsive plus que durable qui semble être attendue par les opérateurs. L'attrait quasi-magique pour certaines marques, qui cultivent un sentiment de fascination chez leur clientèle[20], participe à cette logique d'obsolescence programmée. Pour assurer un certain retour sur investissement, les opérateurs optent pour une stratégie marketing qui vise à « convaincre les consommateurs de la pertinence de ces nouveaux objets communicationnels » (Jauréguiberry et Proulx, *op. cit.*, p. 58). En soutenant et corroborant l'assignation à communiquer, l'enjeu économique du secteur des télécommunications engage ainsi un enjeu plus socio-idéologique : celui d'un environnement dominé par l'utopie technicienne où l'individu demeure connecté en permanence.

> La technologie est porteuse d'une autorité symbolique très forte et entraîne pour cela un fort consentement. Un tel consentement prend appui sur le sentiment que les technologies mobiles sont l'expression d'un sens de l'histoire, qu'il serait absurde de vouloir contrer. (Chardel, *op. cit.*, p. 90)

Si l'on suit la thèse de Manuel Castells (1998), la vitesse de diffusion à l'échelle mondiale et la capacité de progression autonome constituent les spécificités prépondérantes des TIC. Comme le souligne André Vitalis, la configuration actuelle de la société de l'information est historique : si les moyens techniques se conçoivent en premier lieu, leurs applications (sociétales, organisationnelles ou encore culturelles) ne sont envisagées qu'après leur

[20] *Apple* en constitue un exemple phare. Claudine Batazzi et Pascal Lardellier (2012) esquissent un portrait de Steve Jobs, leader charismatique de la marque, à travers la théâtralisation de ses apparitions dans les médias et le pouvoir de persuasion envers ses collaborateurs et ses clients.

diffusion. « On prend tout d'abord en compte un développement technologique que l'on se propose de favoriser et on regarde ensuite ce qui pourrait être fait à partir de lui » (Vitalis, 1997, p. 152). Dans cette perspective critique, en s'imposant de lui-même, sans discours signifiant, l'environnement technologique est perçu comme incitateur d'un rapport de dépendance des individus aux dispositifs. Selon Alain Gras (1997), cette implication puise sa source dans la logique de rentabilité des producteurs de la technique.

Afin d'ajuster la conception des dispositifs de manière adéquate et, par là même, la production du discours médiatique, deux niveaux d'analyse s'offrent aux opérateurs (Jauréguiberry et Proulx, *op. cit.*, p. 58-59). Il peut s'agir de réaliser des études quantitatives d'usage, afin de repérer les produits les plus prisés ou les plus défaillants. Aussi, dans une perspective qualitative, peuvent être réalisées des études sociologiques afin de comprendre l'appropriation de la technique par l'usager, impliquant notamment les possibilités de détournement. Dans une visée marchande, l'enjeu principal de l'équipement technologique s'articule autour des facteurs de rentabilité et de productivité. Par conséquent, il n'est pas surprenant que les résultats de ce type d'étude soient utilisés par la fonction marketing. Cette récupération commerciale, bien que la formule soit dépréciative pour le chercheur, est non seulement assumée mais dépassée par le modèle CAUTIC[21] élaboré par Philippe Mallein. Dans son approche originale, le sociologue prend en compte l'interaction entre la conception d'un dispositif technique et l'usager, sans pour autant avoir le sentiment de travestir son rôle de chercheur en sciences sociales. En s'intéressant aux significations d'usage, les entreprises de télécommunication reconnaissent le rôle actif des *consom'acteurs* et adaptent la technique non plus en fonction des attentes perçues mais à partir des détournements et autres inventions tactiques inhérentes à son usage quotidien. De fait, Jauréguiberry et Proulx (*Ibid.*, p. 64) affirment que cette régulation entre conception et usage tend à restreindre les possibilités de *ruses* et de *détournements* revendiquées par De Certeau.

---

[21] « CAUTIC » : Conception Assistée par l'Usage pour les Technologies, l'Innovation et le Changement.

> Le pouvoir de résistance des individus est limité et doit être décrit dans le contexte d'un espace communicationnel *imposé* par les responsables de l'offre technologique. L'anticipation des pratiques de détournement et de résistance des usagers est dorénavant partie prenante du travail de *production de la demande* effectuée aujourd'hui par les responsables de l'offre des nouveaux projets techniques d'information et de communication (Proulx, 1994, p. 197).

Le marché de l'informatisation connaît notamment une certaine prospérité en investissant la sphère informelle des consommateurs. En effet, la traçabilité des comportements permise par les dispositifs techniques enrichit le processus d'innovation des concepteurs. En repérant les habitudes des usagers, (en termes de consommation et de navigation sur Internet) les besoins et les attentes deviennent plus lisibles et l'enjeu commercial plus exploitable. La « marchandisation de l'informel » (Jauréguiberry et Proulx, *op. cit.*, p. 69) connaît un certain essor : l'intérêt des entreprises de télécommunication pour l'empreinte numérique en constitue d'ailleurs un exemple pertinent. Des applications pour Smartphones proposent notamment un service de centralisation de toutes sortes de données inhérentes à la vie quotidienne (cartes de paiement, coupons de réduction, cartes de fidélité, titres de transport, informations contextuelles). Ces informations tracées peuvent ainsi être récupérées par les services commerciaux des différentes entreprises : non seulement l'opérateur, mais aussi les grandes surfaces, la société de transport, ou encore la banque de l'usager.

Enjeux idéologiques

Dans une perspective macro-sociale, plusieurs enjeux idéologiques relatifs à l'équipement des TIC apparaissent.

La société néolibérale appelle à l'autonomie, la prise en charge de l'individu par lui-même. À l'image des marchés économiques placés sous l'égide d'un capitalisme flexible, la norme s'articule autour des notions de court terme, de mobilité et de réactivité. Une certaine idéologie de l'urgence et de la disponibilité est réfléchie à travers le spectre de la société (Aubert, 2003). La dimension immatérielle des données, associée à la vitesse de diffusion et à la

connectivité, sont les caractéristiques qui expliquent comment les TIC légitiment le travail dans l'urgence (Vieira, 2003 ; Pelage Mière, 2006).

À la lumière de cette demande d'immédiateté, de nouvelles normes de comportement des cadres voient le jour : ils sont ainsi de plus en plus poussés à gérer leur activité professionnelle en temps réel. L'équipement en TIC participe ainsi à un enjeu idéologique, consistant en l'adhésion des salariés cadres au flux informationnel continu et à la légitimité d'une connexion permanente. Cette forme de « mise à disposition technologique » se transforme en norme de comportement. Ne pas répondre à cette « règle implicite de travail » (Bobillier-Chaumon, 2012, p. 118) peut engendrer le sentiment de ne pas se conformer à l'image du « bon cadre ». Cette injonction, présente dès la conception de l'outil nomade et dans la stratégie marketing dont il fait l'objet, peut restreindre les possibilités de détournement de cet engagement implicite. Ainsi, les enjeux commerciaux et idéologiques se croisent, la recherche de rentabilité courtisant l'idéologie managériale.

Enjeux méso-sociaux

Enjeux stratégiques et concurrentiels

Connaître les enjeux organisationnels de la diffusion des TIC implique une perspective méso-sociale. Dans l'entreprise contemporaine, les dispositifs techniques servent autant une visée stratégique que concurrentielle, et ce à des fins de compétitivité et d'efficacité. « BlackBerry Z.10 optimise la performance de votre business », titre la société RIM sur la page publicitaire présentant leur dernier modèle de Smartphone. D'ailleurs, Michel Kalika (2003) explique que si la question des TIC siège au cœur de la réflexion stratégique d'une entreprise, c'est parce que ces dispositifs constituent un véritable levier d'optimisation de son positionnement sur le marché et de son organisation interne. Dans ses travaux, le chercheur montre que le secteur qui utilise le plus des TIC à des fins stratégiques est celui de l'informatique et des télécommunications. Les entreprises mettent en œuvre en interne ce qu'elles recommandent à leur

clientèle. Suivent consécutivement les secteurs du transport, des services aux entreprises, de l'immobilier et de la finance.

La visée stratégique des TIC s'intègre généralement à une représentation particulière des organisations (Kalika, *op. cit.*). Il s'agit de considérer l'entreprise au sein d'un environnement étendu, allant au-delà de sa classique délimitation, afin d'envisager des collaborations avec des services extérieurs via les dispositifs techniques. Aussi, correspond à cette perspective stratégique une vision anti-pyramidale et transversale de l'organisation où le fonctionnement proactif prime sur la fonction occupée par les individus. Enfin, l'activité de veille informationnelle participe à la quête stratégique de la diffusion des TIC au sein des organisations, impliquant des enjeux d'emblée concurrentiels.

Enjeux de productivité et d'efficacité

Les technologies de l'Internet représentent, pour Christian Navarre (1998), une économie de l'information inédite dans le sens où elles tendent à diminuer les coûts des projets d'entreprise par la dématérialisation de différents pôles. Par ailleurs, la motivation première des entreprises à équiper leurs salariés en TIC s'explique par la croyance selon laquelle ces dispositifs permettent d'accroitre l'autonomie, la réactivité et l'efficacité (Pélage Mière, *op. cit.*).

Bien souvent en effet, des objectifs de productivité se trouvent à l'origine de l'informatisation de processus organisationnels : il s'agit de tendre vers une réduction des coûts (de production et de fonctionnement administratif), mais aussi d'optimiser la productivité et la compétitivité (Paoletti et Chaty, 2003). Levant pour partie le *paradoxe de Solow*[22] et récusant tout déterministe technologique, les économistes insistent sur la prégnance de divers paramètres pour appréhender la productivité. En effet, il s'agit de prendre en compte à la fois

[22] En 1987, l'économiste américain Robert Merton Solow contestait l'amélioration de la productivité postulée par le marché de l'informatisation en écrivant : « On voit les ordinateurs partout sauf dans les statistiques ». De cette formulation naquit le *paradoxe de Solow*.

l'organisation du travail, l'accompagnement à la diffusion des TIC, les compétences et l'implication des individus, non pas exclusivement l'intégration de la technique qui, « à elle seule, ne saurait améliorer la productivité du travail et des entreprises » (*Ibid*, p. 41). Ainsi, l'innovation organisationnelle représente un enjeu crucial (Gianella et Askénazy, 2000).

Les TIC sont souvent considérées comme facteurs d'attractivité, favorisant l'émergence de stratégies collectives et optimisant la mutualisation des connaissances et des compétences (Venturini, 2005). Si la littérature scientifique met en évidence une certaine fragilité des liens entre équipement en TIC et productivité (Brynjolfsson et Yang, 1996), l'étude de Kalika (2006) permet tout de même de répondre à certaines interrogations. S'intéressant à la performance perçue par un échantillon de managers, cette recherche fait apparaitre des résultats qui vont dans le sens d'une amélioration de la performance économique par l'optimisation des coûts et la productivité générée par l'équipement technique, pour un tiers des entreprises participant à la recherche. À ce propos, la plupart (65%) en revendique les avantages en termes de coordination et d'échange d'informations. Enfin, un tiers des managers évoque de meilleures capacités telles que l'anticipation, la réactivité et l'innovation.

Enjeux liés à l'organisation du travail

Comme le précisent Félix Paoletti et Guy Chaty (2003, p. 57), l'« informatisation du monde du travail appelle, mais n'impose pas, des formes nouvelles d'organisation du travail ». L'équipement technique conduit à déplacer la force de travail des salariés vers la polyvalence, la gestion des aléas, et le contrôle du fonctionnement des machines. Aussi, les auteurs soulignent une certaine relation de dépendance entre les différents dispositifs techniques.

Christian Du Tertre et Giancarlo Santilli (1992) mettent notamment en évidence le renforcement, au sein même de l'entreprise, des liens entre le pôle

productif et les aspects sociaux (comprenant les caractéristiques de l'organisation du travail aussi bien que l'engagement de la subjectivité des individus). Ainsi la portée des outils du néo-management prend davantage de sens : c'est à travers le discours des salariés, dorénavant dotés de TIC, que se relaye l'image de l'entreprise « transparente, fluide, interactive » basée sur « une homogénéisation de ses activités et de ses acteurs » (Linhart, 1994, p. 30).

L'introduction de technologies en contexte professionnel constitue indéniablement le résultat d'un « choix organisationnel au regard de l'activité et dans le cadre d'une référence stratégique » (Durampart, 2001). Soulignons cependant que leur entrée en entreprise ne se fait pas à l'image de la *tabula rasa.* En effet, Alsène (1995, p. 302-303) nous rappelle que les TIC comportent leurs propres « présupposés organisationnels », intrinsèquement liés à la représentation de leurs concepteurs. La logique de fonctionnement du dispositif tend à façonner et à se perpétuer au sein de l'organisation. Le contexte organisationnel, quant à lui, précise à la fois les pertinences et les contraintes d'usage desdites technologies. L'intégration contextuelle des dispositifs comprend donc aussi bien la manière dont a été réalisée leur introduction que les usages déployés par les acteurs notamment par le biais de bricolage, ruses et tricheries (Pavé, 1989).

Parce que l'environnement de travail comporte prescriptions, réglementations et accords, non seulement pour structurer l'activité mais aussi pour régir les relations sociales, l'introduction de TIC présente nécessairement un enjeu de régulation organisationnelle (Reynaud, 1988). Le choix d'un dispositif, son intégration dans l'activité professionnelle, tout comme ses règles (autant les normes intrinsèques à sa conception que construites par l'organisation du travail) posent la question de sa légitimité. Autour de la relation travail / technique, s'agrègent alors des marges de pouvoir qu'il convient d'identifier afin de comprendre les différents types de régulation à l'œuvre. Ainsi Jean-Daniel Reynaud fournit-il quelques exemples : l'interaction entre salariés et initiateurs de la technique, la prescription des usages attendus par l'organisation, la stratégie sous-jacente de l'entreprise quant à l'introduction

du dispositif, ou encore la qualité de structuration des régulations (soit l'ajustement entre les préexistantes et les nouvelles).

Enjeux micro-sociaux

L'introduction des TIC dans les organisations représente un enjeu pour les salariés qui en sont équipés. Les usages qu'ils déploient, au travers différentes dimensions de leur travail (notamment l'accès à l'information et la disponibilité envers la sphère professionnelle), façonnent différemment la conduite d'activité (Comtet, 2007). Sitôt médiatisée par la technique, l'activité de travail devient plurielle, bouleversant l'organisation traditionnelle de l'individuel et du collectif (*Ibid*, p. 106).

Enjeux identitaires / Enjeux de la médiation technologique

En supposant que l'introduction des TIC réponde à un objectif stratégique en lien avec les projets organisationnels, se jouent alors des médiations à l'échelon des acteurs et de leurs représentations propres. Les différents types de médiations impliquées au niveau représentationnel, que Michel Durampart (*op. cit.*) se propose de décliner, touchent l'ensemble des professionnels concernés par l'équipement technique : la représentation des concepteurs, décisionnaires et des utilisateurs constitue, selon le chercheur en Sciences de l'Information et de la Communication, un enjeu prédominant. Si l'on s'intéresse aux représentations des usagers (soit les salariés de l'organisation), l'auteur indique que leur vigilance se porte précisément sur différents enjeux inhérents à l'introduction des TIC : l'objectif organisationnel sous-tendu, l'incidence au niveau de la conduite de l'activité et la réalisation des tâches, ainsi que la disponibilité des ressources en vue d'assurer la maîtrise du dispositif. À la croisée des modèles s'articulent en conséquence des médiations intégratives : l'introduction des TIC implique que les références organisationnelles rencontrent les identités et cultures de métier.

Enfin, à l'instar de Pierre Chambat, soulignons que l'idéologie véhiculée par l'équipement technologique (de son introduction à l'investissement des usagers en passant par son mode d'utilisation) concoure à une forte propension à l'individualisation. L'auteur (1995) met en évidence la tension entre deux pôles qui s'éprouve dans l'utilisation d'une TIC : d'une part la socialisation que sa désignation d'emblée postule, et d'autre part la portée en termes d'individualisation que sa mise en usage rencontre. Ainsi sont convoquées les notions de marges de manœuvre individuelles et de responsabilisation de l'usager. Des enjeux ayant trait aux relations sociales au travail se posent alors : dans un contexte favorisant les initiatives individuelles, quid de l'action collective ? Mettant en garde envers l'hypertrophie de l'individuel, Pierre Chambat pose la question des conditions d'émergence d'identités professionnelles. L'introduction des TIC en contexte organisationnel peut ainsi bouleverser la sphère professionnelle dans le sens d'une recomposition identitaire des métiers (Caroly, 2007).

Enjeux liés à l'accès à l'information

L'accès à l'information connaît une progression exponentielle avec la diffusion des TIC et notamment l'avènement du web 2.0. Au sein des organisations, chaque individu dispose d'une volumétrie informationnelle conséquente à portée de clic ou autre glissement tactile.

Au regard de cette individualisation de l'accès aux ressources informationnelles, Durampart (*op. cit.*) précise qu'une nouvelle cartographie des pouvoirs se fait jour. Cette médiation informationnelle fait écho chez l'individu en termes de responsabilité, d'acquisition de savoirs et de prise d'initiatives. Cette recomposition inédite des rôles implique des enjeux en termes de relations interpersonnelles au travail. En effet, l'auteur précise que la redéfinition stratégique de chacun peut aussi bien retentir positivement sur le versant relationnel (du fait de l'arasement de la pyramide hiérarchique), comme négativement (par le surcroît de cloisonnement). Et Durampart de conclure que

cette médiation informationnelle, parce qu'elle engage dans son appropriation la mise en œuvre de stratégies individuelles et différenciées, produit de l'incertitude pour les organisations.

Si le développement des TIC est souvent rapproché des processus de subjectivation de la société contemporaine (Chardel, *op. cit.*), Giorgio Agamben précise que les caractéristiques de traçabilité et de contrôle dont disposent ces technologies induisent l'effet inverse : celui de la tendance à la « désubjectivation ». L'équipement en TIC implique ainsi des enjeux s'articulant autour du sens du travail et de l'accomplissement de soi dans ses activités professionnelles.

Enjeux liés à la connexion

Le nomadisme professionnel se démocratise avec l'équipement en TIC. Ces artefacts communicationnels se convertissent en véritables « substitut[s] à l'absence », mettant en jeu une « sociabilité médiatisée » de par le truchement d'individus dont la présence est connectée (Licoppe, 2009, p. 29-30). Ainsi, la connexion avec le travail représente-t-elle un enjeu majeur de l'équipement en TIC, aussi bien en termes de disponibilité professionnelle que de conduite d'activité. Par ailleurs, la mise en réseau de l'individu contribue à investir professionnellement sa sphère privée.

Cette mobilité technologique permet non seulement aux salariés d'accéder à l'information en tout lieu et à tout instant, mais aussi d'élargir leur champ de compétences, en termes de flexibilité, de gestion du temps et de maîtrise du flux (Jeddi, 2010).

Avec ces dispositifs portatifs, un panel de trois formes de mobilité se présente (Basole, 2004) : temporelle (en déplaçant certaines tâches de travail en dehors du temps professionnel institué), spatiale (en assurant des communications professionnelles hors-les-murs de l'entreprise) et contextuelle

(en perturbant les frontières des sphères de vie, et par là même en confrontant des situations hétérogènes). Dès lors, les potentialités nomades des TIC conduisent à une recomposition à la fois spatiale et temporelle de l'organisation (Chardel, *op. cit.*).

Si certaines caractéristiques des TIC mobiles participent à l'illusion d'ubiquité, l'acceptabilité de cette forme d'interactivité constitue un enjeu important (*Id.*, p. 88) pour comprendre les comportements et attitudes des salariés ainsi équipés. La manière dont ils adhèrent (ou non) à la règle tacite de connexion permanente, présente dès la conception des dispositifs et instituée dans l'organisation du travail (comme nous l'avons vu plus haut), représente un vecteur de compréhension du rapport aux TIC. Nous rejoignons ici les enjeux idéologiques de l'équipement en TIC, pouvant expliquer notamment la tendance à la culpabilisation en cas de déconnexion.

Partant de la considération des différents enjeux sociaux, organisationnels et individuels, il apparaît aisément que la diffusion des TIC ne répond pas d'un processus automatique. À elle seule, la technique n'explique ni les usages qu'elle génère, ni les enjeux qu'elle implique. D'ailleurs, Jean-Luc Metzger (2011) en appelle à l'articulation des différentes dimensions (sociales, organisationnelles et techniques) pour concevoir l'intégration des dispositifs de manière plus complexe et pertinente, plutôt qu'à partir d'une réflexion en termes d'impact. Le sociologue indique que la notion de pouvoir dans l'intégration des TIC est essentielle à prendre en compte, afin de questionner les stratégies et les rôles de chaque acteur et groupe.

Analyser les enjeux de l'équipement en TIC s'avère complexe dans la mesure où ces dispositifs se heurtent à différents pôles de tension dans les organisations, puisant leur source dans la difficile harmonie entre stratégies d'introduction et modalités d'appropriation (Durampart, 2007, p. 171). En effet, les pratiques de communication numériques flirtent à la fois avec l'individuel et le collectif, le technique et le social, la rationalisation et

l'appropriation (qui peut être « réactive » aussi bien qu'« inventive »). Durampart décrit la posture organisationnelle en regard de l'implantation des TIC comme un processus itératif, « comme si l'organisation revenait à chaque nouvelle couche de programmes et de ressources vers l'essence même de ses finalités et des tensions qui l'animent » (*Ibid.*).

Équiper les salariés en TIC ne constitue pas un acte anodin. Cette démarche comporte en elle-même des enjeux à la fois sociaux, idéologiques, organisationnels et individuels. L'introduction de dispositifs communicationnels contribue à reconfigurer plusieurs dimensions de la société contemporaine et des sphères de vie des individus qui la composent. Ainsi, la dématérialisation des supports et la libre circulation de l'information déplacent-elles les valeurs, et par là même le système économique. Promue comme authentique « matière première » (Lejeune, *op. cit.*, p. 13), l'information devient disponible, son flux étant accessible à volonté. Elle devient un enjeu stratégique majeur, non seulement en termes de concurrence et de productivité, mais aussi pour les salariés puisque l'accès au flux informationnel représente une marge de manœuvre indéniable. L'équipement en TIC, en perpétuant les traits idéologiques se rapportant à la connexion permanente et à la société hypermoderne, interroge le seuil d'acceptabilité ainsi que les modalités du « pouvoir d'agir » (Clot, 2008) des salariés. En démultipliant la médiation technologique au sein des organisations et des collectifs, le numérique participe à différentes formes d'hybridations : spatiale, temporelle et identitaire. Si l'usage des dispositifs techniques tend à décupler l'implication de la subjectivité dans le travail, en convoquant au premier plan l'initiative, la créativité et la gestion temporelle, il concoure par ailleurs à poser l'attention et la réactivité comme valeurs recherchées et désirées.

Conclusion

❖❖❖
❖

L'interactivité inhérente aux TIC tend à reconfigurer l'interaction de l'usager avec la technique. Sur la base de ce chapitre consacré aux spécificités de l'objet que représentent les Technologies de l'Information et de la Communication, nous observons la nécessité de dépasser la linéarité des perspectives d'usage afin de prendre en compte, dans nos analyses, les mutations en jeu dans l'introduction de la technique.

L'approche des pratiques, convoquée dans sa complexité, doit donc intégrer non seulement les caractéristiques des individus et leur rapport à la technique, mais aussi le contexte organisationnel, les conditions sociales et idéologiques de l'implantation des TIC.

Afin de caractériser notre objet de recherche de manière pertinente, il nous semble essentiel de définir la place des TIC dans la sphère professionnelle. Tel est l'objectif du chapitre suivant.

Chapitre 2 :

Place des TIC dans l'environnement de travail contemporain

Aujourd'hui, une grande partie des tâches de travail est accomplie à partir de l'utilisation d'une technologie. Dans ce chapitre, nous présentons les caractéristiques du processus de médiatisation[23] des activités professionnelles.

La première partie retrace l'histoire de l'implantation des TIC dans les organisations, du processus d'informatisation à la virtualisation des données. L'équipement technique constitue le résultat concomitant de l'innovation et de la stratégie d'entreprise.

Dès lors médiatisé par les TIC, le travail est reconfiguré. La deuxième partie développe le rapport original à l'activité professionnelle que génère l'intégration de la technique, à travers les notions d'autonomie, de temps de travail, de visibilité et de concentration.

La dernière partie se fait l'écho du discours idéologique portant sur les TIC. Les approches dominantes dénoncent le phénomène d'accélération et revendiquent la nécessité de se déconnecter. La posture du programme DEVOTIC[24] est ici introduite pour se démarquer des discours hégémoniques sur la question de la connexion avec le travail.

---

[23] Les TIC étant considérés comme des médias (et pas seulement comme de simples intermédiaires puisque leur usage est créateur de social –Jeanneret, 2009-), nous rappelons au lecteur que nous utilisons le terme de « médiatisation » pour saisir la reconfiguration technique de l'activité professionnelle.

[24] Programme ANR auquel notre recherche est associée (cf. p. 21).

2.1 Diffusion des TIC dans les organisations : perspective historique

L'innovation technique peut atteindre la sphère professionnelle de deux manières, nous indiquait l'économiste Jacob Schmookler en 1964 : sous l'impulsion des opportunités et des découvertes technologiques des concepteurs (*technology push*), ou bien en réponse à un besoin social émergent qui génère alors des activités d'invention (*demand pull*). D'un côté, la diffusion des TIC dans les entreprises répondrait à la nécessité de s'approprier les avancées techniques, et de l'autre elle constituerait la réponse à un besoin que sa propre activité a divulgué. Puisque l'auteur conclut à une modélisation itérative, il s'avère indigent d'exclure entre eux ces deux grands principes d'induction de la technologie dans les organisations. C'est ainsi que l'histoire des TIC, jalonnée à la fois d'avancées et de ruptures, demeure complexe à saisir (Lejeune, 2010).

Les conditions d'apparition des TIC dans les entreprises françaises nous renseignent sur les motivations organisationnelles, leurs mutations ainsi que les caractéristiques du travail contemporain. L'histoire de l'introduction des dispositifs constitue d'ailleurs, selon l'économiste Tristan Klein, un support précieux pour appréhender « le cadre dynamique des liens entre les conditions de travail et les TIC » (2012, p. 20). Ci-après, nous revenons d'abord sur les premiers pas de l'informatisation des différents pôles d'activité des entreprises. Ensuite, un panorama de l'équipement en TIC est présenté, décrivant les différences selon les secteurs d'activité, les dispositifs utilisés et les catégories de salariés concernés.

De l'informatisation à la virtualisation

Plus de soixante ans se sont écoulés depuis l'introduction des premiers systèmes d'informatisation dans les entreprises françaises. En effet, c'est dans les années 1950 que des calculateurs militaires ont été utilisés au service d'activités professionnelles de grandes entreprises françaises (Breton, 1990). Cette première application de systèmes centraux d'envergure au sein des organisations conduit à la centralisation de l'information et à la mise en œuvre

de processus d'automatisation. L'on doit à cette période la naissance du concept de *système d'information* qui définit le système informatique (SI) comme étant à la fois multidimensionnel (permettant le stockage et le traitement de l'information sous différentes formes –texte, son, image, etc. –) et faisant appel à des ressources hétérogènes (telles que des procédures, des données, du matériel, etc.) (Reix, 2004).

Un mouvement de décentralisation de l'information s'opère dans les années 1980 avec l'impulsion de l'informatique individualisée et l'introduction des micro-ordinateurs personnels (Kocoglu et Moatty, 2010). Les transformations des SI, en particulier l'évolution de l'ordinateur dans un rythme de constante innovation, conduisent à la diversification des usages qui, de fait, se trouvent de plus en plus individualisés. À partir des années 1990, les salariés les plus qualifiés, à savoir les cadres et les ingénieurs, sont massivement équipés en micro-ordinateurs personnels par leur employeur.

Sous l'impulsion d'Internet, l'informatisation connaît une certaine accélération. Au fil de l'innovation technique, les besoins des organisations s'orientent vers l'informatique en réseau. En effet, la quête du partage et de la mutualisation des ressources gagne les entreprises qui souhaitent acquérir des outils permettant aux salariés utilisateurs d'échanger plus facilement entre eux. Peu à peu, le courrier électronique, les dispositifs de recherche d'informations ainsi que les applications web se diffusent dans la sphère professionnelle, auprès de toute catégorie de personnels. La mise en réseau des entreprises entraîne également l'installation de logiciels permettant de gérer à distance les différents pôles d'activité.

C'est précisément aux alentours de 1995 qu'émerge la « Nouvelle économie » (Klein, *op. cit.*, p. 40) avec la rapide intégration des TIC couplée aux mutations économiques associées et aux investissements croissants des

entreprises pour les équipements informatiques[25]. Jusqu'au début des années 2000, le processus d'informatisation des entreprises s'accélère. « Alors que la diffusion de l'ordinateur dans les entreprises a près d'un demi-siècle, celle d'Internet s'est opérée en une décennie », soulignent Yusf Kocoglu et Frédéric Moatty (*op. cit.*, p. 67). En effet, la progression de la connexion Internet sur les postes de travail individuels est particulièrement forte : de 30 % en 1997, elle passe à 90 % en 2003 pour atteindre une approximative saturation en 2006 (99 %)[26]. En même temps, l'investissement des entreprises en termes de logiciels se substitue à la matérialité des outils[27]. Depuis l'avènement de cette économie, le couple ordinateur / Internet représente l'équipement générique des salariés, en France comme en Europe (Besnard et al., 2006).

Au cours de la dernière décennie, la mobilité des TIC constitue le mouvement prédominant en termes d'innovation (Besseyre des Horts et Isaac, 2006). Le *cloud computing* (« informatique dans les nuages ») ou encore l'informatique des objets, sont en pleine expansion actuellement.

Ce retour historique sur l'introduction des TIC en milieu professionnel permet de mettre en évidence l'ampleur et la condensation de leur diffusion au cours des dix dernières années. Au gré des innovations techniques, les dispositifs comme leurs usages se complexifient : partant de l'utilisation de machines, l'informatisation relève plutôt aujourd'hui de la virtualisation et de l'élargissement de sa portée, notamment par ce qui est communément appelé « la technologie embarquée ». Ces mutations du rapport à l'information et à la communication introduisent tour à tour de nouvelles problématiques (Klein, *op. cit.*).

---

[25] Par exemple, dans les entreprises industrielles de plus de 20 personnes, le nombre de salariés équipés en ordinateur connecté à Internet a doublé entre 1994 et 1997, passant de 32% à 63% (Kocoglu et Moatty, *op. cit.*).

[26] *Ibid*.

[27] Source : enquête COI-TIC 2006 (Greenan et al., 2012).

Panorama de l'équipement en TIC

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, l'équipement en TIC constitue un enjeu stratégique pour les entreprises, en permettant notamment de s'adapter à la configuration économique dominée par la mondialisation. Ainsi, le choix de l'adoption d'une technologie répond à une volonté de transformer l'organisation (Greenan et Mairesse, 2006). Si la motivation première des entreprises à investir dans l'équipement technologique concerne l'optimisation de la coordination et de la communication interne (Greenan et al., 2010), rappelons que les enjeux sous-jacents s'articulent autour de la rationalisation des tâches, de la flexibilité, de la productivité, de la traçabilité et de la mise en œuvre des démarches qualités (Klein, *op. cit.*).

Au fil de leur développement, les entreprises ont intégré nombre de dispositifs à leurs différents processus (productif, communicationnel, commercial, etc.). Or, les usages mettent en évidence une certaine tendance à la « superposition » des outils. Il apparaît ainsi que la diffusion des TIC dans les organisations tient davantage d'un « processus d'hybridation de systèmes » plutôt que « de substitution » (Bounfour, 2010, p. 8). À ce propos, Michel Kalika et ses collaborateurs (2007) parlent d'« effet millefeuille » pour illustrer la complémentarité entre les différents outils, l'introduction d'une nouvelle technique n'engageant pas, en général, la dissolution des outils précédemment intégrés dans le cours des activités. Au même titre que la télévision ne se substitue pas à la radio, le courrier électronique ne remplace pas les autres formes de communication interpersonnelles instrumentées (via le téléphone par exemple) mais tend à s'y agréger.

Les entreprises ne sont pas toutes équipées de la même manière en termes de technologies. Il existe trois grands facteurs discriminants de l'équipement en TIC (Kocoglu et Moatty, *op. cit.*) : la taille de l'entreprise, l'appartenance (ou non) à un groupe et le secteur d'activité. Ils peuvent jouer un rôle sur plusieurs caractéristiques des TIC (Brousseau et Rallet, 1997), à savoir

le stockage et traitement de l'information, la communication interindividuelle et inter-entreprises, encore la coordination des pôles d'activité de l'organisation.

Parce que la taille de l'entreprise occasionne un impact non seulement sur la volumétrie d'informations à traiter mais aussi sur le besoin en communications interpersonnelles, ce facteur structurel apparaît comme le plus déterminant du taux d'équipement en TIC. Les grandes entreprises adoptent ainsi davantage de dispositifs avancés optimisant la centralisation des données et leur structuration.

Par ailleurs, d'après l'enquête COI-TIC 2006[28], les entreprises qui font partie d'un groupe sont aussi plus équipées en TIC. Comme le soulignent Kocoglu et Moatty (*op. cit.*), l'objectif d'un groupe étant de coordonner ses filiales, mettre des moyens techniques à leur disposition afin d'assurer l'optimisation des flux informationnels se révèle une mesure primordiale.

Dans une plus faible mesure, le taux d'équipement en TIC peut s'avérer être fonction du secteur d'activité. Les domaines les plus outillés correspondent à l'exercice d'activités s'appuyant principalement sur des flux formalisés (majoritairement informationnels, mais ils peuvent être aussi physiques). Ainsi, la finance et le service aux entreprises se situent en tête de la liste. Les secteurs industriels et commerciaux se trouvent en seconde position, classifiés par les auteurs (*Ibid.*) comme « moyennement équipés ». Les entreprises agroalimentaires, de construction, ou encore de transport, quant à elles, apparaissent comme les moins équipées en TIC. Si le secteur d'activité constitue le facteur le moins discriminant des trois, c'est parce qu'aujourd'hui la plupart des domaines d'activités sont concernés, voire pilotés, par les activités informationnelles.

D'après une enquête de Microsoft (2009), les TIC sont utilisées dans la sphère professionnelle en premier lieu pour communiquer. Le téléphone représente ici le dispositif le plus convoité, suivi du courrier électronique. En

[28] Greenan et al. (2012).

second lieu, elles permettent de traiter du contenu informationnel, notamment avec les logiciels de traitement de texte et de bases de données. Enfin, les salariés déclarent utiliser les TIC dans un objectif de gestion temporelle, en l'occurrence le mail et le téléphone.

Plus utilisées dans le cadre fermé d'une organisation, les TIC auraient un rôle plus important sur le fonctionnement interne d'une entreprise que sur les relations avec son environnement externe (DGCIS, 2010). D'ailleurs, la mise en réseau, comprenant aussi bien la connexion à Internet, au réseau local, à intranet ou encore l'EDI, sert davantage aux collaborations internes à l'entreprise, nous renseigne l'enquête COI-TIC 2006.

Pour achever cette cartographie (non exhaustive) de l'équipement en TIC dans les entreprises, il convient de s'intéresser aux différences entre catégories de salariés. Plusieurs études font le constat que l'attribution des technologies dans les entreprises ne se fait pas de manière aléatoire : en effet, la diffusion des terminaux se conforme en fait à la logique hiérarchique d'une organisation (Walkowiak et Greenan, 2005 ; Kramarz et Gollac, 2000). Ainsi, les salariés les plus équipés en TIC par leur employeur se situent à un niveau hiérarchique supérieur dans la pyramide de l'entreprise. La diffusion des TIC auprès des salariés suit donc une logique plutôt verticale. À l'égard du nomadisme technique, cette différenciation entre salariés s'opère également : ce sont les cadres les plus équipés en TIC mobiles (Kalika et Romelaer, 2006). Alors que l'utilisation d'un téléphone portable à des fins professionnelles relève d'une acquisition personnelle pour la plupart des employés non-cadres (90 %), la moitié de l'effectif des cadres en est équipée formellement par l'employeur[29] (Bigot et Croutte, 2010). Aussi, les cadres sont les plus équipés en ordinateurs portables, d'après une enquête menée par le syndicat CFE-CGC (2010). La majorité d'entre eux ont notamment accès au réseau de l'entreprise en mobilité.

[29] 28 % d'entre eux ont été dotés de Smartphone par leur Direction (*Ibid.*).

Le panel de TIC mis à la disposition des salariés tient au résultat du processus d'innovation et aux choix organisationnels stratégiques.

Le mouvement d'informatisation des entreprises, tourné dans un premier temps sur la centralisation ensuite sur la décentralisation, constitue un support de compréhension de l'évolution des activités de travail désormais placées, pour une grande majorité, sous l'égide de la médiatisation technologique.

La virtualisation des données couplée à la propension au nomadisme technique, incitent à une certaine hybridation de la sphère du travail. Les cadres appartiennent à la catégorie de salariés qui, aujourd'hui, demeure la plus équipée en TIC par leur employeur. Ainsi, ces derniers se situent-ils aux premières loges de la reconfiguration de la sphère professionnelle.

Dans la partie suivante, nous nous intéressons aux caractéristiques de cette transformation de l'organisation du travail.

2.2 Caractéristiques du travail médiatisé par les TIC

Comme le soulignaient Félix Paoletti et Guy Chaty (*op. cit.*), l'introduction des TIC dans la sphère professionnelle convoque une certaine transformation de l'organisation du travail, sans être pour autant déterminante. Yves Lasfargue nous dit qu'ont été « mise[s] en place les méthodes d'organisation qui correspondaient aux TIC, et les TIC qui correspondaient aux méthodes d'organisation » (Burnier, 2012a, p. 86). Il s'agit donc d'une détermination mutuelle entre l'introduction des dispositifs et l'organisation qui engage de nouvelles conditions de réalisation des activités professionnelles (Brousseau et Rallet, *op. cit.*).

Le « travail médiatisé par les TIC » constitue le résultat de ces nouvelles formes d'organisation du travail. Nous en présentons ci-après les caractéristiques principales, s'articulant autour de l'autonomie et de l'implication subjective, de la mutation du rapport au temps, des activités multitâches, et de la traçabilité.

Autonomie et responsabilisation au travail

Quand l'usage des TIC donne le « la » aux nouvelles formes d'organisation

Les TIC permettent d'assurer la gestion en flux tendu et le management qualité, modèles revendiqués par le système économique actuel (Colombier, 2007). Dans ce contexte, parce qu'ils octroient la possibilité d'un suivi précis et l'administration d'une volumétrie informationnelle conséquente, ces dispositifs sont dédiés aux stratégies « zéro stock, zéro délai, zéro défaut » (Vendramin, 2007). La conduite d'activité de l'amont par l'aval offre la possibilité d'optimiser les coûts (notamment en termes de main-d'œuvre) mais aussi d'assurer une certaine flexibilité de par la gestion du temps et de l'espace. Initiée par Toyota, cette modalité organisationnelle s'étend aujourd'hui à tous les secteurs d'activité, producteurs de biens et de services. Une étude réalisée par Michel Gollac, Nathalie Greenan et Sylvie Hamon-Cholet (2000) montre d'ailleurs une

forte corrélation entre l'intensité de l'informatisation des entreprises et l'accentuation de la mise en application de ces nouvelles formes organisationnelles (dont les notions de flexibilité, réseau, *just-in-time*, qualité sont les maîtres-mots).

L' « implication contrainte »

Soulignons que le travail en flux tendu fragilise, de manière volontaire, le système de production : puisque les stocks sont réduits ou inexistants, ce sont les salariés qui doivent assurer la gestion des aléas. Jean-Pierre Durand (Burnier, 2012b) parle d'« implication contrainte ». Ce concept particulièrement paradoxal illustre le rapport entre, d'une part, la mobilisation des salariés dans le processus de production et d'autre part, l'engagement de ce processus inhérent à la vulnérabilité du système. De ce fait, les individus font preuve d'autodiscipline pour anticiper et identifier les dysfonctionnements. Par le biais de cette forte implication, portant à la fois sur le plan organisationnel et sur le plan technique (les tâches nécessitant l'utilisation d'un dispositif), le sociologue souligne que le travail devient davantage intellectualisé, les salariés devant faire preuve de réflexivité. En regard de l'époque dominée par le taylorisme où la subjectivité était reléguée au vestiaire, « ce nouveau versant du travail le rend plus attractif et plus acceptable » (*Ibid.*, p. 73).

Dans leur ouvrage *Wikinomics,* Don Tapscott et Anthony D. Williams proposent une comparaison entre les organisations d'hier et d'aujourd'hui, avec une métaphore musicale :

> Alors que l'équipe de travail d'hier évoque une armée marchant au pas, au son d'une musique militaire arrangée note par note, celle de demain ressemblera plutôt à un groupe de jazz dont les membres improvisent avec créativité autour d'une mélodie ou d'un tempo. Aujourd'hui, les salariés s'organisent en réseaux et forment des équipes transversales d'interaction qui constituent un effectif transnational fonctionnant en temps réel. (Tapscott et Williams, 2007, p. 303)

La convergence vers le « modèle du cadre »

En permettant une certaine décentralisation, les TIC tendent à optimiser la délégation autant que les processus de décision (Aghion et Tirole, 1997 ; Brynjolfosom et Hitt, 2000). Le nomadisme technique permet par ailleurs de répondre à l'injonction de flexibilité dans le travail : les activités pouvant être gérées, tracées, réalisées en faisait fi du contexte spatio-temporel. Ainsi, à travers l'usage des TIC, le salarié se sentirait plus libre dans l'organisation de son travail, mais aussi plus autonome. Un sentiment de responsabilité, revers de l'autonomie, serait également éprouvé.

Emmanuelle Walkowiak et Nathalie Greenan (*op. cit.*) vont plus loin : à partir de leurs travaux, il apparaît que l'intégration des TIC dans les organisations conduit à une certaine généralisation du « modèle du cadre » à l'ensemble des corps de métier. Partant des fonctions générales assurées par la posture d'un salarié-cadre, à savoir l'autonomie, l'encadrement, le travail en groupe et la communication en présentiel et à distance (transversale au sein de l'entreprise mais aussi auprès des partenaires extérieurs), les auteures démontrent un lien entre l'usage des TIC et l'évolution des caractéristiques du travail dans le sens dudit modèle. Avec ces dispositifs, par exemple, les salariés ont accès à un réseau de communication élargi, ce qui leur offre la possibilité de coopérer et de travailler en groupe.

Par ailleurs, les modalités de contrôle et de surveillance de l'activité évoluent dans la même direction avec l'usage des dispositifs. C'est ce que Daron Acemoglu et Andrew F. Newman (2002) expliquent : les formes traditionnelles de contrôle (*input*), où la présence du supérieur hiérarchique assure un rôle direct, tendent à être renouvelées par des formes de supervision plus indirectes (*output*), où l'atteinte d'objectifs, le respect des délais et la joignabilité permanente deviennent les référents principaux. Les TIC, et particulièrement dans leur version mobile, ainsi intégrées dans la sphère professionnelle, implique dès lors un rapprochement de conduite d'activité vers les caractéristiques organisationnelles vouées, jusqu'alors, à la catégorie des cadres.

Cet aspect appuie, par ailleurs, l'accroissement de l'autonomie et de responsabilité des salariés dotés de TIC.

Bien sûr, certaines caractéristiques que revêtent les TIC peuvent apporter une limite à cette autonomie. Leur usage peut en effet concourir à un renforcement de la standardisation, de l'automatisation et de la codification des tâches (Brousseau et Rallet, *op. cit.*).

De ces nombreux constats émerge la représentation du « salarié informatisé » comme plus autonome et responsable, travaillant plus intensément. La médiatisation de son activité professionnelle sous-tend également de nouvelles formes de contrôle.

Les TIC comme support d'un nouveau rapport au temps

Le temps, construit social, culturel et idéologique, demeure un concept difficile à appréhender. Saint Augustin, dans ses Confessions[30], s'enquérait d'ailleurs : « Qu'est-ce donc le temps ? Qui saurait en donner avec aisance et brièveté une explication ? ». Immergés dans la dimension temporelle, dans l'impossibilité de nous en extraire, il nous est difficile de concevoir précisément le concept de temps, d'autant qu'il n'est perceptible par aucun de nos sens. Pour mieux appréhender cette notion, il convient d'en distinguer deux formes (Aubert, 2003) : le temps physique et le temps subjectif[31], car effectivement l'instant vécu n'est pas comparable à celui indiqué par les horloges. Ainsi le concept de temps est-il à envisager dans sa relativité, nous permettant principalement de créer du sens.

---

[30] Confessions, XI, 14, 17.

[31] À l'image de *Chronos*, Dieu grec personnifiant le temps dans la mythologie antique, le temps physique correspond au découpage précis (en heures, minutes, secondes) indiqué par les horloges. Parce que promotrice de repères, cette vision quantitative du temps permet de rythmer notre vie. Le temps subjectif (« *tempus* »), quant à lui, correspond à la représentation du temps tel qu'il est éprouvé par chacun, à l'intérieur de soi, en lien avec nos émotions. Ne s'écoulant pas de manière uniforme, des variabilités de perception du temps peuvent être ressenties au quotidien.

Comme le soulignait Sylvie Monchatre lors d'un colloque intitulé *Temps de travail et travail du temps*[32], c'est l'avènement du travail qui a suscité l'ordre temporel et, par là même, l'édification des domaines de vie. Or aujourd'hui, poursuivait-elle, c'est précisément le travail qui devient le désorganisateur puisqu'il incite à une gestion en « temps réel » et une certaine disponibilité temporelle.

Les outils de communication contemporains contribuent à modifier les rythmes de notre société (Carayol, 2004), allant jusqu'à engager une révision des représentations sociales du temps (Grossin, 1998). L'utilisation des TIC bouleverserait le rapport à la temporalité dans le sens où la dimension temporelle s'écarterait peu à peu de son rôle de régulation de l'activité de l'homme.

Le terme « temps réel » est né dans le secteur de l'informatique lorsque le besoin de lier les logiciels au monde physique a émergé (Courtois, 2012). Particulièrement galvaudé aujourd'hui, il trouve une résonnance aux niveaux sociétal, professionnel et individuel. Il fait référence à la fois à l'immédiateté, à l'amplification de la connectivité et à la mise en synchronie du rythme des machines avec celui de la réalité objective cadencée aux mouvements des horloges (Lejeune, 2012). Avec les technologies embarquées, le « temps réel » peut s'investir au gré des usages : ainsi les Smartphones, véritable « catalyseur[s] de temps réel » (Menga, 2012), changent non seulement la façon de communiquer mais aussi offrent l'accès en mobilité aux mêmes fonctionnalités qu'un ordinateur (Ficheux, 2012).

Dans les entreprises contemporaines, la mutation du rapport au temps est illustrée de plusieurs façons (Aubert, 2003). Pour répondre aux exigences de flexibilité, le temps est *manipulé*. Dans un objectif de productivité rapide, le temps devient *comprimé*. Les exigences des marchés économiques et financiers

[32] Colloque organisé par le laboratoire CRESS qui s'est tenu à l'Université de Strasbourg les 11 et 12 octobre 2012.

conduisent à placer le temps sous l'emprise du *culte de l'urgence*[33]. Enfin, du fait de l'interpénétration des sphères de vie, le temps est *densifié*.

Finalement, l'usage des TIC implique de deux manières un bouleversement du rapport à la temporalité : par le flux informationnel et par la porosité des sphères de vie. C'est ce que nous analysons dans les paragraphes suivants.

Temps réel et flux informationnel

Ce nouveau rapport au temps constitue le reflet des « forces économiques et sociales qui l'ont construit », résolument « instrumental et orienté marché » (Hassan, 2003, p. 236). Le modèle du *just-in-time* s'étend au fonctionnement même de l'activité humaine : Nicole Aubert (*op. cit.*) parle d'ailleurs de l'« individu en temps réel ». Une métaphore récente du temps, apparue depuis le phénomène de mondialisation et de financiarisation de l'économie, fait émerger l'idée d'accélération, de contraction et de compression (Rosa, 2010). « À l'individu de saisir les meilleures opportunités dans le réseau ou de mailler le réseau à partir des opportunités dans une logique qui est celle de l'instant », remarque Gino Gramaccia (2008).

L'automatisation des processus opérationnels et la gestion de l'information en temps réel constituent les deux formes principales d'hybridation du flux informationnel. Parce que les TIC « sont imprégnées par ce souci du "temps réel" et de "l'immédiateté" », les pratiques de communication organisationnelles se trouvent nécessairement modifiées (Carayol, 2004, p. 44). Soulignons notamment que les entreprises contemporaines valoriseraient l'urgence, perçue comme une adaptation pertinente, un mode de survie dans la mouvance des marchés économiques. Par conséquent, le temps semble se muer en nouveau facteur de concurrence (D'Almeida, 2006) et l'urgence en une « figure généralisée du temps professionnel » (Bernard, 2006). À ce propos, les

[33] L'auteure précise que l'urgence est parfois inexistante : il peut s'agir en effet d'un produit de l'organisation. Cette forme d'urgence est qualifiée d'« artificielle » par Nicole Giroux et Anne Boucher (2006).

résultats de l'enquête SUMER (DRT-DARES, 2003) mettent en évidence une augmentation des comportements de « commutation » particulièrement élevée chez les cadres[34]. D'après l'enquête nationale sur les conditions de travail menée par la DARES déjà en 2005, la plupart des cadres (54,3 %) déclarent être toujours obligés de se dépêcher pour faire leur travail. Parce que leur utilisation permet de répondre aux exigences de réactivité, les TIC « contribuent à générer ou entretenir l'urgence » souligne Aubert (*op. cit.*, p. 53).

Equipés en TIC, les salariés utilisateurs ont accès instantanément au flux informationnel inhérent à leur activité. Convoquée dans ce contexte, la notion de « temps réel » fait naître l'injonction d'immédiateté dans la réponse aux sollicitations médiatiques. Pour Jean-Louis Servan-Schreiber, les TIC « introduisent la disparition du délai » (2012, p. 82). Partant, David Menga insiste sur la prégnance du phénomène de prise de décision immédiate dans la notion même de « temps réel », « comme la pluie fait naître le besoin d'un parapluie » illustre-t-il (2012, p. 138). De ce fait, l'enjeu de cette temporalité hybride consiste à prendre des décisions adéquates dans un temps « borné ». À travers cette perspective du flux, le travail médiatisé « en temps réel » appelle la mise en œuvre de « la meilleure réactivité possible » (Romani, 2012, p. 146). Cette réaction, qui tend à se conjuguer avec l'instant, permet de répondre aussi bien aux opportunités qu'aux menaces vis-à-vis de l'activité et de l'organisation. En effet, Pierre-Jacquelin Romani souligne que la gestion des situations en « temps réel » correspond à des intervalles d'intensité particulièrement puissante, sollicitant un risque d'échec comme de réussite. « L'information est donc un outil majeur dans la réduction du risque » (*Ibid*., p. 147).

Parmi l'ensemble des TIC mis à disposition des salariés, le téléphone mobile permet particulièrement de répondre à l'urgence et à la logique de l'immédiateté (Jauréguiberry, 2003) : en quête du « toujours mieux » et du « toujours plus », l'individu optimise le temps par l'utilisation de cet outil de manière continuelle. Le téléphone portable implique la possibilité de l'urgence et

[34] Il s'agit d'interrompre une tâche de travail pour en entreprendre une autre non prévue. Ce phénomène croît de neufs points entre 1994 et 2003.

favorise le choix d'une gestion du temps sur le court terme. Ainsi, son utilisation participe fortement à la transformation du rapport au temps.

Le courrier électronique, qui demeure le principal canal de communication utilisé par les cadres (Boukef-Charki, 2006), alloue la possibilité de communications asynchrones, rapides, à faible coût, en tout lieu et à tout moment (Thomas et al., 2006). Dans son usage, le mail exige une grande réactivité. Nabila Boukef-Charki (*op. cit.*) observe d'ailleurs que les délais de réponse aux courriers électroniques sont de plus en plus réduits. Ainsi, l'utilisation du courrier électronique joue un rôle dans la transformation du rapport au temps.

Porosité des temps

L'introduction du nomadisme technique dans la sphère professionnelle révolutionne la façon de communiquer et d'échanger. Par son rôle amplificateur de disponibilité, tout salarié ainsi équipé peut être « connecté » à tout moment avec son entreprise, en même temps qu'avec les membres constituant l'environnement global délimité par la portée de son activité. L'ubiquité inhérente à l'usage des TIC permet de se soustraire aux contraintes spatio-temporelles. De ce fait, les frontières du temps sont remises en question, et par là même, les rôles de chacun dans les différentes sphères de vie. Julie B. Boswell et Wendy R. Olson-Buchanan (2007) rappellent que, de façon similaire aux frontières physiques et comportementales, les frontières temporelles permettent de structurer et de différencier les rôles distincts de l'individu dans les divers domaines de vie. Le phénomène de densification du temps aurait une influence sur la perméabilité entre les sphères de vie, et par là même produirait une certaine confrontation des rôles. Stefana Broadbent souligne à cet égard que ce contexte « exige des individus la capacité de gérer les normes associées à chacune des sphères » (2012, p. 18). Le concept de « porosité des temps » définit ce « phénomène de superposition et d'interférence entre les temporalités personnelles et les temporalités professionnelles » (Genin, 2007, p. 329).

Un nouveau rapport au temps est à l'œuvre dès lors que les frontières entre la vie au travail et la vie hors travail deviennent poreuses : nouvelle configuration du temps de travail, nouveaux types de coordination, nouvelle « utilisation » du temps de travail (Tietze et Musson, 2002). En élaborant une revue de littérature sur la thématique de la porosité des temps de travail des cadres, Émilie Genin (*op. cit.*) identifie trois modalités principales d'extension du temps de travail sur les autres sphères d'activité : le télétravail (la majorité des tâches de travail sont effectuées à domicile par l'usage de TIC) ; le « travail en débordement » (activité « informelle » où les tâches sont réalisées en dehors des heures de travail, au sein de lieux privés –domicile ou toute autre mobilité extérieure à l'organisation–, le soir, lors des repos hebdomadaires, ou pendant les vacances) ; et le « travail en mobilité » (activité informelle où le travail est réalisé au sein d'un lieu différent de l'entreprise et du domicile –hôtel, transport, aéroport, etc.–). Le « travail en débordement » demeure le plus répandu et préexiste dans le quotidien des cadres avant l'apparition des innovations technologiques en matière d'information et de communication. Cependant, au cœur même d'une nouvelle organisation du travail (décentralisation, travail en réseaux, par projets, etc. -Henni et Piotet, 2004), soulignons que l'usage des TIC renforce cette submersion du travail dans la sphère privée, et tend à rendre ce « débordement » des heures de travail banal et caractéristique de l'activité des cadres.

Reprenons l'exemple du téléphone mobile : ce dispositif permet de s'affranchir du temps en rendant perméables les différentes sphères de vie. Les environnements physiques n'importent plus, le téléphone portable permet une certaine ubiquité, une disponibilité en tout lieu. Jauréguiberry (2003) met en évidence que les « temps morts » ou « mal utilisés » (comme les files d'attente ou les embouteillages par exemple) deviennent des temps productifs par le truchement du téléphone portable. Ainsi, il permet d'être réactif face aux aléas et d'être réceptif aux informations de dernière minute.

Quant au mail, son utilisation permet également aux salariés de s'affranchir des contraintes physiques et temporelles, tout en ayant accès à une volumétrie impressionnante d'informations. C'est ainsi que nous pouvons

comprendre la consultation fréquente des messageries électroniques et le traitement des messages en dehors des heures de travail.

Dans son ouvrage intitulé *L'intimité au travail* (2011), Stefana Broadbent inventorie les pratiques communicationnelles privées qui investissent le lieu de travail par l'usage des TIC. Saisir la porosité des temps dans le sens inverse de l'incursion du professionnel sur le privé, met en évidence l'impact positif du maintien des relations avec les proches au cours des journées de travail en termes d'apaisement et d'efficacité (*Id.*, 2012). Ces « pauses relationnelles » restent sporadiques : elles remplacent (ou accompagnent) le temps du café, de la cigarette ou du grignotage, ou encore s'effectuent lors de période à faible concentration. D'ailleurs, dans le cadre d'un échange sur France Culture[35], l'auteure affirme qu'il s'agit d'une perception de « continuité absolue » entre vie privée et vie professionnelle. Elle insiste notamment sur l'importance de prendre en compte les deux aspects de la porosité, l'intrusion de la sphère de travail au domicile étant compensée par l'accessibilité de la vie intime au sein de l'entreprise.

Les TIC comme attracteurs cognitifs

Dans le contexte économique dominant qui tend vers une quête croissante de productivité, les ressources attentionnelles des salariés deviennent précieuses et essentielles. En ce sens, la communication médiatisée par les TIC convoque un changement dans la gestion de cette mobilisation cognitive individuelle, « l'attention [devant] être "dépensée" de manière pertinente » (Broadbent, *op. cit.*, p. 26). Ainsi, les « parts d'attention » donnent la réplique aux « parts de marché »[36].

Le flux informationnel s'investit dans de nombreux canaux de communication numériques mis au service de l'activité dans les entreprises

[35] Nous avons eu l'honneur de partager l'antenne de l'émission « Place de la Toile » sur France Culture le 22 décembre 2012. Avec Stefana Broadbent et Sylvie Hamon-Cholet, nous avons échangé sur le thème « Vie professionnelle / Vie privée ».

[36] C'est ce que soulignait François Peccoud dans une communication personnelle en 1998, dont les propos sont rapportés par Saadi Lahlou (2000, p. 9).

contemporaines. Nous avons vu, précédemment, que le travail répond de plus en plus à des exigences de réactivité et de flexibilité ; dans ce contexte, les salariés sont plus mobilisés dans la gestion des aléas. Ainsi, cette configuration leur impose-t-elle l'élaboration autonome d'un « méta-travail » afin d'optimiser leur attention, gérer les priorités et assurer une certaine continuité entre les différentes tâches. Fortement technicisé, l'environnement de travail constitue dès lors une « source potentielle de distraction et d'interruption qui peuvent être sociales ou cognitives » (Datchary, 2004, p. 182). En effet, plusieurs études montrent que les salariés sont de plus en plus sollicités avec les dispositifs technologiques, tous secteurs d'activité confondus (Bidet, 2011). De plus, les caractéristiques ubiquitaires des techniques concourent au maintien incessant de ces sollicitations, les rendant « obstinément présentes » (*Ibid*., p. 10). À titre d'exemple, le niveau de discontinuité est tel dans la conduite d'activité, que les salariés de l'étude menée par Victor Gonzàlez et Gloria Mark (2004) ne restent concentrés qu'à peine trois minutes sur une tâche avant de *switcher* sur une autre.

Tout d'abord, il convient de définir les différents termes illustrant le phénomène général de dispersion au travail (« multitâche », « multi-activité », « zapping ») avant de clarifier le rôle joué par les artefacts technologiques en terme d'attraction cognitive. Nous développons également dans les parties suivantes la mobilisation attentionnelle des salariés-utilisateurs que l'activation de ces dispositifs opère.

Multi-activité, multitâche et *zapping*

La Psychologie Cognitive s'intéresse particulièrement au phénomène de « multitâche ». En général, les études inhérentes à ce courant se centrent sur l'aspect négatif de l'attention distribuée au travail, notamment en s'intéressant à l'impact sur l'efficacité et la concentration. La plupart des travaux dans cette branche de la Psychologie porte leur focale sur la vigilance attentionnelle (Gonzàlez et Mark, *op. cit.* ; Stephens et Davis, 2009). De son côté, la Sociologie investit le concept de « multi-activité », en insistant sur la pluralité des supports

et des contenus, sur les enjeux moraux de ces modalités, ou encore dans une approche pragmatiste, sur la reconfiguration de l'activité elle-même (Bidet, *op. cit.*).

La « multi-activité » se différencie des notions de « fragmentation », de « commutation » ou encore de « zapping » ; ces dernières n'illustrant finalement que le passage élémentaire d'une tâche à une autre, et ce, dans un temps particulièrement court. Le « zapping » fait davantage référence au séquençage de diverses informations à partir de l'activation de dispositifs différents. Ce phénomène, appelé aussi « commutation », peut être qualifié de superficiel car il n'engage pas la production de sens dans la latéralité des différentes tâches. Tout comme la « fragmentation » d'ailleurs, le « zapping » relève de la « cassure, [tel] un oubli, une navette harassante et aléatoire entre des propositions d'action » (Pène, 2005, p. 103). De ce fait, la « multi-activité » s'en distingue largement : en l'occurrence, cette notion fait référence à des « situations où une grappe d'activités différentes reste pertinente dans son ensemble » (Datchary et Licoppe, *op. cit.*, p. 21). La « multi-activité » serait donc, selon cette acception, au service de la conduite d'activité, les tâches, bien que plurielles et multimodales, suivant un fil conducteur signifiant pour l'individu.

De l'attraction cognitive à la disruption

Au cœur des organisations contemporaines, les TIC peuvent être qualifiées, à juste titre, d'attracteurs cognitifs en tant qu'elles attirent, stimulent et incitent l'attention de l'utilisateur dans un traitement de l'information dominé par l'urgence. Cette notion d'« attracteur cognitif » illustre de manière adéquate la « capture » du sujet par son environnement (Lahlou, 2000). Pour mieux appréhender le rôle de l'environnement informationnel technicisé, il convient de saisir les qualités disruptives des outils qui le composent.

Souvent connotée négativement, puisque rapprochée de « perturbation » et de « rupture », la disruption fait pourtant référence, dès la naissance du

numérique, à l'idée de « transformation »[37]. Les TIC se révèlent disruptives dans le sens où leur *design* comporte une certaine « propension à interrompre leur utilisateur dans une activité » (Datchary, *op. cit.*, p. 177). Bien sûr, la reconfiguration du cours de la tâche ne demeure pas imputable aux caractéristiques de disruption, l'usage des dispositifs permettant un paramétrage (comme la mise en « silencieux » du téléphone portable, ou encore la désactivation du *push-mail* par exemple). Cette tendance des dispositifs à jouer sur le processus linéaire de l'exécution des tâches permet notamment de dévoiler en « temps réel » les changements inhérents à l'activité incombant au salarié (*Ibid.*, p. 182). Pour ce faire, les TIC sont munies de *stimuli* divers : visuels (comme le voyant lumineux de couleur rouge du BlackBerry, annonçant la réception de mails), auditifs (la sonnerie du téléphone en constitue un exemple) et tactiles (rendus possibles par la fonction « vibreur » des téléphones mobiles par exemple). Ces « points d'entrée » (Kirsh, 2001) constituent des formes d'invitation à suspendre une activité pour en investir une nouvelle, et ce, au même titre que l'accumulation de dossiers sur un bureau ou d'une sollicitation en présentiel par des collaborateurs[38].

Ainsi, de par cette potentielle attraction attentionnelle, les TIC impliquent une certaine forme de « polycontextualité » (Bobillier-Chaumon, 2012) : en fonction de leur paramétrage, les individus peuvent être absorbés dans des contextes et des situations de travail résolument hétérogènes. La préoccupation et le degré de dispersion occasionnés chez les salariés se différencient selon l'artefact technologique émetteur. Caroline Datchary et Christian Licoppe (*op. cit.*) parlent d'« écologie informationnelle » pour mettre en évidence cet aspect attractif : la signification organisationnelle conduit notamment à distinguer des divergences en termes de préoccupation et d'attrait entre les différents artefacts. Le mail, par exemple, représente un dispositif particulièrement saillant à cet égard, dans son *design* comme dans ses usages. « Plus les écologies informationnelles sont saturées d'artefacts qui peuvent être traités comme

[37] Voir à ce propos le billet « Disruption » posté par Thibault Henneton, constituant le *verbatim* de son passage dans l'émission de radio *Place de la Toile* sur France Culture (*op. cit.*).

[38] En effet, il ne s'agit pas du seul fait de l'introduction des TIC en contexte professionnel.

obstinément présents, plus elles sont préoccupantes à des titres divers, et plus elles constituent un point d'appui pour le développement de la multi-activité », soulignent les auteurs (*Ibid.*, p. 21).

La mobilisation de l'attention : une reconfiguration des compétences

À l'image de la société contemporaine, le modèle valorisé de la compétence oscille entre endurance d'adaptation et flexibilité face aux situations. Ces invitations de la technique à réaliser une autre tâche que celle en cours de réalisation, bien souvent hétérogènes et parfois même concurrentes, appellent des capacités d'articulation particulières de la part des individus.

À partir d'une étude d'envergure menée sur un panel de cadres, Marc-Éric Bobillier-Chaumon et son équipe (2012) mettent en évidence la nécessaire mobilisation attentionnelle des individus pour assurer la gestion de la polycontextualité des activités qu'ils accomplissent. Cela consiste en l'élaboration d'un « méta-travail » permettant de mettre en œuvre une certaine flexibilité cognitive, des capacités d'attention partagée, des ajustements aux différentes sollicitations selon les dispositifs employés, et enfin des capacités de synchronisation et d'actualisation entre les informations traitées.

Somme toute, soulignons la prégnance de la dimension temporelle : cet aspect « attractif », voire « incitant » que revêtent les TIC tend à privilégier un mode de fonctionnement rapide, dont l'activité demeure reconfigurée au fil des séquences. Par ailleurs, en dehors de la temporalité formelle de l'entreprise, soulignons la possible persistance de l'attraction des outils mobiles, appelant l'attention de l'individu à osciller tantôt dans des activités de loisirs, tantôt dans des activités professionnelles.

Visibilité / traçabilité

Parce qu'elles rendent visibles les pratiques communicationnelles et informationnelles, les TIC amènent une dimension de traçabilité, et par là même

de contrôle. En effet, l'usage de ces dispositifs peut faire jour à la présence physique au travail (par le téléphone fixe), à la présence connectée (par la messagerie instantanée), à l'activité de travail elle-même (par l'envoi de documents par mail), aux pratiques collaboratives (par les logiciels de type *Groupware*) ou encore à la performance (par les logiciels type ERP). Ainsi, toute activité médiatisée sur un réseau numérique est susceptible d'être enregistrée et, de fait, accessible à autrui.

Dans les paragraphes suivants, nous nous intéressons à l'accroissement de l'écrit dans les organisations contemporaines et aux transformations subséquentes en termes de visibilité et de traçabilité des communications professionnelles.

L'augmentation de la communication écrite dans les organisations

Depuis plus d'une vingtaine d'années, les chercheurs observent une progression croissante de l'écrit au travail (Moatty et Rouard, 2009). Le management de projet se généralisant (Breduillieard, 2013), le fonctionnement hiérarchique mais aussi transversal des organisations couplé à la complexification du travail, imposent à l'individu de se centrer sur des activités de coordination et de coopération. Dans ce contexte d'échanges continus, la production d'écrits apparait comme prépondérante : elle permet de développer la gouvernance des « modes projet » et d'entretenir les collectifs de travail, à un coût particulièrement faible. Valérie Beaudouin ajoute que la logique gestionnaire peut aussi constituer un cadre de compréhension de cette montée de l'écrit dans les organisations, puisque « rendre compte de l'activité devient une activité croissante de l'activité elle-même »[39].

Si la lecture et l'écriture occupent une place fondamentale au cœur des organisations contemporaines (Moatty et Rouard, *op. cit.*), les TIC en constituent les médiateurs. Le mail, les logiciels de présentation (comme par exemple Powerpoint) et autres applications informatiques, représentent les principaux

[39] Propos recueillis par Hubert Guillaud lors de la conférence tenue par Valérie Beaudouin dans le cadre de la *Seconde journée thématique du Digital Life Lab*, avril 2010.

dispositifs mis au service de ces activités. Le courrier électronique est d'ailleurs l'outil de médiation le plus apprécié à cet égard : parce qu'il assure un rôle de *hub* dans les organisations (Guillaud, 2010a), il est qualifié de « support universel de la communication écrite, quelque soit le contenu du message » (Ratier, 2012, p. 50).

Le travail médiatisé au prisme de la traçabilité

Dans le jeu de sa médiation technologique, le travail comporte un versant essentiel de gestion de la traçabilité et de la transparence (Burnier, 2012a). Franck Cochoy et Gilbert de Terssac (2000, p. 2) proposent une définition de la « traçabilité » à partir d'une revue de la littérature traitant la question : rapportée à la situation de travail, il s'agit, selon les auteurs, d'une « opération qui consiste à affecter (…) à une action de travail une ou plusieurs informations, ces informations devant permettre, le cas échéant, de suivre (…) les actions associées "à la trace" ». Soulignons que la notion de « traçabilité » renvoie, pour partie, aux politiques de « démarche qualité » (notamment ISO 9000). Elle fait également référence à la tendance à l'*accountability* et au *reporting*, à savoir la demande de « rendre compte » (voire « rendre *des* comptes ») sur sa propre activité (Carassus et Rigal, 2008). En ce sens, l'écrit professionnel, fut-il médiatique, devient une « preuve opposable qui met en visibilité l'activité » (Guillaud, *op. cit.*). L'évaluation, le jugement, l'utilité et la qualité constituent dès lors des notions convoquées par la dimension traçable du travail médiatisé.

L'utilisation des TIC apporte finalement sa contribution aux différentes formes de contrôle du travail (Chevallet et Moatty, 2012) comme la prescription des tâches, l'implication des salariés, leur disponibilité et les résultats (individuels et collectifs) issus de l'activité. L'amplitude de contrôle devient remarquablement élastique et peut s'investir hors de la sphère professionnelle par le biais des technologies mobiles.

Ainsi, à partir de ces dispositifs peut s'exercer une surveillance en temps réel, plus ou moins sournoise, de la part de la hiérarchie[40] comme des pairs (Burnier, *op. cit.*). Dans cette dimension, les TIC sont considérées comme des

[40] Francis Jauréguiberry (2003) parle d'« hertziennisation du contrôle hiérarchique ».

> outils de contrôle fins des résultats et de l'activité, grâce à l'instrumentation et du suivi en temps réel de la productivité, des temps passés, ou des résultats. En outre, elles permettent d'exercer un contrôle par les interdépendances créées par la technologie ou par les interactions avec les pairs ou les clients médiatisées par la technologie. (Chevallet et Moatty, *op. cit.*, p. 114)

L'exemple des outils collaboratifs illustre les possibilités de contrôle tacite[41]. En analysant les usages des dispositifs de *Groupware*, Valérie Lépine (2001) fait ressortir une dimension de contrôle des échanges. De son côté, Marc-Éric Bobillier-Chaumon (2003) décrit l'usage d'un ERP, le qualifiant de « cheval de Troie » du fait du contrôle qu'il implique par la maîtrise de l'information.

Par ailleurs, les résultats de l'enquête COI TIC mettent en évidence une différence de démarches de contrôle (déclarées) entre les cadres et les non-cadres. Il apparaît en effet une tendance, dans les entreprises qui utilisent le plus de TIC, à réaliser plus souvent des contrôles mensuels du travail. Or, le taux diminue fortement en ce qui concerne le contrôle des salariés équipés en dispositifs avancés, autrement dit la catégorie des cadres (considérée par les auteurs comme « salariat de confiance »). Par conséquent, la dimension de surveillance médiatisée concernerait surtout les salariés non-cadres.

La mise en visibilité du travail médiée par les TIC

Si la médiatisation du travail sous-tend à la fois traçabilité et contrôle, elle donne aussi à voir certains aspects de l'activité, pour les révéler de manière sensible. Les communications écrites, la présence connectée, ou encore les mails tracés, constituent un certain reflet de l'existence de l'individu dans la conduite d'activité.

Depuis le début des années 1990, une injonction à la visibilité ne cesse de croître dans notre société (Haroche, 2011). Cette exigence d'une mise en lumière de soi permanente s'est développée avec la diffusion massive des TIC dans tous les domaines de vie. En contexte organisationnel, la visibilité de ces pratiques va

[41] Marc- Éric Bobillier-Chaumon emploie le terme de « fonction hiérarchique occulte ».

dans le sens de l'*accountability* : elle permet en effet de juger le travail quant à sa qualité et son utilité. Du côté de l'individu, cette « exigence de visibilité » tendrait à satisfaire « une demande (réelle ou imaginaire) de légitimité et de reconnaissance » (*Ibid.*, p. 8).

Ainsi, la mise en visibilité du travail, par la médiatisation technologique, permet-elle aux salariés de mettre à l'épreuve leur besoin d'être reconnus à travers la lecture de l'autre. Cette quête[42] consiste non seulement à les reconnaître comme membres d'un collectif ou d'une catégorie professionnelle, mais surtout à les estimer dans leur individualité, en tant qu'êtres autonomes et réflexifs (Andonova et Vacher, 2009).

La visibilité permise par les TIC permet donc d'affirmer et de légitimer sa posture au sein de l'organisation. Partant, l'invisibilité médiatique peut être considérée comme suspecte à côté de la volumétrie de messages (et autres signes révélateurs de présence et d'action) produite par des pairs. Or, il semblerait que ce qui prime n'est pas tant le contenu médiatisé et ce qu'il représente (en termes de compétences par exemple) que l'acte de monstration en lui-même (Haroche, *op. cit.*). Sur le modèle de la société contemporaine vouant un certain culte à l'image, l'individu chercherait surtout à faire valoir sa présence et sa visibilité. Ce qui conduit Joël Birman (2011) à convertir le *cogito* de Descartes en « Je vois, je suis vu, donc je suis ». Pour le psychanalyste, la visibilité représente l'essence de l'axiome cartésien transposé à nos jours : « la condition du voir et de l'être vu a été transformé en véritable critère *ontologique* pour l'existence du sujet contemporain » (*Ibid.*, p. 41).

La reconfiguration du travail s'appréhende à travers le spectre de sa médiatisation. Bien que les conséquences des usages des TIC ne soient pas

[42] Il nous semble utile de souligner que Yanita Andonova et Béatrice Vacher définissent la notion de reconnaissance d'un point de vue communicationnel comme un processus « en construction qui pose avec insistance les questions de visibilité et de légitimité des actions de l'individu au travail » (2009, p. 144).

« monovalents ni mécaniquement déterminants » (Blin, 2013, p. 155), l'intégration de ces dispositifs participent de l'hybridation des activités.

C'est ainsi que le travail, réalisé à partir d'artefacts technologiques, se donne à voir comme étant plus complexe, nécessitant une mobilisation cognitive et subjective des salariés. L'autonomie relative qu'il leur concède conjuguée à la prédominance de tâches de communication révèle une tendance à la convergence des identités vers le modèle de cadre. Si la temporalité organisationnelle se caractérise par une certaine discontinuité, les TIC possèdent des caractéristiques pour y répondre (disruption, attraction cognitive). Au risque d'une rationalisation de l'activité, l'utilisation des dispositifs permet l'exercice de *reporting* et revêt des dimensions de contrôle. Dans ces interstices, l'individu peut se sentir exister et reconnu par la mise en visibilité médiatique de ses activités. Enfin, la mutation du rapport au temps semble constituer la pierre angulaire de cette transformation du travail : l'activité s'éprouve en temps réel ; s'émancipe des frontières de la sphère professionnelle ; se fragmente, se synchronise et s'actualise aux fils des attracteurs cognitifs ; se comptabilise, se normalise et se révèle au rythme de ses apparitions médiatiques.

Les cadres, salariés les plus équipés en TIC avancées, sont particulièrement concernés par cette reconfiguration du travail, compte tenu de leur nomadisme, mais également de leur posture managériale.

L'ensemble de ces mutations fait émerger des discours hégémoniques sur le rapport de l'individu au travail. Le chapitre suivant se propose de les décrire, et, par là même d'affiner et de décrire la posture du programme DEVOTIC.

2.3 Individu hypermoderne et société accélérée : idéologie de l'usage professionnel des TIC

Comme nous venons de le voir dans la partie précédente, l'introduction des TIC s'accompagne de la transformation du travail, révolutionnant les manières de communiquer et conduisant à une certaine hybridation structurelle des temps sociaux. Les salariés, et en particulier les personnels cadres, intègrent ces techniques dans leur activité quotidienne. Les TIC, en tant que conditions *sine qua non* de la communication professionnelle, prennent part au processus sémiotique, à la construction du sens (Sicard, 2001). La question de l'attitude des individus à l'égard de ces mutations nous intéresse fortement dans notre recherche. Pour appréhender pertinemment cet aspect, nous envisageons un détour par les discours idéologiques portant sur les TIC et le rapport à la connexion avec le travail. L'opportunité de cet exposé consiste à démarquer la posture revendiquée à cet égard par le groupe de recherche DEVOTIC, auquel notre travail doctoral est affilié. Cette dernière est énoncée en dernier lieu.

TIC et connexion : discours idéologiques

Idéologie des TIC

Le développement des TIC dans tous les domaines de vie invite à penser la communication dans le sens du progrès et de la performance (Sicard, *op. cit.*). Depuis une vingtaine d'années, l'opinion est généralement positive à l'égard des TIC, eu égard au succès qu'elles connaissent auprès du grand public. Le fait que ces outils permettent de répondre, dans une certaine mesure, à une aspiration ancestrale à l'ubiquité, explique leur valorisation. Rester en contact continu avec ses proches et ses collaborateurs constitue le socle fantasmatique de ce désir ubiquitaire. Ainsi, la génération ayant initialement découvert ces dispositifs les considère comme presque magiques.

Les opérateurs de téléphonie mobile jouent d'ailleurs souvent la carte de l'utopie technicienne et libérale. Le passage suivant constitue le *verbatim* d'une publicité de SFR diffusée en juin 2013 :

> On pensait qu'un jour on pourrait se téléporter, qu'on pourrait être simultanément à plusieurs endroits à la fois, qu'on pourrait aller à la vitesse absolue, qu'on pourrait communiquer avec tout le monde instantanément. On pensait qu'un jour on pourrait faire tout ça. Aujourd'hui déjà avec la rapidité de la 4G de SFR on peut le faire, mais différemment. (Plan sur une application FaceTime sur un Smartphone : « *Tu fais vite hein !* ») La 4G de SFR : rapide, puissante et performante.

Dans son roman, Aurélien Bellanger (2012, p. 236) relate le discours colporté par l'utopie technicienne au milieu des années 1990 : « Internet apporterait l'école pour tous, la fin des dictatures et la citoyenneté mondiale ». Au jeune philosophe de souligner peu après que l'on « assistait là au meilleur de l'*internationalisme*, un mode de gouvernance optimiste, rationnel et progressiste, qui sera bientôt rebaptisé *mondialisation* » (*Ibid.*).

Ainsi, l'idéologie technicienne revendique-t-elle une mutation anthropologique, l'introduction de ces dispositifs dans nos vies révolutionnant nos conditions d'existence (Sicard, *op. cit.*).

Les TIC, dans le rôle hégémonique que ce modèle idéologique leur prête, seraient ainsi « porteuses de promesses, de mieux être, de mieux vivre » (*Ibid.*, p.436). Dans les interstices de cette logique, l'attitude de refus face à l'innovation technologique est bien souvent renvoyée à celle de résistance au changement. En effet, beaucoup de théories de l'innovation affichent un certain positivisme : d'un côté les usagers cultivent un *a priori* favorable aux découvertes techniques et les adoptent, et de l'autre les réfractaires y « résistent ». Everett M. Rogers, dans les années 1960, proposait d'ailleurs une typologie des usagers potentiels en fonction de leur rapport à l'innovation, où figurait en dernière position la figure du « retardataire ». Ce dernier, considéré comme insensible au progrès, allait finir par s'adapter à l'innovation mais avec un retard significatif par rapport aux

autres. De ce fait, à l'image d'un buvard, l'usager est voué à « absorber » passivement l'innovation.

Si les inventions technologiques continuent d'avoir le vent en poupe (la fuite en avant technophile étant *a priori* toujours vécue de manière positive), les discours sur l'utilisation des TIC à des fins professionnelles apparaissent comme beaucoup moins élogieux. Paradoxalement, la propension de ces outils à répondre à l'urgence et à rester connecté en permanence avec son travail est particulièrement décriée dans les médias de masse. Le droit à la déconnexion, s'il ne figure ni dans les conventions collectives des branches d'activité ni dans les textes de loi, se fait entendre à travers diverses médiations.

Discours du rapport à la connexion / déconnexion

Si le thème de la déconnexion aux TIC est émergent en Sciences Humaines et Sociales, un discours médiatique se développe déjà depuis quelques années. Les couvertures de presse interpellent l'œil des lecteurs avec des titres traitant de la nécessité de recouvrer l'épaisseur du temps, comme le numéro 79 de *Clés* intitulé « Ralentir[43] », ou encore le numéro 239 de *Sciences Humaines* « Peut-on ralentir le temps ?[44] ». Les sites d'information en ligne se font le relai d'initiatives de déconnexion, tel *Le Figaro*[45] qui titre « Ces branchés qui débranchent, la nouvelle tendance du Web ». Les sites web (*Rue 89* : « Internet partout, tout le temps, et si on se débranchait ? »), les blogs[46] (*Slate* : « Ce qu'il y a de bon dans la déconnexion »), les réseaux sociaux *(#disconnect*), et la télévision (*Canal +* : « L'expérience des débranchés aux Etats-Unis »[47]) se font l'écho d'une certaine « nécessité » légitime de se déconnecter. S'esquisse ainsi la tendance à la

---

[43] Ralentir. *Clés*, *79*, octobre-novembre 2012.

[44] Peut-on ralentir le temps ? *Sciences Humaines*, juillet 2012.

[45] Ces branchés qui débranchent, la nouvelle tendance du Web. *Le Figaro*. 11 septembre 2012.

[46]Évoquons également les plateformes de *micro-blogging*, avec par exemple ce *Tumblr* qui invite les internautes à poster leur mails d'absence : http://absentdubureau.tumblr.com

[47] *L'effet Papillon*, 18 mai 2013.

déconnexion, à travers la représentation des TIC mobiles dénoncées comme tyranniques, oppressantes et addictives.

Dans ce contexte de morcellement et d'accélération de la vie quotidienne, les individus sont appelés à mieux gérer leur temps. Les mouvements *Slow* sont valorisés, les dangers de la connexion permanente dénoncés (en termes de stress, d'addiction et de travail en débordement) et la recherche de solutions exploitées (gestion des priorités, déconnexion totale, méditation « pleine conscience[48] »).

C'est à la lumière des approches dénonçant les effets de l'« hypermodernité » que semblent s'agréger ces représentations favorables à la déconnexion. La caractérisation de la société hypermoderne, si elle demeure encore incertaine dans sa théorisation, est présente dans nombre d'écrits scientifiques (Déry, 2007). L'ère de l'« hypermodernité » serait advenue par la permutation des idéaux jusqu'alors stabilisés, et représenterait le résultat d'un « emballement » de la modernité. La psychosociologue Jacqueline Barus-Michel (2004, p. 240) définit l'« hypermodernité » comme étant l'« ensemble de représentations et de comportements qui découleraient d'une exaspération et d'un emballement de la modernité, rabattue sur la recherche de la jouissance à travers la technologie, la productivité et la spéculation, et adonnée à une réalité fictive ». Dans la littérature, nous observons une vision plutôt craintive, teintée de scepticisme et de négativité à l'égard de la figure de l'individu hypermoderne. Aussi, la société hypermoderne y est souvent décrite comme « désespérante et hyperhédoniste », dominée par des « technologies incontrôlables » (Tapia, 2012, p. 19). Les transformations sociales dues à l'innovation technique auraient été tellement vite que les effets négatifs prendraient une certaine ampleur médiatique, et ce, au détriment du temps d'intelligibilité-même de ces mutations. D'après Jacqueline Barus-Michel (*op. cit.*), le sujet hypermoderne serait en fait une fiction, formalisée pour sublimer les désirs comme les angoisses de la société occidentale face aux progrès des technologies modernes. Plutôt que d'intégrer la

[48] La « pleine conscience » (*mindfulness*) est une technique de méditation visant à saturer l'ensemble des sens afin de diminuer le stress (Segal et al., 2002).

nouveauté, la plupart des discours sur l'« hypermodernité » tendraient à esquisser une pensée désenchantée de la contemporanéité.

Concernant la déconnexion, parmi les discours les plus populaires, nous retrouvons les approches de Nicholas Carr, Harmut Rosa, Carl Honoré et Nicole Aubert.

L'essayiste et blogueur américain Nicholas Carr, en s'intéressant au développement des innovations techniques, dénonce les effets délétères en termes de concentration, d'attention et de réflexion profonde. Dans son ouvrage intitulé *Internet rend-il bête ?* (2011), il rapproche le fonctionnement de l'informatique en réseau à celui de notre cerveau, ainsi amenuisé par une certaine binarité (O/1). Lors d'une vidéoconférence à laquelle nous avons assisté[49], Nicholas Carr revendiquait la nécessité de s'extirper des distractions perpétuelles inhérentes au fonctionnement du Web 2.0 pour recouvrer nos pleines capacités à penser.

Nous devons la notion d'« accélération du temps » au philosophe et sociologue allemand Harmut Rosa (2010), qu'il définit comme le sentiment subjectif d'altération du temps dans le sens de la vitesse. Ce phénomène d'accélération serait le produit du sentiment d'urgence, caractérisé par l'angoisse et le besoin de précipiter les rythmes sociaux. Il porterait atteinte à la vie des individus en l'intensifiant (optimiser son temps, faire plusieurs choses à la fois) et en la densifiant (dormir moins, manger plus vite).

Suite à une expérience vécue comme particulièrement signifiante[50], le journaliste canadien Carl Honoré s'est investi dans une réflexion pour optimiser sa qualité de vie, passant par le filtrage des mails et la déconnexion. Avec la publication de son livre *L'Éloge de la lenteur* (2004), il est devenu l'ambassadeur du mouvement *slow*. Selon lui, nous sommes à un point d'inflexion de l'histoire, et il invite les individus à trouver leur propre rythme d'équilibre, le *tiempo giusto*.

---

[49] *Pour un « slow Internet » ?*, Semaine Digitale, Bordeaux, 21 mars 2011.

[50] L'auteur se souvient du moment où il était sur le point d'acheter sur Amazon.fr un livre intitulé : « Comment raconter une histoire à votre enfant en trois minutes » (source : Van Eersel, 2012).

Nicole Aubert, de son côté, décrit « l'individu hypermoderne » (2004) comme étant débordé de sollicitations multiples, voué au culte de la performance et de la réalisation de soi. Aux prises d'une « tyrannie de l'urgence » (Aubert, 2003) s'ensuit alors une altération du temps subjectif. Le salarié hypermoderne aurait ainsi, selon la psychologue et sociologue française, le sentiment de ne pas disposer de temps nécessaire pour répondre à leurs objectifs de travail, détériorant par là même leur santé mentale (stress, dépression, *burnout*).

Entreprendre une recherche en Sciences Humaines et Sociales sur une thématique, à la fois profondément contemporaine et en mal d'intelligibilité scientifique, s'avère particulièrement stimulante. Si un discours médiatique se produit et se perpétue, la posture de notre groupe de recherche s'en démarque nettement.

Positionnement du programme ANR DEVOTIC

L'ubiquité, l'immédiateté et la permanence, en tant que maîtres-mots du fonctionnement du monde interconnecté, posent nécessairement la question du choix, de l'autonomie et de la liberté de l'individu. Or, pour que la connexion prenne du sens, il faut qu'il y ait une réponse : d'où l'émergence d'une certaine forme d'injonction à la mise à disposition technologique presque continue. La connexion permanente est aujourd'hui véhiculée dans notre société comme une exigence, explicite ou implicite, puisant sa source dans les injonctions faites par l'organisation, par l'idéologie de métier[51] ou encore par la société néolibérale. Pourtant, dans ce contexte, une critique des TIC se déploie, entraînant sur le terrain professionnel le développement de conduites visant à se déconnecter. Pour Francis Jauréguiberry[52], « cette logique critique déroule ce que l'urgence ficelle » (*Id.*, 2005).

[51] D'ailleurs, Luc Bonneville et Sylvie Grosjean (2006) définissent les TIC en tant que socle de l'idéologie managériale.

[52] Coordinateur du projet DEVOTIC rassemblant cinq équipes de recherche dont le MICA.

Précisément, le projet de recherche auquel est associé notre travail doctoral, ambitionne de faire jour aux pratiques de DÉconnexion VOlontaire(s) aux Technologies de l'Information et de la Communication.

> Il s'agit de rendre compte des pratiques de rupture, de résistance, de tension ou de filtre face aux effets non désirés de la connexion permanente, à la pression du « temps réel » et aux potentiels dérapages sécuritaires permis par les TIC, à la fois dans certaines catégories professionnelles et dans la vie quotidienne du plus grand nombre[53].

L'objectif collégial des équipes de recherche est donc d'identifier le panel des nouvelles conduites à l'égard de la connexion numérique, consistant à réhabiliter l'épaisseur du temps dans le flux incessant et incitant des artefacts technologiques, à recouvrer la mainmise sur ses propres temporalités en développant une certaine maîtrise de l'usage des TIC. La déconnexion, concept appelé à être défini au fil de nos recherches, est à l'honneur dans le projet. Elle est en effet considérée comme curseur principal pour appréhender cette attitude de refus[54] face à l'immédiateté, à l'évanescence du flux, et autres effets problématiques de l'usage des techniques. Mettre en évidence les stratégies de désynchronisation, de filtrage, voire de déconnexion totale dans les cas plus marginaux, constitue le but que nous poursuivons à travers nos différentes études. Dans cette optique, l'individu résistant à l'injonction de connexion permanente tend vers un idéal : celui de « parvenir à une maîtrise des flux télécommunicationnels qui passent par lui, c'est-à-dire de pouvoir garder ses contacts et une ouverture suffisante sans pour cela en devenir esclave »[55]. L'individu actif et habile dans sa maîtrise des TIC, qui développe sa créativité au service de l'élaboration de stratégies palliatives aux problématiques qu'il rencontre dans son environnement professionnel désormais technicisé, représente le sujet-cible du le programme de recherche DEVOTIC. Divers travaux conduits par les membres de l'équipe de recherche ont d'ailleurs déjà esquissé le développement de pratiques de déconnexion volontaires. Par exemple, en

---

[53] Document ANR (2009, p. 3).

[54] Nous insistons sur le fait qu'il ne s'agit pas de conduites de refus des technologies, mais de certains usages intensifs renvoyant à l'excès (disponibilité continue, conduites addictives, surveillance insidieuse, etc.).

[55] *Ibid.*

s'intéressant aux usages du téléphone portable, Francis Jauréguiberry (2003 ; 2006) met en évidence, entre autres, le développement de stratégies de distanciation afin d'éluder la logique de l'urgence. Aussi, Valérie Carayol (2005b) décrit les principales postures à l'égard de la temporalité accélérée des organisations contemporaines, s'articulant autour de la sagesse, du retrait et du désengagement. Pour aller plus loin, le projet DEVOTIC envisage non seulement d'inventorier les conduites de maîtrise des flux, mais encore d'en dégager la structuration en termes d'émergence et de logique sous-jacente.

Au cœur du projet DEVOTIC, nous remarquons que la déconnexion est posée comme une forme volontaire de résistance aux pratiques de connexion incontrôlées. L'individu qui mobilise ses ressources tactiques est considéré dans son autonomie et sa réflexivité. Cette perspective envisage l'usager résistant non pas comme la figure rogerienne du « retardataire », mais plutôt comme le porteur d'un « contre-modèle de développement ».

La représentation des TIC et de leurs effets sur nos vies et modes de pensée fait ressortir un paradoxe : l'attitude d'engouement face aux avancées technologiques (qui flirte avec certaines utopies ubiquitaires, libérales et transhumanistes) ne semble pas concerner l'usage professionnel des TIC mobiles (dont les effets sont plutôt redoutés et fortement critiqués). D'un côté c'est avec enthousiasme, voire frénésie, que l'innovation est accueillie, et de l'autre son intégration professionnelle pose problème.

Au cœur de ce paradoxe, l'« hypermodernité » fait figure de grille de lecture : la technologie serait au service de la déshumanisation des relations interpersonnelles, de l'accélération des temporalités, du narcissisme excessif, de l'altération du fonctionnement psychique…

Le positionnement du programme de recherche DEVOTIC se démarque du discours médiatique : il aspire à rendre intelligible l'attitude des

individus face aux conséquences non désirées de la connexion permanente, dans une approche compréhensive et complexe. Dans cette perspective, l'autonomie et le pouvoir d'agir des sujets sont mis à l'honneur.

Conclusion

❖❖❖
❖

L'introduction des TIC dans les environnements de travail s'accompagne d'une mutation de l'organisation et d'une reconfiguration du rapport à l'activité. Tout équipement technique répond à une stratégie organisationnelle. La virtualisation des données couplée au nomadisme technique, invite les travailleurs à concevoir leur activité différemment. La catégorie des cadres demeure la plus exposée.

L'activité médiatisée par les TIC se présente comme plus complexe, engageant la mobilisation cognitive et subjective des individus. Ces dispositifs constituent des moyens de répondre à la temporalité mouvante des marchés économiques. Leurs caractéristiques ubiquistes contribuent à bouleverser le rapport au temps.

La représentation du cadre hyperconnecté esquisse un individu subissant les effets délétères des TIC, engagé dans une course effrénée à l'urgence. À l'instar du programme DEVOTIC, nous ambitionnons de faire jour aux développements de stratégies volontaires déployées par les usagers.

Le contenu de ce chapitre témoigne de la nécessité de mieux comprendre les usages professionnels des TIC, ses effets et les marges de manœuvre des individus équipés. Pour appréhender l'attitude stratégique des cadres, il nous semble essentiel d'identifier les problématiques auxquelles ils se confrontent dans leur quotidien technicisé. Le prochain chapitre développe le risque psychosocial que l'usage professionnel des TIC peut représenter.

Chapitre 3 : Problématiques psychosociales posées par les TIC

Puisque notre recherche s'intéresse aux pratiques communicationnelles des cadres, appréhendant aussi bien leurs usages quotidiens des TIC que les stratégies développées, l'identification du rôle joué par les dispositifs techniques sur les risques psychosociaux au travail constitue une étape fondamentale. Dans une perspective compréhensive, les attitudes et les comportements des sujets à l'égard des artefacts communicationnels prendront du sens, en tant que mobilisation individuelle et collective vis-à-vis des problématiques. L'identification des risques psychosociaux potentiellement liés aux usages professionnels des TIC permet notamment de mieux contextualiser le discours des cadres de l'échantillon. Ce chapitre aborde ainsi les TIC sous l'angle des risques psychosociaux.

Dans la première partie, après avoir défini quelques concepts clés en Psychologie du Travail, nous proposons un état de l'art sur la question des risques psychosociaux au travail, par ailleurs évolutif au cours de la période de la thèse.

La carence des approches concernant la place des TIC dans les problématiques psychosociales est développée dans la deuxième partie. À travers la notion de médiation, les Sciences de l'Information et de la Communication nous permettent de dépasser cette insuffisance.

Si les TIC ne sont pas intégrées dans l'ensemble des facteurs de risques psychosociaux, la littérature scientifique fait état de nombreux troubles générés par certains usages de ces dispositifs ; nous les décrivons dans le dernier sous-chapitre.

3.1 Risques psychosociaux au travail : définition et approches

Quelques mots sur l'objet « travail » en Psychologie

Dans notre recherche, la conduite d'une activité professionnelle tient une place centrale. Dans le travail, l'individu s'engage à travers son corps, ses cognitions, le collectif auquel il appartient, l'instrument qu'il emploie, et l'histoire qu'il tisse (Sarnin et al., 2011). Si l'on s'intéresse aux origines étymologiques du mot français « travail », nous découvrons qu'il fait référence à la torture (*tripalium*[56]). Ainsi, le travail renvoie-t-il à une dimension indéniable de souffrance. Pour la Psychodynamique du Travail, champ de la Psychologie porté par Christophe Dejours, cette souffrance émerge de la confrontation de l'individu aux exigences et contradictions de l'organisation de travail (*Id.*, 1988). Pourtant, le travail joue un rôle de levier essentiel d'accomplissement de soi et de construction identitaire. De ce fait, il contribue également à la protection de la santé (Davezies, 1993).

En Psychologie du Travail et en Ergonomie, le travail est appréhendé sous l'aspect de sa prescription, le « travail prescrit » (« ce que l'on doit faire »), mais surtout à travers son appropriation par les individus et les collectifs qui le réalisent, c'est-à-dire le « travail réel » (ce que l'on fait « vraiment »). La Psychodynamique du travail définit d'ailleurs le « réel de travail » comme le résultat de la confrontation entre l'humain et la prescription. Il est démontré que le travail réel ne correspond jamais à ce qui est défini dans les descriptions formelles des postes (Faverge et Ombredane, 1955). Le cas contraire conduirait à l'impossibilité pour les organisations de fonctionner. Ainsi, c'est précisément l'écart entre les deux qui définit ce qu'est le travail, soit « l'activité coordonnée et déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par une stricte exécution de l'activité prescrite »

[56] Jadis, le *tripalium* était un instrument de torture à *trois pieux*. Il était utilisé pour stabiliser un animal (dans le but de marquer au fer rouge, ou encore d'aider les femelles à mettre bas), mais aussi pour immobiliser un supplicié (Haddad, 2013).

(Dejours, 1995, p. 44). Le travail réel renvoie à la réélaboration de la tâche prescrite par la mobilisation de l'intelligence de l'individu pour mener à bien son travail en dépassant les bornes de la prescription (Jobert, 1999). Il comprend tout ce que « fait » l'individu pour accomplir son activité, y compris tout ce qu'il ne fait pas, tout ce qu'il « fait pour ne pas faire », tout ce qu'il « essaye de faire » (les tâtonnements, les hésitations, les actions avortées et les ratages). Ainsi, le travail réel est « largement invisible, imprévisible et incommensurable » (Dujarier, 2006, p. 48).

L'aspect objectif du travail, quant à lui, est appréhendé à partir de la notion de « travail réalisé ». Il s'agit de ce qui est finalement produit, du résultat de la confrontation entre les prescriptions et la mobilisation humaine. L'évaluation gestionnaire du travail porte généralement sur cette facette objectivable du travail. De son côté, le salarié porte une attention particulière à cet aspect puisqu'il le renvoie à sa propre efficience.

Enfin, le champ de la Clinique du Travail s'intéresse à une dernière déclinaison, à savoir le « travail vécu ». Il fait référence à la façon dont les individus éprouvent leur travail, l'interprètent et lui donnent du sens. Le travail vécu englobe une temporalité plus large que celle de l'activité en cours. Marie-Anne Dujarier définit cet aspect du travail comme « l'interprétation globale qu'un sujet (se) fait, à un moment donné de son existence, du travail qu'il fait, du travail qu'il a, et de ce que fait son travail, au regard de son histoire sociale et personnelle » (*Ibid*., p. 48). Appréhender le travail vécu implique, dès lors, la considération de la subjectivité des individus.

L'intérêt pour les risques psychosociaux au travail

Si les risques physiques occupent une place très importante dans l'histoire de la santé au travail, la reconnaissance de l'exercice professionnel comme pouvant porter atteinte à la santé mentale des salariés est relativement récente.

Les transformations du travail, survenues depuis la seconde moitié du XXème siècle, expliquent cet intérêt. Globalement, les contraintes physiques du travail ont diminué en faveur des contraintes psychiques. En ce sens, il est

devenu plus complexe et exigeant parce qu'il implique la subjectivité des individus. Dans toutes les branches d'activité, les organisations se complexifient, les contraintes de temps évoluent, et le travail s'intensifie, eu égard notamment aux nouveaux modes de gestion et à l'introduction des TIC. La tertiarisation de l'économie conduit à augmenter la place des émotions dans l'exercice professionnel. Les salariés sont voués à accroître leur autonomie procédurale et à devenir plus responsables (*empowerment*). Dans cette mutation de la sphère du travail, caractérisée par l'effritement des collectifs (et par là même de leurs défenses[57]) et une certaine pressurisation individuelle que connaissent les différents acteurs des organisations, les salariés sont contraints d'affronter seuls les problématiques qu'ils rencontrent (Masclet, 2010). Soulignons que ces transformations ont lieu alors qu'une crise de l'emploi se développe : le travail ne constitue plus un sas de sécurité et génère des incertitudes. Ces reconfigurations donnent d'ailleurs à penser, selon Claude Lemoine et Georges Masclet (2007), l'esquisse d'une « nouvelle entropie des organisations ».

Enfin, si au cours des années 1990, au vu de la montée de la robotisation, la « fin du travail[58] » était pronostiquée, c'est précisément le point d'émergence de nouvelles pathologies. L'accroissement des pathologies psychosociales conduit peu à peu à considérer le travail non plus seulement comme générateur de souffrance physique, mais aussi psychique. Citons, à titre d'illustration, la sixième vague de l'Enquête Européenne sur les Conditions de Travail[59] datant de 2010, menée par Agnès Parent-Thirion et son équipe, qui a mis en évidence que la majorité des symptômes en lien avec le travail présente désormais un caractère psychosocial.

---

[57] Raymond (2012).

[58] L'essayiste américain Jeremy Rifkin a d'ailleurs publié en 1995 un livre intitulé : "*End of Work. The decline of the global labor force and the dawn of the post-market era"* (1995).

[59] Les résultats ont été présentés lors du colloque international COMPARISK (« Approche comparée des risques psychosociaux au travail. Démarche française et systèmes étrangers ») qui s'est tenu du 16 ou 18 janvier 2013 à Bordeaux. Ils sont également disponibles ici : http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1182.htm

En s'intéressant à l'ampleur de la publication d'articles de presse consacrés à la thématique des atteintes psychiques du travail, Nathalie Robatel[60] met en évidence une évolution spectaculaire entre 1984 et 2012. Les ressources numériques françaises référencées dans *Google Scholar*, comprenant des mots clés comme « stress au travail », « souffrance au travail », « risques psychosociaux au travail » (terme, bien sûr, le plus récent), ou encore « cancers professionnels », composent le corpus sur lequel la sociologue s'appuie. Cette abondance médiatique se fait l'écho d'un fort intérêt dans notre pays pour cette question. La sphère politique s'empare d'ailleurs du sujet des risques psychosociaux depuis quelques années, lui attribuant ainsi une haute priorité (Gollac et Bodier, 2011). Effectivement, depuis 2007, de nombreux rapports d'expertise ont été réalisés à la demande du gouvernement[61]. Un « baromètre du stress au travail », a même été élaboré en 2010, consistant en une classification des entreprises en fonction de la mise en œuvre d'une démarche « anti-stress »[62].

Sans doute, l'institutionnalisation des déterminants organisationnels sur la souffrance au travail a-t-elle joué un rôle essentiel dans l'accroissement de l'intérêt pour les risques psychosociaux en France. La loi du 17 janvier 2002[63] indique que l'employeur a le devoir de préserver la santé physique et morale des salariés. Depuis la réforme de la médecine du travail datant de 2005, l'évaluation des risques psychosociaux est devenue obligatoire. L'employeur est jugé responsable pour les risques encourus, les accidents du travail, la violence, les suicides, le harcèlement moral. Enfin, dans le but d'optimiser la prise de conscience de la responsabilité des directions d'entreprise quant aux risques physiques et psychiques encourus par les salariés, un accord national interprofessionnel a été signé le 2 juillet 2008. Ce dernier texte envisage des

---

[60] Thébaud-Mony et Robatel (2009).

[61] Citons-en quelques exemples : le rapport « Les Risques psychosociaux au travail » (2007), la Commission de réflexion sur la souffrance au travail (UMP, Nouveau Centre, 2010) ; ou encore la Mission d'information de l'assemblée nationale sur les RPS au travail (depuis 2010).

[62] À travers ce classement, le gouvernement envisageait d'amorcer une dynamique et de provoquer une mobilisation des organisations vers plus d'actions contre le stress. Cependant, ce classement public, désignant les entreprises nominalement, a suscité une certaine polémique : du fait de la stratégie de communication *Name and Shame*, de l'obligation de traiter la question du stress « en urgence », et de la non-validité des indicateurs.

[63] Article n°173 de la loi de modernisation sociale.

mesures plus précoces ainsi que l'instauration d'un suivi permettant d'évaluer l'efficacité des démarches engagées à moyen terme (Picard, 2012).

Les risques psychosociaux : une définition complexe

Depuis près de vingt ans, la notion de stress est à la mode, au point de contribuer à l'ambigüité de la notion de risques psychosociaux. Dans son acception la plus commune, le stress évoque à la fois un état physiologique et psychologique, ses causes (agent stressant) et ses effets (impacts sur la santé physique et psychique). L'écueil d'une approche en termes de stress consiste en une évaluation subjective des problématiques professionnelles, liée à des représentations individuelles. Autrement dit, les déterminants sont supposés du côté de l'individu et non pas au sein de l'organisation du travail. Finalement, le stress représente la manifestation d'un risque psychosocial, une forme de trouble parmi d'autres (*burnout*, dépression, etc.). La notion de risques psychosociaux, quant à elle, prend en compte toutes les situations de souffrance au travail et les aborde dans le cadre de l'évaluation des risques professionnels. Appréhender les risques psychosociaux vise ainsi à analyser les conséquences d'un phénomène au niveau organisationnel.

Le Collège d'Expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, présidé par Michel Gollac et Marceline Bodier, insiste sur la complexité d'élaborer une définition consensuelle et exhaustive de la notion de risques psychosociaux, tant les informations sont fragmentées et les disciplines qui se l'approprient hétérogènes (Psychologie, Ergonomie, Sciences de Gestion, Droit, etc.).

Toutefois, pour ne pas alourdir le chapitre, nous proposons de considérer les risques psychosociaux comme suit : Ils représentent les risques qui découlent de l'interaction entre des individus et de l'interaction de l'individu avec son travail. Ces facteurs, déterminés par l'organisation du travail et les relations interpersonnelles, peuvent porter atteinte à la santé mentale des individus, à leur intégrité physique, et peuvent retentir dans la sphère privée. L'évaluation des risques psychosociaux prend en compte à la fois l'environnement et l'individu. La complexité de leur évaluation réside dans le fait que ces différents

facteurs pénètrent tous les niveaux de l'organisation (stratégique, organisationnel, personnel et technique) et les différentes sphères de vie de l'individu (non seulement professionnelle, mais aussi sociale, familiale et intime). Les troubles psychosociaux désignent, au-delà des conséquences dites « traditionnelles » (accidents du travail et maladies professionnelles), les atteintes à la santé psychique (comme le stress ou la dépression) mais aussi physique (dits « troubles psychosomatiques », tels que les TMS[64] ou encore les troubles cardiovasculaires[65]).

À partir de l'état de l'art sur la question, les membres du Collège d'Expertise s'accordent pour affirmer que

> ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : les risques psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. (*op. cit.*, p. 31)

Le consensus le plus prégnant parmi les différentes disciplines consiste à concevoir l'organisation du travail comme déterminante eu égard aux conséquences sur le psychisme des individus.

Enfin, précisons que le fait de s'intéresser aux risques psychosociaux au travail n'implique pas une vision du salarié dans sa passivité[66]. En effet, il est essentiel d'inclure dans une démarche sur la question les possibilités d'agir de l'individu et du collectif. C'est pourquoi la « mesure » des risques psychosociaux, par l'entremise de la passation de questionnaires et autres échelles (comme le *JCQ* de Karasek) ne suffit pas. Interroger les individus qui éprouvent le travail au quotidien (Dejours, 1988) constitue la forme « optimale, bien qu'imparfaite, de

---

[64] L'acronyme « TMS » signifie Troubles Musculo-Squelettiques, autrement dits des troubles du mouvement (cervicalgie, lombalgie, etc.). Ils peuvent notamment être liés à la surcharge mentale, à une faible autonomie et une forte surveillance.

[65] Le manque d'autonomie ou encore l'excès de contraintes professionnelles peuvent être associés à l'apparition de troubles vasculaires.

[66] Yves Clot, dans son ouvrage intitulé *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux* (2010) condamne la posture de l'évaluation de ces facteurs en tant qu'elle suggère un individu passif, dont les ressources seraient épuisées.

recueil d'informations sur les risques psychosociaux au travail » (Gollac et Bodier, *op. cit.*, p. 60).

État des lieux des déterminants potentiels des risques psychosociaux

Au cours de notre travail de thèse (de 2010 à 2013), les approches visant à identifier les facteurs potentiels de risques psychosociaux ont évolué. En effet, en prélude à notre étude, le document de la DARES[67] intitulé « Les risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles » dressait un premier état des lieux de la question. L'identification de ces indicateurs provisoires était le résultat d'une revue de littérature et des résultats d'enquêtes nationales et européennes. Ainsi, en 2010, six facteurs se dessinaient comme regroupant les principaux déterminants des risques psychosociaux au travail, à savoir : les exigences du travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie et les marges de manœuvre, les rapports sociaux et relations de travail, les conflits de valeur, et l'insécurité de l'emploi. Les modalités de risques déclinés concernent l'ensemble des personnels salariés de manière indifférenciée.

Un an et demi plus tard, le Collège d'Expertise publie un rapport particulièrement riche, complexifiant l'approche des risques psychosociaux (Gollac et Bodier, *op. cit.*). Dans ce dernier, les principaux facteurs potentiels sont toujours au nombre de six, cependant leur dénomination comme ce qu'ils recouvrent se distinguent du premier rapport. Michel Gollac (2013) précise que si ces problématiques ne sont pas nouvelles, leur durée d'exposition s'est considérablement accrue. Pour plus de clarté et de lisibilité, nous présentons les grands facteurs et leurs déterminants sous forme de tableau [68] :

[67] Ces analyses font suite aux recommandations du « Rapport Nasse-Légeron » datant de 2008 (commandité par le Ministre du Travail de l'époque, Xavier Bertrand).

[68] Nous choisissons de ne pas présenter de manière détaillée chaque facteur puisque l'objet de notre recherche consiste à interroger le risque psychosocial potentiellement lié aux usages des TIC et ce, principalement sur un échantillon de cadres. Le lecteur désireux d'approfondir les facteurs de risques psychosociaux est invité à consulter le rapport du Collège d'Expertise.

Facteurs de RPS	Déterminants	Sous-dimensions
Intensité et complexité	Intensité et complexité du travail	Contraintes de rythmes ; objectifs irréalistes, flous ; polyvalence ; responsabilités ; instructions contradictoires ; interruption d'activités ; sous-qualification ; nouvelles technologies ; facteurs d'ambiance matérielle.
	Temps de travail	Durée et organisation du travail : nombre d'heures, travail de nuit, travail posté, horaires antisociaux, extension de la disponibilité, présentéisme.
Exigences émotionnelles	Relation au public	
	Contact avec la souffrance	
	Devoir cacher ses émotions	
	Peur	Peur de l'accident, de la violence externe, de l'échec.
Autonomie	Autonomie dans la tâche	
	Prévisibilité du travail, possibilité d'anticiper	
	Développement culturel, utilisation et développement des compétences	
	Monotonie et ennui	Répétition, monotonie, plaisir au travail.
Rapports sociaux	Représentation des rapports sociaux au travail	Intégration, justice, reconnaissance ; soutien social ; équilibre effort/récompense ; justice organisationnelle.
	Relation avec les collègues	Coopération ; intégration dans le collectif ; autonomie collective, participation ; stratégies et idéologies défensives collectives.
	Relation avec la hiérarchie	Modèle de *leadership* ; soutien technique reçu des supérieurs ; relations humaines, style de direction et d'animation ; appréciation du travail.
	Autres formes de la relation à l'entreprise	Rémunération et carrière ; adéquation de la tâche à la personne ; évaluation du travail ; justice procédurale ; attention au bien-être des travailleurs.
	Relations avec l'extérieur de l'entreprise	Reconnaissance par les clients et par le public ; valorisation sociale du métier.
	Violence interne	Violence occupationnelle ; discriminations ; harcèlement moral ; harcèlement sexuel.
Conflits de valeur	Conflits éthiques	
	Qualité empêchée	
	Travail inutile	
Insécurité de la situation de travail	Sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière	
	Soutenabilité du travail	
	Changements	

Tableau 1 : Principaux facteurs de RPS (Gollac et Bodier, 2011)

Il s'agit de « facteurs de risque potentiels », c'est-à-dire qu'ils ne s'appliquent pas à toutes les configurations d'activité. Aussi, les auteurs nous alertent quant à l'ambiguïté possible de certaines variables (*Ibid*., p. 83) : si dans certains cas des caractéristiques de travail représentent un risque, dans d'autres elles peuvent constituer un risque nul, voire, au contraire, se convertir en facteur de protection. Le fait d'endosser des responsabilités peut représenter un facteur de risque psychosocial dans le sens d'une intensification du travail, générateur d'anxiété. Cependant, si l'individu dispose des ressources nécessaires pour les assumer (issues de l'organisation du travail et de ses compétences), alors un tel niveau de responsabilité est plutôt un facteur de protection. Ainsi faut-il veiller à évaluer des facteurs pertinents vis-à-vis de la situation de travail en question, et à prendre garde à l'interprétation réalisée in fine. La contextualisation et le croisement des données (qualitatives / quantitatives) constituent les outils principaux pour éviter les mésusages d'une démarche sur les risques psychosociaux. D'ailleurs, Philippe Sarnin et al. (*op. cit*.) soutiennent le primat de l'identification des ressources et des possibilités de régulations (individuelles, collectives et organisationnelles) pour favoriser une approche des risques psychosociaux se voulant « constructive et développementale ».

Avec la notion de risques psychosociaux, le regard sur la santé au travail se porte essentiellement sur l'organisation. L'approche individualisante est, de fait, écartée pour interroger les déterminants organisationnels.

Fortement ancrée dans l'actualité, cette approche constitue une préoccupation majeure au sein de notre société. Les facteurs de risques psychosociaux font l'objet d'un travail approfondi sans cesse renouvelé par le Collège d'Expertise. En effet, relevant non seulement des relations de l'individu à son travail, mais aussi des relations interpersonnelles, et de l'interface de la vie au travail et de la vie hors travail, l'approche des risques psychosociaux est emprunte de complexité, eu égard à son caractère pluridimensionnel.

Les ressources individuelles, collectives et organisationnelles pour pallier ces risques sont également à prendre en compte. La notion de *travail réel* permet de saisir la confrontation de l'individu aux contraintes de l'activité. S'y intéresser consiste à révéler les ajustements et autres stratégies pour s'approprier le travail. Pour comprendre le sens du travail pour l'individu, il est nécessaire d'appréhender le *travail vécu* en questionnant le rapport subjectif à l'activité. Ces concepts font écho à notre posture. Pour interpréter l'exposition au risque psychosocial des cadres dans l'expérience de la médiatisation de leur activité, nous optons pour une approche qualitative et expérientielle.

Dans la classification des facteurs de risques psychosociaux, le rôle des TIC semble déprécié. Dans le chapitre suivant, nous présentons les motifs invoqués par le Collège d'Expertise, puis développons l'approche par la médiation qui permet de situer la place de ces technologies dans les problématiques psychosociales au travail.

3.2 TIC : boîte noire de l'évaluation des risques psychosociaux

Nous observons que la littérature scientifique demeure lacunaire en ce qui concerne le lien entre les usages des TIC et les risques psychosociaux. Alors que l'information et la communication, vecteurs de régulation sociale, détiennent une place importante dans les préconisations visant à pallier les dysfonctionnements organisationnels, la place des techniques n'est toutefois pas questionnée. Or, comme le souligne Annick Schott (2013, p. 37), « chaque acteur, indépendamment de son niveau hiérarchique et de sa fonction, est à sa manière et selon ses modalités un acteur stratégique de la communication [interne] ». Il apparaît ainsi particulièrement indigent de ne pas analyser les pratiques communicationnelles, d'autant plus qu'à ce jour elles demeurent majoritairement médiatisées par la technique.

Dans un contexte où une certaine attente sociale se dégage vis-à-vis des effets des TIC, de nombreux articles de presse et des initiatives de tous genres apparaissent. Le « technostress » y est d'ailleurs particulièrement galvaudé. À vrai dire, cette notion recouvre un ensemble de symptômes qui seraient générés par les difficultés (fonctionnelles) rencontrées lors du face-à-face avec l'informatique : stress, irritabilité, maux de tête (Brod, 1985), conduisant même parfois au refus de la technologie (Boudokhane, 2008). Ainsi, ce sont surtout les technophobes et les individus facilement « agacés » par l'informatique en général que le technostress concerne. La vulgarisation de ce terme dans les médias conduit notamment à rendre sa définition ambiguë, renvoyant pêle-mêle aux problématiques posées par les TIC au travail. C'est ainsi que nous avons été fortuitement soumise à la passation d'un « questionnaire de technostress » élaboré par un cabinet-conseil bordelais[69]. Composé de dix items, questionnant de façon binaire (oui / non) nos habitudes de *zapping*, de réactivité aux mails, et autres utilisations des TIC hors-les-murs de l'entreprise, le test révélait des résultats quant à notre rapport aux technologies, allant de la maîtrise au

[69] Lors d'un événement organisé par un club d'affaires sur la thématique des nouvelles technologies (juillet 2012), où nous avons d'ailleurs communiqué.

technostress. Des questionnaires de même type sont d'ailleurs disponibles sur le web[70].

Bien que certaines études choisissent de convoquer la notion de technostress en référence aux troubles générés par l'usage professionnel des TIC (comme celle menée par Jeddi et Ouni, 2009), nous préférons utiliser le concept de risque psychosocial en lien avec les technologies. De la même manière que l'approche des organisations en termes de « stress » est individualisante, une entrée par le « technostress » suggère en effet les mêmes écueils.

Tout d'abord, dans les parties suivantes, nous présentons les motifs d'exclusion des TIC en tant que facteurs de risques psychosociaux au travail, tels qu'ils sont définis par le Collège d'expertise (*op. cit.*). Ensuite, nous nous attachons à justifier les liens entre l'usage professionnel des TIC et la santé au travail. Enfin, la posture que nous soutenons, qui consiste à appréhender les usages des technologies au prisme de la médiation des risques psychosociaux, est formulée en troisième partie.

La disqualification des TIC en tant que déterminants de risques psychosociaux

Le premier rapport (Dares, *op. cit.*) sur lequel nous travaillions au début de la thèse n'incluait pas la question des TIC dans les indicateurs de risques psychosociaux. Celui du Collège d'expertise (Gollac et Bodier, *op. cit.*), quant à lui, l'assimile dans son analyse. En l'occurrence, les auteurs en font l'exposé d'un non-sens[71].

En effet, le propos collégial vise à discréditer les TIC en tant que déterminants directs et immédiats de risques psychosociaux au travail. L'approche des technologies en termes d'impact, d'influence causale et de

[70] Comme le *Technophobia Questionnaire*, qui permet d'obtenir un résultat en deux minutes. Disponible sur : http://www.changethatsrightnow.com/technostress/online-test/

[71] L'argumentaire sur les « Nouvelles technologies » tient place dans la réflexion sur les facteurs d'intensité et de complexité du travail (*Ibid.*, pp. 93-94).

déterminisme y est particulièrement condamnée ; point de vue que nous ne pouvons d'ailleurs pas contredire.

Autant le Collège reconnaît-il les liens entre l'informatisation du travail et certains effets (tels que l'augmentation des contraintes et de la complexité, mais aussi la baisse d'autonomie en lien avec la rationalisation de l'information), autant relègue-t-il la responsabilité de ces derniers aux mutations organisationnelles. Dans ce processus, les technologies sont conçues comme étant conditionnées par l'organisation. Aussi, le rapport aborde la question de la forte hétérogénéité de l'utilisation des technologies due aux différences de formations personnelles et de soutien technique (formel et informel) au travail. L'introduction de TIC serait ainsi perçue positivement par certains, et serait vecteur d'exigences au travail pour d'autres. Par ailleurs, la perception des changements technologiques serait modulée par la prise en charge organisationnelle : existence de formation aux nouvelles techniques et qualité de l'accompagnement.

Si le Collège disqualifie les « Nouvelles technologies » comme potentiels déterminants de facteurs de risques psychosociaux au travail, il indique tout de même des recommandations, si d'aventure la question se révélait pertinente. « Le repérage des situations où cette utilisation est un facteur de risque psychosocial n'est pas impossible, mais il est très coûteux » (Gollac et Bodier, p.94). Le contenu du rapport en appelle à l'investigation des facteurs généraux relatifs à l'autonomie, le soutien social et la formation. Il déconseille la mise en œuvre d'analyses régulières des conditions d'utilisation des techniques, démarche pouvant amenuiser l'efficacité d'une évaluation générale des risques psychosociaux. Cependant, l'équipe collégiale entrevoit de manière favorable la possibilité d'intégrer un questionnement eu égard à la « perception de l'usage des nouvelles technologies ». C'est en considérant les résultats significatifs révélés par la passation du questionnaire japonais *Uehata*[72] qui comprend un item sur la difficulté d'utiliser les technologies ("*cannot keep up with*

[72] Passation dans le cadre d'études longitudinales (Mino et al., 1999 ; Shigemi et al., 2000) cités par *Ibid.*) et transversales (Babazono et al., 2005).

technology"), qui démontre un lien entre les réponses et la santé psychique, que le Collège soumet cette proposition.

Suite à la lecture attentive du rapport du Collège d'expertise sur la question du lien entre les usages des technologies et les risques psychosociaux, nous désirons émettre quelques modestes réserves. D'une part, parce que l'objet de réflexion, tel qu'il est saisi par les auteurs, semble porter davantage sur la robotisation et l'informatisation de systèmes de production que sur les TIC proprement dites. Car en effet, pour asseoir leur exposé, les auteurs s'appuient sur des études de terrain relatives à des situations de travail spécifiques (telles que l'évolution technique des postes d'hôtesse de caisse et du secrétariat), à la génération des seniors et à la thématique de la gestion des compétences. D'autre part, la perception des usages techniques est envisagée sous l'angle de la formation et de l'apprentissage, en évoquant les difficultés d'utilisation et de maîtrise des machines. L'item contenu dans l'échelle *Uehata* en demeure d'ailleurs l'illustration.

De fait, si le Collège d'expertise répond à la question par le refus du déterminisme technique en révoquant tout lien de causalité entre « Nouvelles technologies » (entendues comme dispositifs de robotisation et d'informatisation des *procès*) et risques psychosociaux, il nous paraît essentiel de la reformuler. Aussi, puisque le rapport de Michel Gollac et ses collaborateurs concerne l'ensemble des catégories de salariés, un travail de contextualisation se doit d'être entrepris pour définir les liens entre les risques psychosociaux et les usages des TIC tels qu'ils sont déployés par une catégorie *a priori* homogène : celle des cadres.

Les liens entre usages des TIC et santé au travail

Au vu des mutations de l'activité de travail (médiatisée par les TIC aujourd'hui), il nous semble essentiel de s'intéresser aux liens que les usages de ces outils entretiennent avec les risques psychosociaux.

Plusieurs chercheurs issus de disciplines différentes (notamment en Sciences de l'Information et de la Communication, en Psychologie du Travail et des Organisations et en Sociologie du Travail) investissent cette thématique et

invitent la communauté scientifique à l'approfondir. Citons par exemple la recherche d'envergure menée par le GRePS sur une population de plus de 1700 cadres (Bobillier-Chaumon, 2012), publiée en janvier 2012, ou encore la publication des résultats de l'enquête sur les Changements Organisationnels et l'Informatisation (COI) du Centre d'études de l'emploi en juin 2012 (Greenan et al., 2012). À l'initiative du gouvernement, une étude a également été publiée en 2012 par le Centre d'analyse stratégique et la Direction générale du travail (Klein et Ratier, 2012) pour répondre aux enjeux posés par l'utilisation des TIC en milieu professionnel. Encore, si l'on remonte près de quinze ans en arrière, nous découvrons que l'ANACT a réalisé une étude exploratoire sur 90 entreprises, entre 1999 et 2001, pour appréhender les usages des TIC dans les organisations (l'étude « TICO »).

Ainsi nous observons une certaine croissance des préoccupations quant au potentiel risque psychosocial inhérent aux usages des technologies au travail. D'ailleurs, depuis la première année de notre travail doctoral, nous faisons partie de l'Observatoire Régional sur les Risques PsychoSociaux en Aquitaine (ORRPSA), invitée par le porteur du projet, Loïc Lerouge, particulièrement intéressé par notre objet de recherche. En outre, les chercheurs du programme DEVOTIC, et plus précisément l'équipe du laboratoire MICA[73] à laquelle nous sommes rattachée, étudie de manière approfondie la question des risques psychosociaux en lien avec les usages des TIC : non seulement à partir de notre travail de thèse, mais également au travers d'une recherche quantitative questionnant les risques perçus[74] et les stratégies déployées, menée auprès de 613 cadres français.

S' « il n'y a pas de déterminisme technologique, il n'y a pas non plus de pure neutralité technologique », soutiennent Pierre-Yves Gomez et Romain Chevallet (2011, p. 123) face à la controverse théorique sur les liens entre les TIC

---

[73] Le professeur Valérie Carayol, ainsi que les Maîtres de Conférences Feirouz Boudokhane-Lima et Nadège Soubiale forment, avec notre participation en qualité de Doctorante, l'ensemble de l'équipe.

[74] Ainsi avons-nous construit une échelle intitulée « RPS et TIC », qui consiste, à partir d'une revue de la littérature, en la transposition des items de l'échelle *JCQ* Karasek sur la thématique des usages des TIC.

et les répercussions de leurs usages professionnels en termes de santé. Partant du paradoxe sociétal selon lequel l'accroissement de l'intérêt pour la souffrance au travail tient lieu et place dans une sphère professionnelle de plus en plus technicisée, les auteurs interrogent la mise à la marge des TIC dans les approches des risques professionnels.

D'après eux, la représentation positiviste de ces dispositifs impliquerait cette tendance à la disqualification sur les questions de santé au travail. Considérés comme « technologies douces » dans la littérature managériale (en comparaison avec les machines traditionnelles utilisées dans l'industrie, comme les engins de transport ou les hauts fourneaux), ces outils seraient facilement assimilés aux tâches de travail par les salariés, et permettraient de développer autonomie et marge de manœuvre. La « douceur » qui leur est prêtée désigne l'effet *a priori* dérisoire de l'usage des TIC sur la pénibilité physique : par rapport aux technologies lourdes, les artefacts communicationnels modernes exposeraient moins les travailleurs à des risques ergonomiques. Une contradiction contemporaine se développe : alors que les TIC, outils particulièrement valorisés, essaiment dans la plupart des activités de travail, nous observons une certaine montée des revendications sur les risques psychosociaux.

Par ailleurs, les tenants de la plupart des approches semblent faire de la réfutation du déterminisme technologique le socle de leur posture : implicitement, il y aurait l'idée selon laquelle une interaction adéquate entre le salarié et les TIC vaincrait la probabilité pathologique. Pourtant, si les TIC participent de l'hybridation des organisations, elles sont toutefois indissociables des déterminants de la santé au travail : en effet, dans la sphère contemporaine de travail, les facteurs de risques psychosociaux « incluent l'usage d'outils de gestion et des technologies de production telles les TIC » (Gomez et Chevallet, *op. cit.*, p. 108).

Par conséquent, les auteurs réprouvent la sous-estimation des usages techniques et affirment l'importance d'examiner « la dimension strictement technologique dans la construction des formes d'organisation positives ou négatives sur la santé » (*Ibid.*). Devant la nécessité d'analyser les liens directs,

indirects et organisationnels des dispositifs en termes de santé au travail, ils convient chercheurs et praticiens à l'élaboration d'un discours sur la relation entre les risques psychosociaux et les usages professionnels des TIC.

Pour une redéfinition de la question sous l'angle de la médiation

Ainsi, souhaitons-nous poser la question différemment de la manière dont la traite le Collège d'expertise. Ce sont les usages des TIC, dispositifs tels que nous les définissons dès le premier chapitre (à savoir comme des outils de médiatisation de la communication organisationnelle et de gestion de l'information), qui nous intéressent dans notre étude. Dès lors, les Sciences de l'Information et de la Communication nous permettent de concevoir précisément les TIC dans leur rôle de médiateurs de risques psychosociaux au travail.

Parce qu'en effet, cette discipline a fait de la notion de « médiation » bien plus qu'un concept[75] : au fil des travaux, elle se mue non seulement en une véritable perspective de recherche, mais aussi évolue en modèle d'action (Gellereau, 2006). L'une des particularités des Sciences de l'Information et de la Communication consiste à saisir les TIC comme des médias : cette posture présente l'intérêt de dépasser la vision instrumentale des dispositifs. C'est précisément ce que développe Yves Jeanneret (2009) dans le passage suivant :

> L'utilisation d'un livre, d'un micro-ordinateur ou d'un téléphone mobile n'est pas la combinaison de logiques sociales et de propriétés techniques. Ces objets sont des *médias*, c'est-à-dire des objets qui ne font pas que s'associer à du social, mais qui en produisent. Pour les chercheurs en information-communication, on ne peut assimiler les objets techniques de la communication aux autres. (…) Ce sont certes des outils, mais des outils particuliers, qui façonnent, non la maîtrise des hommes sur la nature, mais les moyens de la représentation.

L'auteur souligne notamment l'importance de rendre compte de l'épaisseur inhérente aux TIC : en qualité d'intermédiaires, « ce qu'ils produisent n'est jamais le simple transport de ce qu'ils reçoivent » (*Id.*, 2007, p. 63).

---

[75] D'ailleurs, Bernard Lamizet (1992) considère les Sciences de l'Information et de la Communication comme science de la médiation.

Appréhender les usages professionnels des TIC sous l'angle de la médiation consiste notamment à mettre à jour les pratiques communicationnelles dans leur complexité. Se saisir du concept de « pratique » offre en effet l'occasion d'adopter une réflexion sur les objets à la fois en qualité de « médiateurs » et « de la médiation » (Patrascu, 2010). Par le type de questionnement original des problématiques communicationnelles qu'il implique, le concept de médiation technique « permet de "penser ensemble" les notions de pratique et d'organisation » (*Ibid.*, p. 11).

Également au travers de ce concept, les TIC se donnent à voir comme des « tiers symbolisant », pour reprendre le propos de Louis Quéré (1982). La notion de médiation, renvoyant d'emblée à un rapport de tiercéité, permet d'appréhender les dispositifs techniques comme des tiers régissant la base fondamentale du « vivre ensemble ». Dans un collectif, les individus sont amenés à élaborer un système de normes et de codes afin d'optimiser une forme d'intelligibilité mutuelle au cœur du processus communicationnel. Les TIC permettent, au même titre que l'institution (posée comme base du « vivre ensemble »), de répondre à la nécessité d'inscrire les pratiques individuelles dans un cadre collectif. Par leurs caractéristiques fonctionnelles et normatives, les dispositifs techniques prennent ainsi la forme de socle idéologique sur lequel repose la trame des actions permises. Ainsi, les technologies, vues comme « tiers symbolisant », fournissent-elles des repères dans la conduite d'activité aux individus qui les emploient.

Souhaitant dépasser toute logique déterminante de l'usage des TIC sur les risques psychosociaux, le concept de médiation technique nous paraît particulièrement éclairant pour notre approche. Choisir le point de vue de la médiation permettrait de déjouer l'écueil de la binarité, cette approche réductrice qui oppose le sujet à l'objet, l'individu à l'organisation ou encore la technique et le social. Pour Françoise Bernard (2000), la médiation présenterait l'opportunité de raisonner en termes de triade « individu-technique-organisation ». De la sorte, à la mesure de l'ambition de Jean Caune (1999), la notion de médiation engage la reconfiguration des approches des TIC, une nouvelle manière d'interroger leurs usages.

Enfin, soutenons la pertinence de l'approche par la médiation quant à l'étude de l'hybridation des organisations, en ce sens qu'elle place au centre de ses analyses les usages techniques sans lesquels les mutations ne seraient possibles dans la forme que nous les observons actuellement.

Pour Madeleine Akrich (1993), investir la question technique dans les processus de changements sociaux constitue l'intérêt fondamental du concept de médiation. De fait, il nous paraît particulièrement indigent d'envisager de décrire l'évolution des conditions de travail à l'ère de l'entreprise 2.0, sans prendre en compte les caractéristiques des usages techniques qui l'accompagnent. Comme nous l'abordons dans le chapitre 2, l'introduction des TIC conduit à une reconfiguration de l'activité, voire du rapport au travail : les compétences professionnelles connaissent un remaniement, la portée cognitive du travail est croissante, et les temporalités se bousculent. Pour réaliser la plupart de leurs tâches, les travailleurs utilisent les dispositifs techniques : ces actions impliquent non seulement des compétences particulières dans le maniement des technologies, mais aussi l'activation et la mobilisation de savoirs techniques et sociaux. En effet, l'intégration d'une TIC dans le cours d'une activité de travail ne fait pas qu'instrumenter, qu'outiller le processus existant : les caractéristiques fonctionnelles posent un cadre et une configuration particulière à partir desquels l'individu va investir ses tâches. Dès lors, la mise en usage des dispositifs techniques implique la construction (ou l'activation) de schèmes de raisonnement cognitif. Avant l'introduction du courrier électronique dans les organisations, par exemple, le flux des communications écrites s'organisait de manière tout à fait différente, tout comme la forme rédactionnelle et la hiérarchisation des messages.

Ainsi, le point de vue de la médiation technique offre-t-il la possibilité de dépasser la vision instrumentée de l'activité de travail en considérant les reconfigurations que l'introduction des TIC implique. Avec cette approche, c'est la mise en relation spécifique de l'individu avec son activité de travail rendue possible par l'usage des techniques qui retient l'attention du chercheur (Inaudi et Liautard, 2010). Partant de la « technologisation » croissante des situations de

travail, les TIC réinterrogent la question des risques psychosociaux. À l'instar de Gilbert Simondon qui préconisait de s'intéresser à l'objet technique en lui-même et de reconnaître son propre mode d'existence, il semble essentiel d'analyser les interstices techniques du rapport de l'individu à son activité professionnelle.

Éclairer cette « boîte noire »[76] donnerait, finalement, tout son sens au concept de médiation technique. Plutôt que d'opter pour l'exclusion du fonctionnement interne au processus de médiation technique du travail en ne s'intéressant qu'à l'individu d'un côté, et aux effets de la mise en usage des TIC de l'autre, l'approche par la médiation technique rend l'entre-deux signifiant.

Il s'agit de réhabiliter l'épaisseur de la technique dans la sphère professionnelle en démontrant en quoi elle assure un rôle de médiateur. Transposée à notre objet de recherche, l'application de cette approche consiste à interroger la question des risques psychosociaux au prisme de la médiatisation.

Puisque les TIC jouent un rôle de médiation dans la relation entre l'individu et son travail, toute activité demeure nécessairement reconfigurée, tant dans son processus de réalisation que dans sa représentation. L'exposition au risque psychosocial est appelée, elle-même, à être médiatisée par la technique. Partant, nous concevons que les artefacts communicationnels ont toute leur place dans une approche sur les risques psychosociaux au travail.

Par ailleurs, un certain nombre de troubles attribués à l'usage des TIC sont généralement définis dans la littérature. Dans la partie subséquente, nous présentons lesdites pathologies.

---

[76] À la croisée des disciplines, nous empruntons le terme de « boîte noire » au modèle cybernétique de la communication et au modèle béhavioriste de l'apprentissage.

3.3 Troubles discernables en lien avec les TIC

Certaines TIC permettent d'optimiser les compétences humaines, notamment en raccourcissant les délais de réalisation des tâches, répondant ainsi aux exigences d'une économie fonctionnant sur le court terme. Cependant leur usage ferait apparaître des « contraintes invisibles[77] ». Si l'on considère que les usages des TIC peuvent relever de la problématique générale des risques psychosociaux au travail, alors toute affection somatique « classique » peut apparaître : migraines, maux de dos, troubles du sommeil, troubles psychosomatiques (baisse de vigilance, susceptibilité, etc.), dépression, *burnout*, perte de motivation, baisse d'estime de soi, baisse de productivité, augmentation du taux d'absentéisme et du turnover (Bobillier Chaumon, 2003). À partir d'un rapprochement entre l'état de l'art sur la question et une étude de terrain[78], Pierre-Yves Gomez et Romain Chevallet mettent notamment en évidence que l'usage des TIC peut représenter un risque sanitaire direct (troubles ophtalmiques, TMS), une intensification du travail, un renforcement de la pénibilité due à la rationalisation des *procès*, et le risque de perte de sentiment d'autonomie et de sens du travail.

Dans la littérature scientifique comme dans la presse, on trouve aisément un panel de troubles mis en lien avec l'usage des artefacts communicationnels dans la sphère de travail. Nous remarquons que le mail et le téléphone portable représentent les TIC les plus contestées. Deux formes principales de répercussion sur la santé mentale des salariés semblent se dégager à travers les usages professionnels des TIC : les pathologies de surcharge et les pathologies du temps.

---

[77] Terssac (1990) qualifie ainsi l'ensemble « des caractéristiques effectives du travail qui se dérobent à la description officielle » (p. 137).

[78] Les auteurs ont analysé l'introduction d'une technologie de *Voice Picking* au sein d'une plate-forme logistique où sont employées 290 personnes. Leur recherche se centre sur la relation entre l'implémentation technique et la santé des salariés.

Les pathologies de surcharge

> Ce sont, pour nous, les plus surprenantes parce qu'on nous avait annoncé qu'avec le progrès technique, l'automatisation et la robotisation surtout, se profilait sinon la fin du travail, du moins une diminution considérable de la charge de travail. Et curieusement, c'est le contraire qui se produit, c'est-à-dire qu'on voit apparaître beaucoup de pathologies de surcharge. (Dejours, 2006, p. 125-126)

Ces affections que Christophe Dejours qualifie de « nouvelles pathologies dans le monde du travail », sont non seulement psychiques mais également somatiques : elles incluent, entre autres, le *burnout* et les TMS.

Évoquer la notion de « surcharge informationnelle » constitue de nos jours la manière la plus courante de rendre compte des problématiques posées par l'usage des technologies au travail (Isaac et al., 2007). Or, il y a plus de quarante ans, le sociologue Alvin Toffler décrivait dans son livre « Le choc du futur » les conséquences psychiques de l'opulence des flux informationnels, en termes de stress, d'épuisement et de sentiment d'inadéquation.

Le sentiment de surcharge informationnelle serait une conséquence de l'usage des TIC, résultant d'un excès d'informations ("*Too Much Information*", Bawden, 2001). En effet, la quantité et la diversité des informations échangées se sont considérablement amplifiées par le biais des TIC[79]. L'activité des cadres, en particulier, est désormais complétée par de nouvelles tâches : la sélection des informations, l'interprétation, l'optimisation de la gestion des données, ou encore leur numérisation. Ce type d'activité, que Béatrice Vacher (1998) désigne comme « manutention de l'information » apparaît comme fortement chronophage. Pour assurer la quantité de travail à réaliser, les cadres optent pour la connexion avec l'organisation en dehors de la sphère professionnelle, ce qui constitue, selon David Bawden et Lyn Robinson (2009), une source de stress.

Le terme « infobésité », néologisme construit à partir de la combinaison des mots « information » et « obésité », est souvent employé pour caractériser un

[79] Soulignons la tendance des individus à surestimer le volume d'informations nécessaire à l'accomplissement d'une activité ou à la prise de décision pour se rassurer (O'Reily, 1980).

effet de la surcharge informationnelle. Sur le modèle du développement de l'obésité résultant de la surabondance de nourriture et des *fast-foods* de plus en plus en vogue dans une société accélérée, James H. Morris (2003) met en évidence la voracité informationnelle démesurée de l'individu contemporain, alors même que ses capacités « d'absorption » de l'information restent limitées. Cette quantité d'information, parce que « trop riche » et « trop grasse », ne peut être « digérée » pertinemment par les capacités cognitives des individus. Il s'agit du sentiment d'être submergé, débordé par la quantité d'informations à comprendre, à appréhender, à connaître, mais aussi la peur de ne pas avoir accès aux informations pertinentes (Savolainen, 2007). L'impression de ne plus pouvoir faire face à la surabondance informationnelle est décrite par le syndrome de débordement cognitif[80] (Lahlou, 2000).

Francis Jauréguiberry (2008) souligne particulièrement le cas des cadres supérieurs et intermédiaires, « go between incontournables », qui peuvent parfois se retrouver empêtrés dans une situation de « quasi saturation continue ». Véritables « cadres fusibles », certains peuvent « craquer » brusquement, « fondre les plombs ».

Le sentiment de surcharge informationnelle, corrélée positivement au sentiment d'urgence (Isaac et al., *op. cit.*), serait source d'anxiété ("*information anxiety* ", Savolainen, *op. cit.*), de surinvestissement temporel (Besseyre des Horts et Isaac, 2006), de stress, productrice de dysfonctionnement et de perte d'efficacité. Cette sensation de « trop plein informationnel » aurait également des répercussions en termes de déficit d'attention, de mémorisation et de prise de décision (Boursin et Puyfaucher, 2011). Des symptômes somatiques peuvent également apparaître, relevant de ce que les auteurs appellent l'Information Fatigue Syndrome : hypertension, troubles du sommeil, atteintes ophtalmiques ou encore maux d'estomac.

[80] Désigné également par l'acronyme « COS », signifiant "*Cognitive Overflow Syndrome*".

Les pathologies du temps

« Le temps constitue (…) la corde sur laquelle la vie de chacun va se tendre et, sur ce point, les nouvelles technologies de l'instantanéité représentent une arme à double tranchant » (Aubert, 2003, p. 53). Dans une société où l'informatisation est omniprésente et le nomadisme technique croissant, travailler implique connectivité, immédiateté et porosité entre les sphères de vie (Mazmanian et al., 2006a).

Selon Denis Ettighoffer et Gérard Blanc (1998), la transformation du rapport au temps constitue l'une des préoccupations majeures en termes de santé au travail. La pression temporelle ressentie par les individus crée une nouvelle forme de stress et de souffrance au travail. En analysant les impacts cognitifs de cette mutation du rapport au temps, les auteurs ont appréhendé ce « nouveau malaise » qu'ils ont nommé le « Syndrome de Chronos ». Le rythme rapide et instantané des TIC pousserait les salariés à suivre cette cadence effrénée, leurs biorythmes physiologiques ne pouvant répondre à cette requête. Dès lors, ils seraient constamment poussés à travailler dans l'urgence et à se dépasser.

Les « pathologies de l'urgence », définies par Nicole Aubert, donnent lieu à des troubles spécifiques. Dans son utilisation des TIC, l'individu peut, par exemple, adopter un fonctionnement « énergétique », activiste, proactif, ou, au contraire, « tourner en rond ». Lorsqu'il ne parvient plus à faire face au flux informationnel du temps réel, ayant épuisé toutes ses ressources, il peut être sujet à ce que Alain Ehrenberg (1998) appelle une « implosion dépressive », caractérisée par la perte du sentiment de contrôle, et l'expression de son incapacité à réagir. Nicole Aubert (*op. cit.*) évoque la situation d'« explosion addictive » dans laquelle les individus seraient dépendants à l'urgence pour accomplir et donner du sens à leur activité de travail, « comme si la vitesse de résolution des problèmes pouvait à elle seule donner du sens à l'action » (*Id.*, 1998).

Selon la sociologue, l'urgence devient une véritable « construction mentale » : les situations de la vie quotidienne ne sont plus évaluées à partir de

critères objectifs par les individus, mais plutôt selon une « problématique intérieure » déformant leur perception. L'urgent et l'important se confondent, il n'y a plus de priorité. Bien sûr, l'urgence peut générer des « sentiments positifs » chez certains cadres : le fonctionnement « en temps réel » leur donne l'illusion de maîtrise du temps, une impression de « toute puissance » par l'abolition des structures temporelles permises par la connexion permanente. C'est ainsi que l'on peut comprendre les comportements d'addiction à l'urgence. « Travailler dans l'urgence peut ainsi constituer un moyen de réassurance personnelle, une façon d'assurer son pouvoir ou encore un mode de réponse à l'anxiété » (Aubert, *op. cit.*). Ce type de comportement pourrait conduire les salariés à une sorte d'aliénation, sans qu'ils en soient toujours conscients. L'urgence peut constituer un objet de dépendance, « une sorte d'amphétamine de l'action qui permet de vivre plus vite, plus fort, plus intensément » (*ibid.*).

Le « syndrome du zappeur », « *figure extrême du branché* » décrit par Francis Jauréguiberry (2003), définit l'ensemble de répercussions psychologiques du travail en temps réel : l'anxiété du temps perdu, le stress du dernier moment, le désir d'ubiquité jamais assouvi, ou encore une certaine insatisfaction des choix hâtifs. Cette « tyrannie de l'urgence » peut altérer le temps physique et influencer le temps subjectif des individus. Ils ont alors le sentiment de ne pas avoir assez de temps pour faire-face à leurs objectifs de travail, facteur qui pourrait dégrader leur santé mentale, en termes de stress et de dépression.

Le nomadisme technique, offrant la possibilité pour le salarié de « se mettre à disposition de l'entreprise » (Peyrard et Peyrelong, 1999), peut faire émerger le sentiment de « laisse électronique » (Contreras, 2004), « symbole de l'ordre technologique » (Ray, 2009, p. 137) : il s'agit de la combinaison entre surveillance et contrôle d'une part, et sentiment d'être toujours lié à son travail d'autre part. Le sentiment de « laisse électronique » fait directement référence aux enjeux de pouvoir, aux notions de soumission et de dépendance.

La connexion permanente permet aux cadres d'être « arrimés à l'immédiat », de triompher du temps, de réaliser leurs objectifs de travail toujours plus vite en abolissant les frontières spatio-temporelles séparant les

sphères professionnelle et privée. La gestion du temps est alors transformée : Sennett (2000) parle de « *flextime* » pour nommer cette nouvelle organisation « élastique » du temps de travail.

Les TIC mobiles permettent ainsi des astreintes informelles élevées. L'individu peut alors rester connecté en permanence avec l'organisation : ainsi veille-t-il son activité en temps réel en mobilisant son attention en continu. Par conséquent, lors de ses activités extra-professionnelles, en restant « branché », l'individu peut ressentir une tension latente, inhérente à la posture d'attente générée par la connexion. Il n'est pas entièrement disponible à ses activités sociales, familiales et privées. À partir d'une recherche sur les usages professionnels du BlackBerry[81], Melissa Mazmanian et ses collaboratrices (2006a) mettent en évidence une forte diminution des temps de repos et des temps de réflexivité, contribuant par là même au développement de symptômes de stress et d'épuisement. Les auteures préfèrent d'ailleurs parler de « fusion » entre les différentes sphères de vie plutôt que de « porosité des frontières », tant les domaines de vie deviennent confondus avec la disponibilité continue permise par les Smartphones. Soulignons que l'interpénétration des temps sociaux peut engendrer un conflit emploi / famille, ou encore un conflit de rôle (Greenhaus et Beutell, 1985).

Pour illustrer la mutation du rapport au temps et les comportements qui en résultent, Luc Bonneville (2003) parle de « pathologies du présent ». Les TIC, en donnant la réplique à l'émergence d'une « société de la disponibilité » (Pène, 2005), invitent les utilisateurs à fonctionner dans l'immédiateté. Par là même, toutes les tâches de travail sont soumises à une certaine « présentification », la conduite d'activité et la gestion de l'information étant désormais réalisées en temps réel. Cette altération subjective du temps ferait émerger une tendance à l'intolérance aux délais, à des formes d'angoisse du temps perdu (Jauréguiberry, 2003) et d'impatience chronique.

---

[81] L'étude de terrain a été menée au sein d'une entreprise privée américaine, Plymouth Investments.

Si les problématiques psychosociales posées par les TIC ne sont que très faiblement considérées, il est plus courant dans la littérature de traiter des effets négatifs émanant de l'usage des dispositifs communicationnels.

La surcharge informationnelle représente le trouble le plus documenté, aux côtés de la mutation du rapport au temps. Submergé par une volumétrie d'informations à jamais tarie, absorbé dans une course à l'urgence où son attention est distribuée au gré des commutations : telle est la représentation du salarié contemporain exposé aux conséquences délétères de l'usage des TIC.

Pour mieux comprendre comment les usages des dispositifs contribuent à l'exposition à ces troubles, il nous paraît essentiel de caractériser le rôle médiateur de risques endossé par les TIC.

Conclusion

Une approche en termes de risques psychosociaux porte sa focale sur les déterminants organisationnels de la santé au travail. Intégrer la question de l'usage des TIC dans une telle démarche répond à l'exigence de considérer les contextes de travail dans leur complexité. La majorité des activités étant désormais réalisées à partir de la technique, l'intérêt d'éclairer les enjeux psychosociaux inhérents à l'usage des TIC apparaît comme essentiel.

L'apport du concept de médiation permet de mieux définir la place des technologies au cœur de la relation entre l'individu et son travail. Puisque l'activité met en jeu l'usage des TIC, sa réalisation est modifiée, tout comme sa configuration cognitive. En jouant un rôle de médiation du rapport au travail, les TIC ouvrent un espace inédit où la relation entre les deux objets (*i. e.* l'individu et le travail) se modifie. Par ailleurs, les pathologies de surcharge et les pathologies du temps, abondamment décrites dans la littérature, requièrent un éclairage quant au risque d'exposition qu'elles supposent.

Ce chapitre nous permet de reconnaître l'intérêt de questionner le vécu des cadres dans leur rapport aux TIC pour appréhender le sens qu'ils donnent à leurs usages. Mettre en évidence leurs pratiques communicationnelles contribuerait à éclairer le travail réel, soit l'activité telle qu'ils la conduisent dans la confrontation aux contraintes. Par ailleurs, considérer les TIC sous l'angle de la médiation va dans le même sens : cette *boîte noire* constitue un terrain fertile d'appropriation (de la technique, et, *ipso facto*, du travail) et de déploiement de stratégies.

Chapitre 4 : Les cadres au cœur du phénomène de connexion

La catégorie des cadres apparaît comme la plus concernée par l'usage des TIC. Si, comme nous l'avons vu dans les précédents chapitres, l'utilisation professionnelle des TIC permettrait d'optimiser l'activité humaine, leurs usages et mésusages impliqueraient également une transformation du travail des cadres, de son contenu, de son rythme et de son sens.

Par ailleurs, qu'ils soient supérieurs, intermédiaires ou dirigeants, leur position hiérarchique dans l'organisation semble légitimer une certaine disponibilité. La mutation des organisations exige une certaine réactivité d'exécution de nouveaux objectifs, les individus se devant de répondre à des délais de plus en plus serrés. Les cadres sont alors amenés à « rester connectés » ou « branchés » avec leur entreprise au sein de la sphère privée, sociale et familiale. Ainsi, se trouvent-ils au premier plan du phénomène que nous nommons, au sein de notre groupe de recherche, l'« hyperconnexion ».

Si cette tendance à l'astreinte numérique, à la fois informelle et invisible, est dénoncée par les médias de masse comme l'avènement d'un nouveau malaise du XXIème siècle, elle n'est cependant pas interrogée dans les organisations, la rendant presque taboue.

Ce chapitre traite ainsi du rapport qu'entretiennent les cadres avec les TIC.

La première partie se propose de caractériser la figure du cadre contemporain, retraçant l'histoire de cette catégorie de salariés à travers les

bouleversements du marché du travail, partant de la définition de leur statut jusqu'à l'intégration des canaux de communication numériques.

La deuxième partie interroge le discours de la plainte sur l'hyperconnexion chez les cadres. Nous y confrontons les caractéristiques de sa diffusion dans les médias de masse et son absence dans les organisations.

La troisième partie présente les différentes stratégies de déconnexion que peuvent mettre en œuvre les cadres face à l'injonction de disponibilité permanente.

4.1 Caractéristiques du cadre contemporain

De l'élite des ingénieurs (1936) à l'agrégation de fonctions hétérogènes, en passant par la représentation d'une « nouvelle classe ouvrière » dans les années 1960, la catégorie sociale des salariés « cadres » s'est à la fois construite et étiolée dans sa définition au fil de l'histoire. Les mutations du marché du travail ont eu un impact sur la définition même du « groupe cadre ». Aujourd'hui, il s'agit d'une catégorie de salariés particulièrement hétérogène, n'ayant pas d'identité collective stabilisée.

Après un retour historique sur les événements structurants de la figure du cadre, nous présentons, dans les parties suivantes, les caractéristiques de ce groupe en regard de la société contemporaine : leur rapport au travail, les conditions d'exercice de leurs fonctions, le découpage temporel de leur activité professionnelle et bien sûr la place des TIC dans cette configuration.

Figure historique du cadre en France

D'après Luc Boltanski (1982), la conjoncture historique nous permet de comprendre l'émergence de la « catégorie des cadres ». Ce groupe professionnel découlerait « d'un travail de construction sociale, politique, institutionnelle et symbolique engagé dans l'entre-deux-guerres » (*Ibid.*). Bien qu'il ne s'agisse pas d'une catégorie homogène de salariés, la dynamique et les fondements de ce groupe social peuvent être appréhendés, notamment à partir du développement du capitalisme (Pichon, 2008).

Tout d'abord, soulignons que le choix du terme de « cadre » pour désigner un groupe spécifique de salariés puise son inspiration du domaine militaire. Au XVIIIème siècle, était qualifié de « cadre » l'ensemble des officiers et sous-officiers qui assuraient des missions de commandement. Avec le développement de l'industrialisation et des réseaux ferroviaires, des ponts discursifs sont réalisés entre l'armée et les établissements industriels. Karl Marx, par exemple, exporte la vision du cadre militaire à l'organisation de travail en désignant ainsi une catégorie particulière de salariés dévoués à la surveillance des ouvriers.

L'activité des cadres représenterait donc une forme de délégation du système capitaliste (Grelon, 2001).

Rétrospectivement, plusieurs évènements contribuent à la naissance du groupe des cadres. La création de la Société des Ingénieurs civils de France en 1848 conduit à reconnaître comme « ingénieurs » non seulement les titulaires du diplôme, mais aussi les individus dotés d'une expérience industrielle significative et un « sens du commandement des hommes » (Grelon, 1986). Dans les années 1930, l'ingénieur constitue la « figure de proue du mouvement des classes moyennes » (Goubert-Seca et Seca, 2004). Cette catégorie de salariés, si elle reste plutôt modeste jusqu'à la fin du XIXème siècle, connaît une progression avec le développement du capitalisme, notamment avec l'augmentation de la distance physique entre les pôles de production et de décision. L'essor de la catégorie des cadres advient dans l'entre-deux-guerres : leurs caractéristiques sont spécifiées dans les conventions collectives et ils intègrent les mouvements syndicaux. À l'époque florissante du taylorisme, le groupe « cadre » est défini à travers une conception d'interface : placés entre les ouvriers et l'employeur, les salariés cadres sont voués à assurer un rôle d'arbitrage (*Ibid*.).

Les *décrets de Parodi*, publiés en 1945, institutionnalisent le rôle professionnel des cadres. Ils sont dès lors considérés comme « les agents possédant une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière et exerçant, par délégation de l'employeur, un commandement sur les collaborateurs de toute nature ». Or, la dénomination « cadre » reste au bon vouloir de l'employeur (Pichon, *op. cit.*). L'accès au statut demeure en effet, encore aujourd'hui, stratégique, à des fins d'intégration, « de sélection, de stimulation et de rétribution » (*Ibid.*, p. 20).

Le régime de retraite spécifique aux cadres (AGIRC) est adopté par les partenaires sociaux en 1947. Puis, la catégorie des cadres est reconnue par l'INSEE comme CSP (1954), et soutenue par la création de l'APEC (1966), organisme qui vise à accompagner les cadres dans les situations de transitions professionnelles, de chômage et de reclassement.

Au regard de ces événements structurants, le sociologue Alain Pichon (*Ibid.*, p. 20) propose de définir le « groupe cadre » comme l'ensemble :

> [des] *salariés techniques, administratifs, juridiques, commerciaux ou financiers, délégués de fait ou explicitement par leur employeur pour mener à bien le développement et/ou la stratégie de l'entreprise. La délégation s'organise en plusieurs niveaux qui mènent des cadres experts producteurs aux cadres managers puis aux cadres stratégiques dirigeants. Ces délégations différenciées reposent sur une relation de confiance fondée sur le diplôme ou l'expérience, et ouvre droit pour les salariés du privé aux avantages liés à une caisse de retraite complémentaire des cadres et à des services de recherche d'emploi spécifiques.*[82]

Par ailleurs, l'expansion du secteur tertiaire conduit à l'augmentation du nombre de salariés ayant le titre de cadre. Peu à peu, la fonction se banalise et le prestige lié à l'appartenance à cette catégorie de salariés tend à diminuer (Goubert-Seca et Seca, *op. cit.*). Au-delà de la banalisation du statut de cadre, Jean-Philippe Bouilloud (2012) met également en évidence sa fragilisation depuis les années 1980. Le sociologue précise que les cadres français, salariés plutôt privilégiés par les entreprises jusqu'alors, deviennent au fil du temps sujets à des pressions exercées par les actionnaires ainsi que par leur employeur qui s'en fait l'écho. La naissance du « malaise » des cadres constitue la résultante de cette dégradation.

> Nos cadres, en particulier, disent qu'ils sont devenus une catégorie de salariés à part, rejetés par les directions, dont ils ne sont plus les confidents, et par les salariés sur lesquels ils sont obligés de mettre la pression qu'eux-mêmes subissent. Leur souffrance est réelle et elle est devenue difficile à contenir. (Jacky Dintinger, Secrétaire Général de la CFTC, ANACT, 2008)

Alors qu'hier, en valorisant la figure de l'ingénieur et l'expérience du « cadre maison », la maîtrise de la technique constituait l'essentiel de la fonction assurée par les cadres, aujourd'hui leur définition demeure sibylline. Luc Boltanski (*op. cit.*) parle d'ailleurs de « cohésion d'un ensemble flou ». Ainsi, « être cadre » n'est pas spécifique à un métier, à un poste, à une branche d'activité ou à une entreprise particulière. Un cadre n'assure pas forcément de fonctions d'encadrement et ne dispose pas de niveau de responsabilité nécessairement élevé. Par exemple, un individu peut avoir le statut de cadre,

[82] Caractères en italique dans le texte source.

assurer des responsabilités, sans encadrer de personnel. Et vice versa : on peut avoir des responsabilités et des fonctions d'encadrement, sans avoir le statut de cadre. Selon Olivier Cousin (2008), « être cadre, c'est d'abord un statut, un titre, une étiquette, bien plus qu'un travail ». Derrière la désignation de « cadre », il n'y a guère de fonction précise ni de tâches objectivement définies (Thoemmes et Escarboutel, 2009). Au vu de leurs fonctions multiples (qui dépendent largement du secteur d'activité, de la politique de l'entreprise, et des conventions collectives), de leur niveau hiérarchique, de leur cursus scolaire, ou encore du lieu d'exercice de leur travail, la faiblesse de l'identité de métier chez les cadres ne peut guère nous surprendre (Bouilloud, *op. cit.*). Cependant, malgré cette diversité des parcours et l'hétérogénéité des missions, la mutation du rapport au travail concernerait toutes les sous-catégories de cadres.

Être cadre aujourd'hui : l'autonomie à l'épreuve des mutations organisationnelles

Comme nous venons de l'énoncer, décrire l'activité des cadres relève d'un exercice particulièrement délicat puisque le statut incarne en lui-même de nombreuses déclinaisons (Sarnin, 2012). De plus, l'augmentation du nombre de cadres est concomitante de la baisse des fonctions d'encadrement (Paulet, 1997). Si les « cadres encadrants » sont, en effet, de moins en moins nombreux, l'expertise devient la fonction essentielle des cadres contemporains. Pourtant, dans ce contexte d'hybridation de l'identité cadre, les travaux menés en Psychologie du Travail permettent de dégager des caractéristiques communes. Dans les paragraphes suivants, nous présentons les tâches principales des cadres, les conditions de leur réalisation (équipement, temps et espace de travail) et les caractéristiques de la médiation de leur activité.

L'activité de travail des cadres

Analyser le « réel » de l'activité des cadres nécessite, pour les praticiens (psychologues, ergonomes) de réviser leurs outils habituels : en effet, le quotidien de travail des cadres ne se prête pas à l'observation de la même manière que celui des autres employés. Il s'agit d'une activité difficilement

saisissable, essentiellement basée sur la communication et la stratégie, mobilisant particulièrement les cognitions et leur personnalité, qui se déploie à travers un temps long et, bien souvent, en dehors des heures de travail officielles. De plus, la dynamique de leur activité dépend étroitement du contexte organisationnel. Ces dernières années, les chercheurs ont consacré davantage de travaux aux cadres, population jusque là quelque peu délaissée par les études sur le travail. Les approches d'analyse du travail ont évolué pour mieux appréhender les caractéristiques de l'activité des cadres, qui ne se mesurent pas facilement avec des outils de gestion quantitatifs : analyse des traces (flux de mails, accès au réseau informatique, agendas, etc.), techniques de verbalisation (instruction au sosie, explicitation), et autres journaux d'activités (Sarnin, *op. cit.*).

Il y a encore quelques années, la catégorie des cadres était considérée comme l'« élite des salariés », illustrant le principe méritocratique lié à la reconnaissance des diplômes, aux parcours de promotion interne, à la mobilité, et à la « carrière maison » (Karvar et Rouban, 2004). Si à l'époque taylorienne le pouvoir des cadres reposait sur la maîtrise de la technique, aujourd'hui il s'articule davantage sur la mutualisation des compétences et des capacités qui témoignent de son expertise. Il joue un rôle central dans la diffusion de la culture organisationnelle et des valeurs de l'entreprise auprès des salariés. D'après Rosette et Jacques Bonnet (2007), l'évolution de la figure du cadre se conçoit à partir de la complexification de l'environnement professionnel, s'articulant autour de trois pôles : la mutation des organisations, le « glissement » de l'activité des cadres vers des fonctions d'interface, et le changement de rapport au travail. Dans un tel contexte, les compétences des cadres, relatives à la communication et au management, sont amenées à être revisitées pour répondre à cette complexification qui touche à la fois les relations sociales, le travail et le fonctionnement des organisations.

Certes, les travaux de Henri Mintzberg datent quelque peu. Toutefois, les caractéristiques de l'activité de travail des cadres qu'il met en évidence en 1984 à partir de ses observations de terrain, apparaissent comme incontournables (Guilbert et Lancry, 2007). Ainsi, les cadres réalisent-ils un ensemble de tâches

variées dans une temporalité fragmentée ; la communication tient une place centrale dans leur activité ; les relations interpersonnelles sont importantes avec leurs subordonnés, plus sporadiques avec leur propre hiérarchie ; leur efficience de travail s'avère particulièrement élevée ; et enfin ils sont soumis à un panel de droits et de devoirs. L'approche de Mintzberg décrit leur posture comme étant le point central d'une organisation. L'information, constituant le minerai de création de valeur organisationnelle, devient un objet stratégique de l'activité du cadre : c'est ainsi qu'il tient un rôle d' « observateur actif, [de] diffuseur et [de] porte-parole » (*Ibid.*, p. 315). Aussi, de par sa présence au cœur du flux informationnel et l'ampleur de sa cartographie relationnelle, le cadre peut assurer plusieurs fonctions dans le processus de décision : « entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur » (*Ibid.*, p. 316).

D'après la littérature, il est possible de distinguer différents profils de cadres en fonction de leur niveau de responsabilité et des fonctions exercées au sein d'une organisation. Ainsi, Sophie Pochic (2004) nous renseigne-t-elle sur la différence opérée entre cadres-managers (assurant un encadrement de salariés) et cadres-experts (ayant des compétences techniques spécialisées) depuis l'avènement de la mondialisation et de la diffusion de la culture anglo-saxonne. Les catégories se distinguent non seulement par leurs fonctions, mais aussi par les perspectives de carrière, leur niveau de rémunération et leurs objectifs de travail (Bouffartigue, 2001). Un troisième profil (Bobillier-Chaumon, 2012) correspond à celui du « cadre dirigeant » : il assure un haut niveau de responsabilité, prend des décisions importantes, et définit la stratégie organisationnelle.

Face à l'hétérogénéité de leurs missions (qui peuvent d'ailleurs être contradictoires), les cadres entreprennent une forme de « traduction », dans le but de créer de la cohérence dans l'ensemble de leurs activités et de définir une orientation. Comme le souligne Jean Vannereau (2012, p. 188), le « réel managérial complexe auquel les managers doivent faire face relève (…) de l'incertitude, de l'imprévisible, de la contradiction et de la flexibilité totale en toute situation ». Ils doivent articuler des informations à la fois montantes et

descendantes, définir en acte les décisions émanant de la Direction tout en tenant compte du contexte des situations de travail (Cousin, 2009). Les multiples sollicitations dont ils font l'objet (par la Direction, leurs subordonnés et l'environnement socio-économique) et les nombreux remaniements d'objectifs menacent cette cohérence et peut les amener à se disperser parmi leurs différentes tâches. Devoir abandonner des projets en cours pour s'engager dans de nouveaux objectifs est un phénomène récurrent chez les cadres, ce qui peut engendrer un sentiment de frustration. Leur activité consiste souvent à construire le sens de leur travail, mais aussi à avoir la capacité de « déconstruire » ce sens pour en édifier de nouveau concernant les dernières missions.

> L'un des premiers éléments du travail place ainsi les cadres face au vide. Pour faire ce qu'ils ont à faire, ils ne peuvent guère se fier aux règles et aux procédures, ni aux objectifs qui sont beaucoup trop vagues, ils doivent au contraire s'engager, imaginer, prendre des initiatives, proposer, bref affirmer leur autonomie et leur assurance. (*Ibid.*)

Cette dimension de régulation du sens qui traverse l'ensemble de leurs tâches quotidiennes implique « une charge mentale et psychique importante même si elle est invisible de l'extérieur » (Sarnin, *op. cit.*, p. 52). Aussi, puisque cette méta-gestion est le fruit d'un travail intellectuel réalisé individuellement, les cadres doivent, le plus souvent, affronter seuls leurs difficultés.

Pour mieux appréhender les spécificités liées à l'appartenance à ce groupe, nous pouvons nous appuyer sur la comparaison entre les salariés cadres et les salariés non-cadres. Selon Violaine Delteil et Émilie Genin (2004), trois caractéristiques distinguent les cadres des « non-cadres » : l'interpénétration de la sphère professionnelle et de la sphère privée, le phénomène de porosité du temps, et l'élargissement des espaces de travail. Les dimensions spatio-temporelles traversent ces trois caractéristiques. En effet, l'investissement temporel élevé constitue une caractéristique particulièrement distinctive (Henni et Piotet, 2004).

Aussi, les cadres disposent d'une certaine autonomie professionnelle, particulièrement dans la gestion de leurs tâches de travail et l'organisation de

leur emploi du temps : cette forme d'autonomie est appelée « procédurale ». La revendication de leur autonomie constitue un trait majeur de leur fonction managériale. Cet élément de leur activité est perçu de manière positive par les cadres : la liberté d'organisation de leur travail et la maîtrise de leurs temporalités sont considérées comme des caractéristiques « essentiel[les] à l'accomplissement de leurs missions professionnelles » (Thoemmes et al., 2011, p. 17). Les résultats de l'enquête « Travail en question Cadres » réalisée par la CFDT, mettent en évidence cette vision positive de l'autonomie professionnelle chez les cadres, en insistant sur la liberté qu'elle leur octroie en termes de gestion du temps. Ainsi, précisent-ils disposer de la possibilité d'organiser leur journée de travail comme bon leur semble, de s'absenter, etc. Malgré cela, il est rare qu'ils s'absentent de leur lieu de travail. Pour eux, cette liberté est importante (bien que peu exploitée dans les faits). Cette autonomie dans l'organisation temporelle s'accompagne finalement d'un allongement considérable du temps de travail.

Référentiel fortement partagé pour caractériser leur fonction de cadre, l'autonomie dont ils jouissent est cependant relative. Pour Philippe Sarnin (*op. cit.*), il s'agit plus d'une autonomie perçue que réelle. Parce qu'en effet, les cadres n'ont pas de maîtrise sur la définition de leurs tâches et de leurs objectifs, élaborés par la Direction. Dans le cadre de leur travail, ils répondent à un panel de prescriptions : répondre aux contraintes administratives et financières, aux démarches qualité, aux demandes des clients, aux exigences des actionnaires, etc. Pour autant, le caractère pressurisant de ces demandes semble assumé par les cadres, puisqu'ils le considèrent comme faisant partie intégrante de leur activité de travail (Thoemmes et al., *op. cit.*). Soulignons également que cette forme d'autonomie procédurale leur octroie la possibilité de « bricoler » afin de parvenir aux résultats attendus. Ainsi, l'autonomie leur permet de « jouer des règles, de les assouplir, les déformer ou les corriger » (Karvar et Rouban, *op. cit.*).

À la lumière de la théorie de la rationalité limitée (Crozier et Friedberg ; March et Simon), nous concevons que l'autonomie des cadres est limitée par ces contraintes liées à l'organisation du travail (obligation de résultat, exigences du système économique en termes de flexibilité et de réactivité, évaluation du travail), déployée et facilitée par l'usage des TIC. Un paradoxe peut ainsi être

relevé : alors que les nouvelles formes d'organisation du travail prônent la prise d'initiative, l'autonomie et la responsabilisation, les cadres voient de plus en plus leur marge de manœuvre diminuer. Cette contradiction exerce une forte pression chez les cadres. Olivier Cousin (*op. cit.*) va plus loin en qualifiant l'autonomie des cadres comme une « ruse du management », permettant d'optimiser l'implication subjective des salariés. Cette sommation à l'autonomie répondrait davantage à un objectif de productivité qu'au bien-être de l'individu. Partant, l'autonomie inciterait les cadres à se responsabiliser face aux aléas de la production.

> Ce faisant, les salariés plongent dans une illusion : en travaillant « mieux et plus », ils croient exprimer leur subjectivité, mettre en avant leur valeur et leur personnalité alors que, en réalité, ils ne font que s'asservir à un système qui fait croire qu'il n'en demande pas tant. Il s'agit donc bien d'une « servitude volontaire ». (Cousin, *Ibid*., p. 34)

L'ambigüité de ce rapport à l'autonomie peut également s'expliquer par les évolutions du travail des cadres. Si la figure du cadre est souvent rapprochée de celle de l'*Homo faber*, soit l'image de l'Homme en tant que sujet qui maîtrise à la fois son temps et la technique de son œuvre, le glissement continu de ses fonctions la conduit de plus en plus à emprunter des caractéristiques de l'*Animal laborans*[83], soit l'« animal de travail » qui ne contrôle ni son œuvre, ni ses conditions de réalisation, ni ses temporalités. Pour Jean-Philippe Bouilloud (*op. cit.*), le cadre contemporain est à la fois *Homo faber*, puisqu'il assure une certaine responsabilité et jouit d'une autonomie procédurale, mais il est également *animal laborans* parce que l'environnement organisationnel l'éloigne de certaines formes de maîtrise de son propre travail. Le sociologue du travail remet en cause le rythme des marchés économiques qui pousse les salariés à travailler en temps réel et à être de plus en plus réactifs. Il condamne également les tâches de *reporting* qui contaminent de plus en plus la conduite d'activité des cadres[84] et l'entachent de dimensions de surveillance. Les phénomènes de globalisation et le fonctionnement en « mode projet », s'ils revendiquent une

---

[83] Jean-Philippe Bouilloud (*op. cit.*) transpose la conception de l'évolution du travail selon Hanna Arendt aux mutations organisationnelles actuelles.

[84] Ces tâches représenteraient 30% de leur temps de travail (Sarnin, *op. cit.*).

transversalité de l'activité et une mobilisation du collectif, conduiraient finalement à éloigner chaque individu de la finalité de son travail. En ce sens, la figure du cadre contemporain se caractérise par une ambivalence dans son rapport au travail : affichant d'un côté une autonomie procédurale, et de l'autre une tendance à la rationalisation de ses activités professionnelles.

Dimension temporelle de l'activité des cadres

Le Code du Travail classifie les cadres en trois catégories en fonction de leurs spécificités en termes de répartition du temps de travail (Fabas, 2011). Ainsi, la réglementation relative aux horaires de travail est différente entre cadres « dirigeants », cadres « intégrés » et cadres « autonomes ».

Les cadres dirigeants, caractérisés par un haut niveau de responsabilité et possédant une autonomie solide dans la gestion de leurs temporalités, ne sont pas concernés par la réglementation relative au temps de travail, les conditions correspondant aux congés payés mis à part.

Les cadres intégrés sont ainsi nommés parce que leur fonction implique le suivi d'une équipe de travail. De fait, leurs horaires correspondent à ceux du collectif dont l'activité engage leur responsabilité. Le statut de cadre intégré se conforme à plusieurs caractéristiques règlementées concernant le repos (quotidien et hebdomadaire), les heures supplémentaires, les jours fériés et la réduction du temps de travail (loi des 35h).

Les cadres autonomes, parce qu'ils ne font pas partie des deux catégories précédentes, sont souvent appelés « intermédiaires », « autres cadres », voire « ni ni » (pour « ni dirigeants, ni intégrés »). S'ils ne sont pas soumis aux horaires conventionnels d'une équipe de production, ils ne disposent pas non plus de liberté dans la gestion de leur temps. Leur temporalité professionnelle est par ailleurs réglementée de manière individuelle, exprimée en jours ou en heures (« conventions de forfait »). Cette catégorie est soumise aux mêmes conventions que celle des cadres intégrés, concernant la durée maximale du travail, les congés, les heures supplémentaires et la loi des 35h.

Depuis la loi et les accords régissant les « 35 heures », l'imbrication des temps sociaux a été modifiée. Avec l'application de ce dispositif, le régime temporel officiel des cadres se distingue de moins en moins par rapport aux autres catégories de salariés (Bouffartigue et Pochic, 2002 ; Lallement, 2003). Même si cette réglementation s'accompagne de bénéfices pour les cadres en termes de congés supplémentaires, l'enquête CSA/UGICT-CGT (2005) met en évidence que la plupart d'entre eux travaillent en moyenne près de 50 heures par semaines. La mesure de leur temps de travail peut satisfaire les cadres dans le sens où, par cette quantification, leur investissement temporel se rend visible (Thoemmes et al., *op. cit.*).

Dans la littérature, la catégorie des cadres est souvent associée à des temps de travail incertains, discontinus et atypiques (Cadet et Guitton, 2013). La disponibilité et l'ampleur temporelle consacrée au travail représentent une forme de « norme » attitudinale du cadre. Laure Guilbert et Alain Lancry (2005) montrent que le statut de cadre induit un rapport particulier aux caractéristiques spatio-temporelles.

Comme le souligne Alain Chenu (2002, p. 151) : « À durée du travail identique, bénéficier d'horaires standards régulièrement répartis sur cinq journées favorise l'expression du sentiment de disposer de temps, et, inversement, être responsable de l'organisation de son temps renforce le sentiment d'être débordé ». L'autonomie, toutefois relative, dont disposent les cadres vis-à-vis de l'organisation temporelle de leur activité, implique dès lors une forme de pression, une impression fugace de courir après le temps. « Dès qu'il y a liberté, il y a impatience », observe Jacques Attali (2012, p. 54), « donc accélération ».

Par ailleurs, l'activité des cadres est rythmée par de multiples « tâches dites annexes » parce qu'éloignées du cœur de leur métier (Bobillier-Chaumon, 2012, p. 10) : la réservation d'hôtel, la gestion des déplacements, ou encore la manutention de l'information. La plupart de ces tâches font intervenir la médiation des TIC. Elles se révèlent particulièrement chronophages. Dans l'idéal, l'essentiel de l'activité du cadre, qui s'articule entre la gestion de l'information, l'optimisation de la qualité des interactions, la recherche et l'accompagnement

de l'innovation, et la gestion de projets, se réalise à moyen voire long terme . Or, dans la conjoncture concurrentielle actuelle et l'injonction à l'immédiateté, les cadres doivent inscrire leurs tâches sur du court terme. Philippe Zarifian (2003) souligne la difficulté inhérente aux temps courts lorsqu'il s'agit de réaliser des opérations complexes, comportant une zone d'incertitude ou de risque, qui peut nécessiter des délais plus longs (comme des tâches de prévention, d'anticipation, de précaution). Pour répondre à cette exigence de réactivité à court terme, les cadres assistent alors à un raccourcissement et une accélération de leur temps de travail. Cette demande de réactivité couplée à la nécessité d'avoir recours à une réflexion avant l'action serait génératrice de tensions (Karvar et Rouban, *op. cit.*, 2004).

La question de la porosité entre les sphères professionnelles et privées est centrale lorsque l'on s'intéresse à la catégorie des cadres. D'après les résultats d'une enquête réalisée par l'IFOP (2012), 67% des cadres continuent de travailler après avoir quitté les locaux de leur entreprise.

Une étude récente, menée par des sociologues du travail sur un échantillon de cent cadres français (Thoemmes et al., *op. cit.*), met en évidence la désuétude de l'image du cadre « qui ne compte pas ses heures ». En effet, d'après leurs résultats, les cadres seraient moins enclins à « sacrifier » leur vie privée au bénéfice de l'entreprise. D'ailleurs, si pour la majorité des cadres de l'échantillon, réaliser du travail en débordement au domicile est une activité habituelle[85], le temps consacré est considéré comme moindre par rapport aux possibilités en termes d'amplitude horaire. Les auteurs rendent compte de la détermination des cadres à établir des frontières solides entre les sphères de vie.

Bien sûr, outre l'aspect objectif de la réalisation du travail hors-les-murs de l'entreprise, le fait d'endosser des responsabilités conduit à étendre la disponibilité psychique envers la sphère professionnelle. Les cadres sont particulièrement concernés par les formes de « présence mentale du travail » : en dehors de leur lieu d'activité, ils continuent à y penser et peuvent avoir des difficultés à « faire le vide » (Cadet et Guitton, *op. cit.*).

---

[85] L'enquête IFOP pour Good Technology (*op. cit.*) met en évidence que les cadres consacrent en moyenne 4h par semaine à des activités professionnelles dans leur sphère privée.

Un sondage CSA réalisé pour le syndicat CFDT-Cadres en 2008 a mis en évidence que les cadres restent tout de même satisfaits de leur travail, eu égard aux contraintes générées par les transformations de leur environnement professionnel et de leur activité de travail. Le contenu des tâches et l'intérêt du travail sont valorisants pour ces acteurs. De plus, le statut de cadre leur confère une marge de pouvoir et d'autonomie importante.

C'est ainsi que l'on peut comprendre que les cadres soient fortement investis dans leur vie professionnelle : bien que leur activité de travail les contraigne à un investissement élevé, ils s'y engagent volontairement, d'une part du fait de la satisfaction générée par l'exercice de cette activité, et d'autre part parce qu'ils en évaluent les bénéfices potentiels (reconnaissance, feedback positif, promotion, stratégies d'évolution de carrière). Le surinvestissement au travail constitue une caractéristique de la figure des cadres. Ils sont particulièrement touchés par les attitudes dépendantes à l'égard de la sphère professionnelle, comme le *workaholism* (ou addiction au travail) par exemple.

L'équipement en TIC des cadres

La catégorie des cadres est la plus utilisatrice des TIC, notamment dans leur version mobile (Kalika et Romelaer, 2006). Depuis l'introduction de ces dispositifs, l'essentiel de l'activité des cadres se réalise non plus seulement par des communications en présentiel (en face à face), mais également par l'intermédiaire des TIC (Bobillier-Chaumon, *op. cit.*). Depuis les années 1980, et surtout dans les années 1990, une grande partie de l'activité communicationnelle des cadres est ainsi médiatisée par la technique. Nous pouvons citer, à titre d'exemple de téléphonie mobile à des fins professionnelles, le *Radiocom 2000*, ces premiers téléphones « transportables » de voiture, particulièrement volumineux, mis à la disposition des commerciaux et des cadres itinérants à la fin des années 1980.

L'omniprésence des TIC dans la conduite d'activité des cadres leur permet de communiquer en interne avec l'ensemble des services de l'entreprise et de

mettre en œuvre une forme de « proximité virtuelle » avec l'environnement global relatif à leur périmètre de responsabilité (clients, fournisseurs, etc.). « Les cadres sont donc conscients que ces dispositifs leur permettent de faire davantage de choses avec leur aide qu'en leur absence » (Bobillier-Chaumon, *op. cit.*, p. 13). L'utilisation des TIC permet d'optimiser ces échanges et, par là même, renforce la variabilité des lieux de travail (Crague, 2003 ; Green, 2004). Les cadres peuvent ainsi se rendre disponibles à tout moment et en tout lieu. Le nomadisme technique donne naissance à une nouvelle forme de présence au travail, désignée comme la « mobiquité »[86]. Ce néologisme entre « mobilité » et « ubiquité » illustre la possibilité pour l'usager de « se connecter à un réseau sans contrainte de temps, de localisation, ou de terminal[87] » (Badillo et Roux, 2009, p.116). Avec l'utilisation des TIC pour accomplir leurs tâches de travail, c'est une redéfinition des frontières temporelles de l'activité des cadres qui est engagée. Cette reconfiguration spatio-temporelle constituerait la pierre angulaire de la nouvelle identité professionnelle des cadres (Delteil et Genin, 2004).

Contrairement aux salariés non-cadres, les cadres bénéficient d'une certaine liberté d'utilisation des TIC. Si l'utilisation privilégiée des TIC mobiles constitue une des caractéristiques des cadres, elle affecte particulièrement la dimension temporelle de leur activité de travail. Des contraintes nouvelles apparaissent : la possibilité de travailler hors du lieu et du temps de travail formels ; une plus large modulation de l'organisation de leur emploi du temps ; une disponibilité absolue : s'engager pour l'entreprise en faisant fi de la dimension temporelle, être réceptif à toute information de dernière minute, pouvoir optimiser sa réactivité face aux aléas et aux diverses sollicitations. C'est ainsi que l'on peut comprendre le brouillage des frontières entre sphère privée et sphère professionnelle : en leur permettant de rester « connectés » ou « branchés » dans un environnement physique extérieur à celui de l'entreprise, les TIC favorisent l'empiètement du travail sur la sphère domestique et sociale. Cette connexion avec le travail, autorisée par les TIC, réinterroge les relations

---

[86] Ce concept a été proposé par Xavier Dalloz (Badillo et Roux, 2009, p. 116-117).

[87] Xavier Dalloz emploie notamment l'acronyme « ATAWAD », signifiant *AnyTime, AnyWhere, AnyDevice*.

contractuelles entre les cadres et leur employeur. Pour Nathalie Colombier (2007), l'augmentation de la flexibilité et de l'autonomie par l'usage des dispositifs mobiles nécessite une révision des contrats de travail. L'auteure précise que si cette incomplétude demeure, les horaires, mais aussi la nature du travail et les perspectives de carrière resteront confus.

Cependant, l'étude menée par Jens Thoemmes et ses collaborateurs (*op. cit.*, p. 43) conclue à une faible propension d'usage professionnel des TIC dans la sphère privée « au regard du potentiel qu'[elles] offrent ». Les travaux de Laure Guilbert et Alain Lancry (2007) montrent d'ailleurs que le temps de travail des cadres reste quantifiable malgré les possibilités offertes par les TIC mobiles [88]. Le temps professionnel serait surtout cantonné au lieu de travail et déborderait finalement peu dans les autres sphères de vie. Ces résultats nous invitent donc à nuancer la figure du « cadre nomade » tellement décrite dans les médias de masse. « Les imbrications entre domaines de vie existent depuis fort longtemps chez les cadres, et ne paraissent pas s'être démultipliées avec le développement de ces technologies », complètent les deux chercheurs.

Aussi, comme nous l'avons souligné dans le chapitre 2, l'utilisation des TIC implique une dimension de contrôle : de fait, l'espace médiatisé de l'activité des cadres peut être « surveillé » par l'organisation (Besseyre des Horts, 2008).

Les TIC les plus utilisées par les cadres sont le courrier électronique et le téléphone portable (dans sa version optimale le *Smartphone*). Dans les paragraphes suivants, nous nous intéressons aux caractéristiques de ces dispositifs.

Le courrier électronique

Le mail demeure l'artefact communicationnel le plus employé par les cadres (Boukef-Charki, 2006). Aujourd'hui, les communications par courrier

[88] Ils rejoignent ici les conclusions de Bouffartigue et Gadea (2000).

électronique sont devenues incontournables, et cet usage prend souvent la forme d'un automatisme, d'une habitude. En effet, un large panel de tâches sont désormais effectuées par le biais du courrier électronique (*Ibid.*). L'utilisation du mail accompagne les différents rôles des cadres, en particulier ceux relatifs à la transmission d'information et à la prise de décision. Il permet d'optimiser l'accessibilité électronique non seulement aux informations mais aussi aux individus, faisant fi du statut hiérarchique et de la situation géographique du destinataire du message. Rapidité et asynchronie constituent les deux principales caractéristiques du courrier électronique. Ainsi, il permet aux cadres de s'émanciper des contraintes spatio-temporelles.

Le mail peut jouer un rôle dans la formalisation des échanges : par exemple, les mises en copie pour le supérieur hiérarchique permettent de « se couvrir » vis-à-vis du contenu de communication (prise de décision, type d'informations transmises). Il s'agit à la fois d'un moyen de « preuve » (traçabilité des échanges) et de pression. L'utilisation abusive des modalités de copies de mail peut engendrer une surcharge informationnelle importante (mise en copie, « répondre à tous », « *forward* »). De ce fait, le traitement des messages électroniques devient une tâche fortement chronophage.

Nabila Boukef-Charki (*op. cit.*) propose d'expliquer les liens entre l'utilisation du courrier électronique et la gestion du temps des cadres. Les délais de réponse aux mails seraient de plus en plus réduits : il y aurait une exigence forte de la part de l'émetteur vis-à-vis de la réactivité de son interlocuteur. Cette injonction explique que les cadres consultent et traitent leurs messages parfois en dehors des heures de travail. L'utilisation du courrier électronique induit par ailleurs une « mise à disposition » permanente, ayant pour conséquence inéluctable l'augmentation du temps de travail. Michel Kalika (2002) souligne que l'utilisation de ce média par les cadres modifie leur manière d'appréhender traditionnellement le temps et l'espace. Des problèmes inhérents au contenu des mails peuvent apparaître : défauts d'interprétation pouvant générer des malentendus, des conflits. Ces phénomènes s'expliquent par les caractéristiques propres à l'outil : la communication est écrite et asynchrone. Il peut s'agir de

problèmes résultant de la composition des messages ou du raccourcissement des délais de leur traitement. De plus, la surcharge d'informations les accentue.

Le Smartphone

Le Smartphone, véritable ordinateur nomade miniaturisé, devient le partenaire de poche du cadre contemporain. Il fait office de « poste de travail nomade à part entière » (Argüello et Barbier de la Serre, 2011). Le premier terminal permettant d'échanger des mails (émettre et recevoir des messages) est le RIM 950, sorti sur le marché en 1998. Quatre ans plus tard, Mike Lazaridis, co-fondateur de la société RIM[89], sort le premier téléphone intelligent : le fameux *BlackBerry*. Aujourd'hui, les Smartphones regroupent plusieurs fonctionnalités : la voix (téléphone), l'échange de données textuelles (sms), des applications bureautiques (messagerie instantanée, logiciels de traitement de texte, tableurs, calendrier, agenda, GPS, accès Internet) et le multimédia (musique, photo, vidéo, jeux). La technologie *push* est comprise dans ce type de terminal, permettant à l'usager d'être alerté de l'activité de son réseau numérique en temps réel (*push-mail*, rappels de rendez-vous, actualisation automatique des résultats d'activité, etc.). Les ventes de Smartphones connaissent un accroissement constant[90]. En 2011, la moitié des téléphones achetés par les entreprises françaises sont des Smartphones[91]. Dans les organisations, ce ne sont pas seulement les cadres dirigeants qui en sont équipés : les « ordiphones » concernent l'ensemble des personnels cadres, les salariés nomades et les télétravailleurs. L'argument commercial de vente du *BlackBerry* dans les entreprises consiste à démontrer qu'en moyenne un cadre ainsi équipé travaille une heure de plus par jour que les autres[92].

Les avantages liés à l'équipement en Smartphone s'articulent autour de l'optimisation du temps. Ainsi équipés, les salariés seraient plus réactifs et mieux coordonnés entre eux du fait de l'accessibilité rapide (Beurer-Zuellig et Meckel,

---

[89] « RIM » est l'acronyme de la société *Research In Motion*.

[90] Source : Orange Business Services.

[91] *Idem.*

[92] Émission Capital : « Mon BlackBerry me suit partout », 16 novembre 2010, M6.

2008). De plus, l'utilisation du Smartphone faciliterait l'accès à l'information, en permettant un contrôle permanent du flux informationnel (Mazmanian et al., 2006a), une diffusion rapide de l'information et un accès en temps réel (Beurer-Zuellig et Meckel, *op. cit.*). Enfin, le temps de travail devient de plus en plus flexible puisque les salariés peuvent rester connectés à de nombreux aspects de leur activité professionnelle en dehors des murs de l'entreprise (Derks et Bakker, 2010) et ainsi gagner du temps en optimisant les « temps morts » de la vie quotidienne (Green, 2004). Pour les cadres, le Smartphone représenterait une ressource dans la sphère professionnelle mais aussi dans la « zone de transition » avec la sphère privée (Argüello et Barbier De La Serre, *op. cit.*).

Cependant, l'utilisation du Smartphone est critiquée par l'appauvrissement de la communication qu'elle génèrerait (Beurer-Zuellig et Meckel, *op. cit.*) conduisant, par là même, à la dégradation des relations interpersonnelles. De plus, ce dispositif se ferait le relais de la surcharge informationnelle des boites mail et du phénomène de fragmentation du travail de par les interruptions *push* (Renneker et Godwin, 2005). Par ailleurs, les caractéristiques ubiquitaires de ce média feraient émerger des problématiques liées à l'interpénétration des sphères de vie : connexion permanente en dehors des horaires officiels de travail, conflits emploi / famille, et sentiment de laisse électronique (Duxbury et al., 2007). Melissa Mazmanian et ses collaboratrices (2006b) mettent en évidence un comportement particulier dans l'usage intensif du *BlackBerry* chez les salariés : celui de la vérification compulsive de l'actualisation des mails professionnels, génératrice de stress.

À ce propos, Veronica Argüello et Béatrice Barbier De La Serre (*op. cit.*) expliquent les rituels compulsifs comme résultant d'une incitation individuelle en lien avec les caractéristiques de l'activité de travail de l'usager. Si, dans l'étude menée par Melissa Mazmanian et al. (*op. cit.*), la majorité des individus (90%) avoue cette surveillance (presque maniaque) du flux informationnel en lien avec leur travail depuis leur Smartphone, cette pratique est justifiée, par les sujets eux-mêmes, par les caractéristiques de leur personnalité. Ce comportement addictif serait mis en œuvre, non pas pour répondre aux attentes organisationnelles, mais dans le but de diminuer leur niveau de stress. Aussi, cet

article rend compte du rapport au Smartphone développé par les salariés qui en sont équipés : il s'articulerait autour de la perception de contrôle. Chaque mail reçu en temps réel nécessite une prise de décision quant au degré d'urgence, d'importance et d'acceptabilité de l'intrusion. De la sorte, ces interruptions ne seraient pas subies par les usagers, mais plutôt internalisées, négociées. D'après cette étude, le sentiment de contrôle apparaît comme prépondérant dans les usages professionnels des Smartphones.

Ainsi, le quotidien des cadres est-il reconfiguré, dans sa dimension temporelle et organisationnelle. Au sein de notre groupe de recherche, nous qualifions l'intensité d'usage des TIC comme « pratiques d'hyperconnexion » (Felio et Carayol, *op. cit.*). Inspirées à la fois des travaux de Nicole Aubert (2004) décrivant l'individu hypermoderne (dépendant à l'excès et à l'urgence) et de ceux de Robert Castel (2009) sur l'individu « par excès » (mobilisant sa subjectivité au travail), nous choisissons le qualificatif d'« hyperconnexion » pour illustrer ces nouvelles formes de pratiques. À partir du fruit de nos travaux de recherche dans le cadre du programme DEVOTIC, il apparaît que la notion d'hyperconnexion s'appréhende à travers le spectre de l'intensification (injonction de connexion permanente, réactivité[93]), de la densification (porosité des temps, surcharge informationnelle[94]) et du taux d'équipement. Depuis l'introduction des TIC, et particulièrement leurs fonctions mobiles, une figure du cadre émergerait ainsi : celle du « cadre hyperconnecté ».

> Le foisonnement de travaux sur la catégorie des cadres met en évidence la complexité à appréhender leur activité de plus en plus fragmentée et instrumentée. L'intégration du mail, du téléphone, des applications *push*, et autres artefacts communicationnels, participe d'une reconfiguration de l'activité des cadres, dans le sens d'une densification (avec le phénomène de porosité des sphères de vie) et d'une intensification

[93] Langa (1997) et Salengro (2005).
[94] Vendramin et Valenduc (2005).

(de par le raccourcissement des délais et la demande de réactivité permanente). La restructuration des temporalités tient une place éminente parmi les évolutions décrites.

Les études portant sur les usages des TIC tels qu'ils sont déployés par les cadres révèlent un rapport particulièrement ambivalent, articulant des dimensions de contrôle, d'efficacité, de liberté et d'autonomie, en même temps que des facettes de perte de sens du travail, de dislocation des collectifs, de sentiment de solitude et de dépendance aux dispositifs techniques (Sarnin, *op. cit.*).

Pour mieux comprendre cette ambigüité, il nous semble essentiel de mettre en lumière le rôle actif des cadres dans l'appropriation des TIC et le déploiement de stratégies. L'autonomie procédurale dont ils disposent leur permettrait de « bricoler » afin de trouver des leviers pour répondre aux problématiques liées à l'usage des TIC. Nous soutenons que l'usage constitue, en lui-même, un gisement de ressources : les effets indésirables des dispositifs pourraient être détournés par la mobilisation stratégique de l'individu, exprimée dans des comportements d'usage des dispositifs.

Par ailleurs, il paraît nécessaire de prendre en compte l'hégémonie de la figure du « cadre hyperconnecté » pour saisir tant les motivations que les freins au développement de stratégies d'usage. Nous abordons cette question dans la prochaine partie, au sein de laquelle nous proposons également une analyse du discours de la plainte sur l'hyperconnexion chez cadres.

4.2 Les cadres et les TIC : invisibilité des pratiques et opacité des discours

Si les médias de masse véhiculent à profusion l'image du cadre hyperconnecté et ses tribulations, le discours organisationnel sur la question reste absent.

Dans les paragraphes suivants, nous proposons une réflexion sur le discours de la plainte à propos de l'hyperconnexion en confrontant l'image diffusée par les médias de ce phénomène et son occultation au sein des organisations.

L'hyperconnexion : le discours de la plainte

Dans la sphère médiatique, il est courant de dénoncer les effets indésirables de l'usage professionnel des TIC. Précisément, les médias se font l'écho de la critique de l'hyperconnexion et de l'incitation à la déconnexion (cf. chapitre 3.2). « Être débranché, c'est branché ! »[95]. D'ailleurs, au début de notre recherche doctorale, le bloggeur Thierry Crouzet débutait son aventure de désintoxication du numérique, qu'il retrace dans son livre *J'ai débranché* publié en 2012.

Les cadres représentent la population la plus décrite comme étant hyperconnectée. Les médias divulguent, d'une part, une certaine volonté des cadres à se déconnecter et d'autre part la difficulté qu'ils éprouvent à mettre en œuvre cette déconnexion. Les revendications des cadres seraient ainsi relayées par la presse : « Les cadres ne veulent plus être branchés en permanence » (*L'Express*, mai 2012). Cette mise en forme de la plainte dans les médias est intrigante du fait de son absence dans les organisations[96].

---

[95] Titre de l'émission de radio diffusée le 25 aout 2011 sur Radio Canada animée par la journaliste Anne Darche.

[96] Document ANR, 2009, p. 12.

Olivia Foli, dans le cadre de sa thèse de doctorat en Sociologie, met en évidence que les « discours de la plainte et leur diffusion sont à la fois le produit et le révélateur de la régulation du système » (2008, p. 217). Partant, il nous paraît essentiel de questionner le vécu subjectif des cadres pour comprendre l'écart entre la médiatisation de la plainte sur l'hyperconnexion et son inaudibilité dans les organisations.

Plainte et souffrance au travail

La plainte se définit à partir de trois invariants : « il s'agit d'une *expression* (un énoncé oral ou écrit) dont le point de départ est un *mal-être* ressenti par un individu (douleur, souffrance, sentiment d'injustice ou de détresse), et qui est portée en tant qu'*interpellation auprès d'une tierce personne*. » (*Ibid.*, p. 56-57).

Pour Christian Baudelot et Michel Gollac (2003), l'augmentation de la plainte professionnelle découle d'une part de la mutation du travail (complexité du travail, déstructuration des collectifs, etc.) et d'autre part de l'objectivation de plus en plus grande (permise notamment par l'intérêt croissant pour les risques psychosociaux). Autrement dit, si les individus expriment davantage une impression négative sur leur travail, c'est parce que sa réalisation serait de plus en plus difficile et que la parole sur le travail davantage entendue (Gollac, 2013).

À partir de ces considérations, comment appréhender le défaut de plainte au travail ? Son absence est-elle un indicateur de bien-être au travail ? La non-plainte peut renvoyer notamment à un profond désespoir, « synonyme de souffrance extrême », voire à un état morbide (Foli, *op. cit.*). Le courant de la Psychodynamique, porté par Christophe Dejours, définit l'absence de plainte comme une souffrance aliénante, dont l'individu n'a pas conscience. Partant, l'absence de plainte (individuelle et collective) des cadres vis-à-vis de l'hyperconnexion au sein de leur organisation peut être interprétée soit comme un manque de recul qui leur permettrait de ressentir et d'exprimer leur potentiel mal-être ; soit comme la portée inaudible d'une souffrance profonde qui ne peut être formulée.

L'approche originale de Marc Loriol consiste à considérer la souffrance au travail comme un construit social et à dénoncer l'influence la psychologisation des phénomènes de stress et autres pathologies liées au travail. Lors d'une communication au Colloque International COMPARISK (2013), le sociologue a particulièrement mis en garde les praticiens et chercheurs vis-à-vis de l'effet d'étiquetage de la souffrance au travail qui peut conduire à simplifier l'appréhension des situations et détourner des aspects institutionnels et structurels. Bien sûr, loin de vouloir nier la souffrance des individus qui éprouvent le travail, Marc Loriol souhaite surtout montrer, à partir de ses travaux sur l'expression de la fatigue, que l'énonciation d'une plainte est contingente : elle doit être contextualisée pour faire sens.

> Cela ne revient pas à nier ou à relativiser les difficultés ressenties et exprimées, mais à montrer en quoi la capacité à parler de sa fatigue participe de tout un ensemble de représentations sociales, d'enjeux spécifiques, de considérations morales, de catégories pathologiques pré-construites, etc. » (*Id.*, 2003, p. 461).

De fait, ce serait en fonction des caractéristiques de son groupe d'appartenance et de ses propres modes de régulation qu'un individu serait en capacité d'exprimer ou non sa plainte. Le niveau d'acceptabilité de la plainte individuelle et collective serait défini par le groupe social, voire l'institution. Il s'agit d'une construction sociale dans le sens où le vécu des difficultés au travail et, par là même, les conditions de son expression, seraient stipulés dans le social (Loriol, 2006). De la même manière, les travaux de John Weeks (2004[97]) condamnent la compréhension de la plainte professionnelle comme résultant des contraintes objectives de l'organisation du travail. Ainsi, l'usage intensif des TIC, en tant que fait objectivable, ne représenterait pas l'objet exclusif d'une plainte. Le sens investi par les individus dans le travail et le vécu subjectif sont appelés à être décrits pour appréhender pertinemment ce type de discours. Le maniement de la plainte relèverait de la mise en œuvre d'une compétence sociale à se conformer aux normes d'expressivité d'un groupe social donné.

[97] Cité par Foli (*op. cit.*), p. 289.

Transposée à notre thématique, cette approche invite à penser l'absence de plainte chez les cadres au sein de leur entreprise comme une intégration des normes de leur groupe d'appartenance vis-à-vis de son expressivité.

Par ailleurs, le discours de la plainte se donne à voir, pour le chercheur, comme une « ethnographie profane », « c'est-à-dire un discours que la société produit sur elle-même, et qui renseigne l'observateur étranger au milieu parce qu'elle crée du sens pour les acteurs qui la produisent. » (Foli, *op. cit.*, p. 216). Aussi, Olivia Foli insiste-t-elle sur l'écart entre la plainte telle qu'elle est exprimée et la souffrance telle qu'elle est ressentie. D'après la sociologue, ce décalage conduit à l'opacité du vécu subjectif des individus : « la plainte n'est pas forcément représentative de leur expérience subjective » (*Ibid.*, p. 218). Ainsi, le discours dénonçant les comportements d'hyperconnexion et ses dérives ne correspondrait pas forcément au vécu expérientiel des cadres qui les mettent en œuvre.

Par conséquent, la mise en forme sociale de la plainte sur l'hyperconnexion, dans les médias de masse ou dans les échanges de la vie quotidienne, peut être interprétée de différentes manières.

Tout d'abord, elle peut répondre à un besoin d'expression d'une souffrance ressentie par les cadres dans les pratiques de connexion permanente avec le travail, si tant est que sa formulation ne soit pas acceptée par l'organisation. Ainsi révélée, la plainte viserait à responsabiliser les directions d'entreprise en général sur la question, et ce, sans contredire les normes d'expression du mal-être induites par le contexte organisationnel. La plainte des cadres socialement médiatisée, dans l'anonymat, protègerait les individus d'une quelconque déviance vis-à-vis du groupe social d'appartenance.

Par ailleurs, si l'on considère la dimension sociale de la plainte (au sens simmelien), alors la mise en forme du discours de la plainte, par les médias et les cadres eux-mêmes, illustre le besoin de « faire collectif » et de se sentir appartenir à un groupe. La catégorie des cadres, en mal d'identité collective, construirait du lien social à travers une forme de « plainte rituelle » (*Ibid.*) sur l'hyperconnexion. Ainsi, certaines situations de communication seraient investies par les individus pour partager leur expérience d'« hyperconnectés »

sur le mode du contentement. En effet, ce type d'« échange sociable » (*Ibid.*) ne serait pas empreint de sérieux : il constituerait le support de la réalité tout en conservant une certaine distance pour laisser place à la dimension esthétique de l'interaction. Le fait d'échanger, entre cadres, de la surcharge des boites mail, des sollicitations perpétuelles et de la nécessité de déconnecter, permettrait d'entretenir un sentiment d'appartenance à un groupe.

> la plainte rituelle permet d'exprimer des problèmes en lien avec la dureté du monde bureaucratique tout en respectant la norme d'évitement du face-à-face, du tact et de la bienséance. Tout laisse à croire que la plainte rituelle est une échappatoire à la réalité et à la dureté du milieu : elle procure un soulagement tout en nourrissant une certaine convivialité, elle permet une atténuation de la pesanteur bureaucratique tout en respectant l'ordre établi. (*Ibid.*, p. 415).

De cette façon, le discours de la plainte sur l'hyperconnexion assurerait deux fonctions : d'une part promouvoir le lien social entre les cadres, et d'autre part responsabiliser les directions générales sur les problématiques liées à l'usage intensif des TIC. Puisque l'hyperconnexion des cadres ne semble pas discutée au sein des organisations, rendant cette question presque taboue[98], il paraît essentiel d'examiner les freins à la production de ce discours. Dans une tentative de compréhension des normes idéologiques de l'expression de la plainte dans ce groupe social, nous proposons de questionner le caractère hégémonique de la figure du « bon cadre ».

La plainte inaudible des cadres : le poids de l'idéologie managériale

« À ce contexte difficile et dégradé en termes de statut, il faut ajouter des modes de pensée qui (…) tendent à contenir les cadres dans des certitudes qui peuvent se retourner contre eux » (Bouilloud, 2012, p. 34). En reprenant le concept d'hégémonie formulé par Gramsci, le sociologue explique par quel processus les cadres acceptent le « système managérial » contemporain qui, s'il leur offre des perspectives, leur impose également des contraintes. L'intégration

[98] Document ANR, 2009, p. 12.

d'une certaine « vision du monde » colportée par le groupe social d'appartenance conduit à façonner les manières de concevoir les situations et d'agir des individus. « En raison de son statut, le manager doit s'exprimer et se comporter comme un manager. Son discours est donc, sans surprise, conforme à l'image qu'il se fait de son rôle hiérarchiquement supérieur » (Both, 2007, p. 145). Le contexte hégémonique pesant sur les cadres puiserait ses sources dans l'environnement d'étude et de formation managériale, la classe sociale supérieure, ainsi que le milieu organisationnel (en termes de culture et d'expériences professionnelles).

> Il faut mobiliser, chaque jour, les femmes et les hommes de l'entreprise, leur intelligence, leur imagination, leur cœur, leur esprit critique, leur goût du jeu, du rêve, de la qualité, leur talent de création, de communication, d'observation, bref, leur richesse et leur diversité; cette mobilisation peut seule permettre la vérité dans un combat industriel dorénavant de plus en plus âpre. (*Entreprise et Carrières*, n°61[99])

La représentation sociale du « bon cadre » est omniprésente dans les discours soutenant l'idéologie managériale : un cadre ne compte pas ses heures » ; il est surinvesti au travail ; il a intériorisé les valeurs de l'entreprise et veille à la diffusion de la culture organisationnelle auprès de ses collaborateurs. L'injonction à l'autonomie, que diffuse la société contemporaine, place les cadres dans une situation où ils seraient entrepreneurs de leur propre trajectoire.

> Représentant fidèle et loyal de l'entreprise, dévoué sans compter à la tâche commune, disposant des connaissances techniques et du savoir-faire, il doit de plus inspirer confiance, faire preuve de capacités d'écoute, de conviction, d'animation, de dynamisation des équipes. Il est véritablement l'« homme nouveau » de l'entreprise du troisième type que les spécialistes-conseils se proposent de forger. L'entreprise a ses nouveaux héros, travailleurs infatigables, affrontant toutes les difficultés, surmontant toutes les épreuves en perpétuels gagnants. Les cadres sont de tous côtés invités à s'identifier à cette image. (Le Goff, 1995, p. 110)

[99] Exemple de discours prônant l'idéologie managériale.

Selon Danilo Martuccelli (2004), l'autonomie, la participation, l'authenticité, représentent de « nouveaux vecteurs de subordination », prenant la forme d'injonctions. Du fait de l'évolution du travail, ayant causé la disparition de multiples repères, c'est dans l'entreprise que les individus se projettent et intègrent un système de référence (normes, valeurs, comportements). C'est là que l'on peut entrevoir le revers de cette sommation à l'autonomie : la dépendance à l'organisation. En quête de sens, les cadres se « mettraient à disposition » de l'entreprise, en utilisant les TIC, pour répondre non seulement aux exigences de la société néolibérale, mais aussi à leurs besoins personnels d'accomplissement.

Les comportements d'hyperconnexion peuvent être mis en relation avec l'image de l'individu contemporain, actif, dynamique et autonome. Valérie Carayol en propose d'ailleurs une description :

> L'homme « actif » est par essence débordé, son agenda est toujours surchargé, son temps « libre » limité. C'est à ces conditions qu'il signe son appartenance à la catégorie des « actifs ». Aujourd'hui enchaîné à son agenda électronique, agenda partagé, donnant à voir à ses relations la saturation de son emploi du temps comme un signe de son identité et de son appartenance sociale. (Carayol, 2005b, p. 4)

Si auparavant nous assistions à une logique méritocratique du « donnant-donnant » au sein des entreprises, aujourd'hui nous serions passés dans un tout autre modèle. Selon Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac (2007), un fort processus de « normalisation idéologique » et d'intériorisation de la culture organisationnelle de l'entreprise serait à l'œuvre. Cette intériorisation des valeurs et des objectifs de l'organisation produit un effet sur les individus en termes de pression à la réussite, à l'excellence, et à l'exclusion de toute forme d'échec.

Les deux sociologues proposent le concept de « système managinaire » pour qualifier ce nouveau mode de fonctionnement organisationnel d'intégration des normes idéologiques de l'entreprise. D'inspiration psychanalytique, le terme « managinaire » résulte de la condensation entre « management » et « imaginaire ». « Le manager est renvoyé dans l'imaginaire, c'est-à-dire dans la

relation duelle, dans un face à face avec l'organisation qui lui renvoie une image d'excellence, de toute puissance, de perfection, de jeunesse, d'éternité, de richesse, d'expansion, de performance » (*Ibid.*, p. 127). Dans cette image réfléchie par l'entreprise, l'individu court le risque, comme Narcisse, de s'y noyer, de s'y égarer, d'en être submergé. En favorisant l'identification à l'organisation, des comportements et attitudes addictives à l'égard du travail peuvent alors apparaître. « Le sujet est pris dans une spirale infernale : le vide qu'il ressent, le sentiment d'impuissance qu'il éprouve, la souffrance qui le tenaille, le contraignent à se plonger dans des comportements addictifs pour masquer la dépression » (Drillon, 2001, p. 99).

Dans un tel système, les cadres seraient placés dans un double mouvement lié à une projection dans l'entreprise et une intégration subjective. En répondant aux besoins d'accomplissement de l'individu, de réalisation de soi et de poursuite des objectifs personnels de réussite, l'image de l'organisation impliquerait un phénomène de projection et d'identification. À travers le miroir de l'entreprise, les cadres peuvent se développer. Dans cette quête de réalisation de soi en contexte organisationnel, l'individu peut devenir un « produit » de l'entreprise : par l'intégration de sa culture, de ses valeurs et objectifs, l'organisation érige l'imaginaire des cadres (en termes de projets, de croyances, de valeurs), et en ce sens les « agit ». Depuis les travaux de Stanley Milgram en Psychologie Sociale, ce phénomène est appelé « état agentique ».

La pression à la réussite, au dépassement de soi, pousse les cadres à faire toujours plus, toujours mieux. Cette recherche d'excellence demeure la première exigence implicite des cadres. « La logique de l'excellence n'a pas de fin, ses exigences sont sans limites et l'appel au dépassement de soi-même est ainsi l'un des principaux soubassements du système » (Aubert et De Gaulejac, *op. cit.*, p. 62).

De nombreux objectifs implicites seraient formulés par l'organisation envers les cadres. Ainsi, la logique du « toujours plus », par ailleurs corrélée à la logique d'excellente qui se veut infinie, conduirait les individus à donner

incessamment à l'organisation, à se dépasser, à répondre aux sollicitations diverses, et ce dans un contexte dominé par le culte de l'urgence. Les auteurs parlent également de l'enrôlement dans une « spirale infernale » pour illustrer la situation des cadres qui doivent répondre à l'exigence de réactivité inhérent au marché concurrentiel de l'entreprise, alors qu'ils sont eux-mêmes placés en concurrence au sein de leur équipe de travail dans un but de galvaniser les compétences. « La compétition apparaît comme une forme de régulation des comportements beaucoup plus efficace que le vieux bâton et la vieille carotte des systèmes hiérarchiques classiques » (Ehrenberg, *op. cit.*).

Aujourd'hui, la connexion permanente avec le travail semble être affiliée au modèle idéal du cadre contemporain. Le chercheur en Psychologie du Travail, Jean Vannereau, spécialiste des problématiques managériales, définit cette représentation idéale. D'après l'auteur, elle s'articule autour de la mobilisation de savoir-faire et de savoir-être, de compétences techniques, de capacités relationnelles et d'un ensemble de qualités personnelles. Ces caractéristiques concernent aussi bien le rapport du cadre à lui-même, qu'à autrui, à l'action et à l'organisation.

> Dans le rapport à soi-même, le cadre se doit d'avoir de la personnalité, d'être courageux, solide et rigoureux d'avoir du bon sens, d'être dynamique, d'avoir confiance en lui, d'être autonome et adaptable. Dans son rapport aux autres, le cadre communique (disponibilité, écoute, relations interindividuelles), fait évoluer ses collaborateurs et collègues (forme, conseille, soutien), joue la franchise et la transparence, évite les conflits, fait preuve de psychologie, travaille en équipe, donne l'exemple, responsabilise et rend autonome. Dans le rapport à l'action, ses modes de pensée sont à l'anticipation et la créativité, l'esprit de synthèse et la vision globale. Il organise et planifie le travail, informe, prend des décisions fondées sur sa légitimité technique. Dans son rapport à l'Organisation, le cadre communique des valeurs - celles de l'Organisation - Il est leader charismatique, transmet un sens fédérateur autour des missions et projets importants de l'entreprise. (Vannereau, *op. cit.*, p. 187)

Les usages des TIC peuvent résonner au cœur de cette figure idéale du cadre contemporain. L'introduction de ces dispositifs dans la conduite d'activité des cadres poursuit un but d'efficacité, de productivité et de flexibilité. Le

maniement de ces technologies est individuel, rarement soumis à une quelconque prescription organisationnelle, engageant le cadre à l'autodiscipline. L'idéologie managériale peut constituer une grille de lecture pour donner du sens là où l'organisation du travail n'en donne pas. Dès lors, les comportements d'hyperconnexion semblent être légitimés au regard du diktat de la représentation du « bon cadre » conjuguant autonomie, surinvestissement et responsabilité. Bien que cette captation imaginaire soit leurrante, son intégration influencerait les attitudes et les comportements des cadres. Se plaindre de l'hyperconnexion, exprimer un discours sur les problématiques vécues en lien avec l'usage des TIC au sein de son entreprise conduirait le cadre à se montrer déviant face à la norme. Confronté aux normes et valeurs idéologiques de son groupe social, le cadre pourrait alors « perdre la face » au sens de Erving Goffman, son identité de cadre, aussi faible soit-elle, volant en éclat.

Cependant, la représentation du « bon cadre » ne tient pas compte du « réel managérial » (Vannereau, *op. cit.*), jalonné de résolution de situations complexes, de doubles contraintes et d'injonctions paradoxales. Anne Both (*op. cit.*, p. 61) souligne que « les objectifs annoncés du discours managérial ne supportent pas la confrontation avec la pratique ». L'usurpation de la question par le discours idéologique, se montre donc particulièrement limitante. Ainsi, pour comprendre les attitudes des cadres vis-à-vis de l'injonction à la connexion permanente avec le travail, il est essentiel de questionner leur vécu expérientiel, leurs stratégies, la mobilisation de leur créativité, leurs « tours de mains » (Vannereau, *op. cit.*, p. 188).

L'hyperconnexion constitue un thème traité fréquemment par les médias de masse. De la sorte, la plainte des cadres s'exprimerait au grand jour, autant que leur besoin de se déconnecter.

Discrète au sein des organisations, cette plainte largement diffusée pose question à la chercheuse que nous sommes. Émergent ainsi plusieurs pistes d'explication :

Ce discours médiatisé permettrait de responsabiliser les organisations sur un phénomène qui dépasse le rapport individuel aux TIC ;

Ce discours convenu serait produit dans la vie quotidienne par les cadres pour assurer un sentiment d'identité collective (« plainte rituelle ») ;

Ce discours serait tu dans les organisations car il ne correspond pas aux normes d'expression de la souffrance des cadres (idéologie managériale) ;

Ce discours ne correspondrait finalement pas au vécu subjectif des cadres dans leur relation à la connexion.

Afin de répondre pertinemment à la question soulevée, il s'avère essentiel de comprendre le vécu des cadres et les ressources qu'ils mobilisent dans leur rapport à la connexion.

La partie suivante est consacrée aux stratégies d'usage des TIC que les cadres peuvent déployer.

4.3 Les stratégies d'usage des TIC

« Même si les ordinateurs ont contribué à étendre [la sphère professionnelle] au-delà des barrières physiques [de l'entreprise], nous continuons d'avoir recours à des stratégies psychologiques pour rendre nos vies plus supportables. » (Civin, 2000, p. 230).

Dans leur relation avec la technologie, les individus ne sont pas passifs. Le premier chapitre, consacré aux études d'usage, illustre une conception de l'usager comme étant avant tout un sujet, jouissant d'une capacité de créativité par le déploiement d'« arts de faire » (De Certeau) dans l'appropriation des artefacts communicationnels. Dès lors, il convient de reconnaître d'un côté une certaine souplesse dans l'intelligibilité des TIC et de l'autre l'autonomie de l'usager dans son expérience technique.

Puisque nous nous intéressons aux problématiques psychosociales posées par l'usage professionnel des TIC, nous engageons également une réflexion sur les ressources individuelles, collectives et organisationnelles qui permettent, sinon de pallier les risques, de les nuancer, de les éviter. Dans cette perspective, nous convoquons la *salutogenesis*, principe issu du courant de la Psychologie Positive, qui porte sa focale sur la créativité et les détournements dans le travail permettant la préservation de la santé. Ainsi, nous nous dégageons d'une approche strictement pathogénique de la relation des cadres avec les TIC. En considérant les ressources mobilisées par les individus, l'analyse des facteurs de risques psychosociaux ne porte pas seulement sur les contraintes externes à l'individu (Neveu, 2012). L'approche salutogénique s'intéresse non seulement à la manière dont les travailleurs s'approprient leur activité mais aussi en quoi la mobilisation de ressources participe à préserver leur santé psychologique. « Les nouvelles dimensions de la Santé au Travail apparaissent à présent dans le défi d'apprendre à "développer la bonne santé" et non plus seulement de combattre la maladie » (Guillemin, 2011, p. 182). Les chercheurs porteurs de cette approche, parfois qualifiés d'idéalistes, préconisent l'intérêt pour les facteurs positifs sur la santé au travail, et non pas seulement celui des

facteurs contribuant à l'apparition de troubles psychosociaux. Ces deux approches, pathogénique et salutogénique, nous semblent complémentaires à l'appréhension des pratiques communicationnelles des cadres.

Généralement, la catégorie de salariés la plus associée au *burnout*, aux accidents vasculaires et aux troubles cardiaques, est celle des cadres. Or, l'autonomie procédurale et la latitude décisionnelle dont disposent les cadres « contribuent à les protéger face aux fortes exigences professionnelles qui leur sont imposées » (Sarnin, *op. cit.*, p. 54). Cette facette de leur activité constitue une ressource individuelle leur permettant de gérer les différentes problématiques de leur quotidien. Bien que cette méta-analyse soit complexe, la mobilisation de ce type de ressource renforce le sentiment de contrôle des cadres. De fait, « le "pouvoir d'agir" [Clot] des cadres reste largement supérieur à celui des autres catégories de salariés et facilite ainsi le développement professionnel et personnel » (*Ibid.*). Ainsi, l'autonomie procédurale permettrait aux cadres de construire des stratégies pour répondre à l'injonction de connexion permanente, pour « bricoler » avec les TIC.

Questionner les pratiques de déconnexion

Il serait réducteur d'associer le choix d'être « connecté » ou « déconnecté » à la non-maîtrise des TIC. En effet, de multiples freins à la déconnexion peuvent expliquer ce phénomène : l'impossibilité psychologique de déconnecter (peur de rater une information importante[100], inquiétude latente, culpabilisation de la déconnexion), le manque de temps nécessaire à la réalisation des tâches de travail, ou encore la suspicion d'autrui à l'égard de ce comportement (le fait de « se déconnecter » ne correspondrait pas à la norme comportementale des cadres, dès lors considéré comme étrange, douteux). Selon Peyrard et Peyrelong (1999), l'usage des TIC mobiles par les cadres peut revêtir deux formes attitudinales : l'attitude de connexion permanente (« se mettre à

[100] Selon Francis Jauréguiberry (2003), la peur de rater quelque chose d'important constitue la principale motivation à la connexion permanente.

disposition » de l'entreprise) et l'attitude de déconnexion (« se mettre à distance » de l'entreprise).

Interroger les conduites de connexion permanente, nous amène à questionner directement les notions de responsabilité, d'autonomie et de liberté de l'individu. Dans notre société néolibérale, l'individu contemporain est poussé à être « entrepreneur de lui-même », autonome, flexible, dans un monde dominé par le court-terme. Dans cette culture de l'urgence s'est construit l'homme « en temps réel », à l'image du fonctionnement des marchés financiers et économiques : être réactif, mobile, capable de prendre des risques. Ce nouveau système de référence méprise la stabilité, synonyme d'échec dans une société en constante mouvance.

Lorsque nous évoquons les pratiques de déconnexion, nous faisons référence à une attitude volontaire, et non pas aux individus non-connectés ou les non-usagers. Le critère de choix demeure essentiel dans la notion de déconnexion telle que nous la convoquons. Ce type de pratique naît généralement d'une « saturation technologique» (Guillaud, 2009), d'un trop fort débordement de la sphère professionnelle sur la sphère privée. De multiples situations, significatives pour l'individu, peuvent également expliquer la mise en œuvre de pratiques de déconnexion : la prise de conscience d'une certaine addiction à l'égard des TIC, d'un surinvestissement au travail, d'un déséquilibre entre efforts / récompense (notamment en terme d'investissement temporel), etc.

Il s'agit cependant d'une déconnexion quelque peu superficielle, puisque de nos jours tout passe par les technologies numériques. En effet, il s'agit de s'abstraire de la sphère numérique, de retirer cette « prothèse cognitive », d'édifier un « *no TIC land* », afin de s'octroyer un temps de réflexivité. Et pendant ce temps, tout reste pourtant interconnecté. « La déconnexion est donc une impression fugace, un temps, un répit, qui marque notre fatigue à maîtriser la connexion permanente. » (Guillaud, 2010a).

Précisions que les cadres ne seraient pas tous « égaux » face à l'injonction de connexion permanente par l'usage des TIC. A la question de ce qui différencie les cadres « esclaves de l'urgence » des cadres « résistants », Jauréguiberry (2003) propose une distinction entre « connectés » (ceux qui ont le devoir de rester connectés) et « branchés » (ceux qui ont le pouvoir de se déconnecter). Les TIC ne représentent qu'un moyen d'asseoir les rapports de pouvoir déjà existants dans les organisations.

Enjeux des pratiques de déconnexion

L'injonction à la connexion permanente provient de différentes sources : sociale, familiale (pression des pairs), hiérarchique et organisationnelle. Dans une émission de radio diffusée sur France Culture[101], Federico Casalegno souligne qu'à la demande de connexion émanant de la hiérarchie « s'ajoute une pression psychologique ».

Comme le développe Pierre Mounier dans le cadre de cette émission, les pratiques de déconnexion peuvent être considérées, avant tout, comme une « résistance à la technique ». En effet, bien avant l'apparition des outils numériques et électroniques, l'injonction à la connexion était déjà à l'œuvre : l'usage du téléphone fixe, par exemple, rend possible un type de « harcèlement » de la part de l'employeur.

Dans la relation entre l'usager et la technologie, trois logiques sociales sous-tendraient la mise en œuvre de stratégies comportementales : la logique d'intégration, la logique stratégique et la logique de subjectivation (Jauréguiberry et Proulx, 2011). Le fait de « rester branché » répondrait à une logique d'intégration dans le sens où les TIC mobiles permettent à l'usager d'être constamment « ouvert » aux opportunités de son (ses) groupe(s) d'appartenance. La connexion permanente offre la possibilité d'exister socialement en continu. Dans une logique stratégique, les TIC sont utilisées à l'instar du fonctionnement des marchés économiques : dans un objectif de

[101] Dans le cadre de l'émission « Place de la Toile » sur France Culture, Federico Casalegno, Véronique Kleck et Pierre Mounier ont échangé sur la thématique « Et si on déconnectait ? », le 23 janvier 2009.

rentabilité, de gain et d'efficacité. Ici, la course à l'urgence et l'optimisation du temps permettent de commuter d'une tâche à une autre, dans une recherche perpétuelle d'un « mieux » et d'un « plus intense ». Enfin, la quête d'autonomie est en jeu dans la logique de subjectivation : il s'agit d'investir une définition de soi à travers les technologies ou, au contraire, de la refuser.

En fonction du degré d'attirance ou d'aversion pour ces trois logiques, les sociologues indiquent que les usagers mobiliseront différents comportements d'ajustement, déclinés en trois modalités : le *zapping*, le filtrage et la préservation.

Le « zappeur », en recherche constante de bénéfice et de gain, développerait des stratégies opportunistes, au gré des situations et du flux informationnel.

Les stratégies de filtrage répondraient à une logique à la fois utilitaire (optimiser du gain) et critique (maîtrise de ses temporalités) : il s'agit de mettre en place une délégation humaine, ou encore d'opter pour le différé. La déconnexion serait une « manière de maîtriser sa connexion » (Guillaud, 2009). La maîtrise des technologies permettrait, en effet, de rester connecté tout en préservant sa vie personnelle. Le filtrage des mails, les réponses automatiques, l'arrêt des technologies « *push* », etc., peuvent permettre de ne pas être submergé et de délimiter les frontières entre vie au travail et vie hors travail.

Les conduites de préservation, quant à elles, émanent d'une prise de recul vis-à-vis des dérives potentielles de l'usage des TIC : les comportements stratégiques sont ici mis en œuvre dans le but de protéger la sphère privée et de veiller à la qualité des relations interpersonnelles.

Pierre Mounier (*op. cit.*) ajoute une dimension émancipatrice : la déconnexion peut constituer un acte politique : « un acte politique, pensé, voulu ou porteur de significations », sans poursuite d'un but de protection de sa vie personnelle ou de défense de sa santé mentale. Puisque l'utilisation des TIC est soumise à des normes, des règles de fonctionnement et de comportement (définis par l'outil lui-même, par l'organisation du travail, par la société), les individus ont le choix de s'y référer (accepter les normes) ou de s'en abstraire (adopter des comportements et attitudes déviants). Ainsi, la déconnexion constituerait une forme de résistance.

Stratégies comportementales

Face à la transformation des temporalités, les cadres peuvent user de différentes stratégies, passant par une meilleure maîtrise des TIC (filtrage, déconnexion volontaire), des stratégies de négociation du rythme professionnel (révision des délais), ou encore la mobilisation de ressources personnelles et sociales (investissement dans la sphère privée, capacité de déléguer, soutien social). Le développement de ces stratégies passe nécessairement par l'utilisation des TIC, considérées dès lors comme une ressource. Les paragraphes suivants présentent succinctement les différents comportements stratégiques que les individus peuvent déployer pour pallier les effets indésirables des TIC.

Pour faire face à la fragmentation des tâches, due aux multiples sollicitations, et concilier l'immédiat et l'asynchrone, plusieurs stratégies peuvent être adoptées par les cadres.

Les techniques de filtrage, comme la mise en place d'un secrétariat, l'utilisation stratégique du répondeur téléphonique[102], le choix de décrocher ou non en fonction de l'émetteur d'un appel, etc. Ces techniques peuvent également permettre de limiter la dispersion au travail (Datchary, *op. cit.*). L'utilisation du SMS, par exemple, correspond au choix du « possiblement différé » (Jauréguiberry, *op. cit.*).

Plusieurs stratégies peuvent permettre aux cadres de mieux contrôler la quantité d'informations dont ils disposent. Dans son étude, Savolainen (2007) a identifié les deux stratégies les plus utilisées pour pallier la surcharge informationnelle : les stratégies de filtrage (qui traitent le contenu des informations) et les stratégies de retrait (qui minimisent le nombre de sources utilisées). Au vu de l'abondance de la littérature sur la question de la surcharge informationnelle, nous déclinons les principales stratégies identifiées (Savolainen, *op. cit.*) : ignorer les informations non pertinentes ; le

[102] Le répondeur permet de ne « pas être absent » (puisque l'on « répond »), de recueillir l'information (enregistrée), tout en échappant aux contraintes du temps réel (Jauréguiberry, 2003).

« *satisfacing*[103] » ; les techniques de filtrage du courrier électronique ; choix des fonctions « *push* » et « *pull* » en fonction de la situation ; l'allègement de la charge de travail[104].

Le travail à domicile peut être vu comme une stratégie de retrait. En effet, certains cadres optent pour le télétravail afin de ne pas être dérangé, sollicité par l'environnement professionnel et ainsi pouvoir se consacrer à leur tâche de travail nécessitant du calme, de la réflexion. Notons que les cadres les plus motivés par les perspectives de carrière, l'accomplissement professionnel, le contenu de leur activité de travail, et par la rémunération, sont ceux qui prolongent leurs tâches de travail dans la sphère privée. Cependant, cet investissement a tendance à diminuer à partir d'un certain seuil : au-delà de quatre heures de travail hebdomadaires à domicile, les cadres expriment une nécessité d'équilibration entre la sphère professionnelle et la sphère privée (ANACT, *op. cit.*).

L'engagement extraprofessionnel représente une modalité de déconnexion totale. S'investir dans des activités sociales ou de loisirs ou encore faire du covoiturage avec un collègue par exemple, permet aux individus de quitter l'entreprise à un horaire raisonnable et précis (*Ibid.*).

Stratégies attitudinales

L'attitude de « mise à distance » répond à la volonté de ne pas être submergé par les sollicitations de l'organisation, d'échapper à la surcharge de travail, de ne pas céder à l'empiétement de la sphère professionnelle sur la sphère privée, ou encore de résister à la pression pesant sur les cadres en termes de réactivité et de gestion du court terme. Le refus de se laisser envahir par cette injonction à l'immédiateté répond au besoin de réflexivité, de prise de recul, de

---

[103] Le « *satisfacing* » consiste à évaluer, à partir de différents critères, la quantité d'informations optimale pour accomplir son travail ou pour prendre une décision.

[104] D'après ANACT, 2000.

contrôle de son activité de travail afin d'optimiser ses décisions, ses choix stratégiques.

Dans la recherche d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, différents leviers individuels peuvent être à l'œuvre (ANACT, *op. cit.*).

Tout d'abord, il peut s'agir d'affirmer son propre « mode de fonctionnement, en prenant de la distance vis-à-vis des normes collectives de gestion du temps et de rythme de travail (induites par l'intériorisation des valeurs et des objectifs de l'organisation). Dans l'ouvrage de l'ANACT (*Ibid.*, p. 57), un *verbatim* illustre pertinemment cette attitude : « Moi, il est hors de question que je sacrifie ma vie familiale pour mon boulot ». L'individu peut s'identifier à un « contre modèle » présent au sein de son environnement socioprofessionnel. Aussi, il peut élaborer son propre « contre modèle » à partir de son expérience vécue et de ses valeurs personnelles. Par exemple : « Je suis arrivé à un âge (…) [où j'estime] pouvoir m'offrir la liberté de partir plus tôt certains jours où à certaines périodes de l'année, en fonction de ma vie privée » (*Ibid.*, p. 58).

Une autre attitude, plus déviante, consiste à contredire les normes temporelles collectives existantes dans l'entreprise. « L'autre fois, le Chef de service m'a fait chercher un vendredi à 17h, alors que j'étais déjà parti. (…) je n'ai pas à me justifier sur mon absence. », témoigne un cadre (*Ibid.*).

La fuite en avant technologique peut représenter une forme de « stratégie d'auto amélioration » de l'organisation de son travail. L'introduction de nouvelles TIC peut ainsi se donner pour objectif d'optimiser certaines tâches et de gagner du temps (exemple : « ça devrait aller mieux dans quelques mois » ; « je pense qu'au fil du temps, je vais mieux maîtriser (…) les canaux d'informations et que ça me permettra de digérer la charge de travail en moins de temps » (*Ibid.*, p. 59).

Selon Nicole Aubert (2003), des prismes inconscients peuvent expliquer les comportements résistants et les comportements dépendants à la culture de l'urgence.

La sociologue évoque par exemple le manque d'assertivité : certains ne savent pas dire « non », ou ne « peuvent » pas dire « non », n'admettent pas face à autrui qu'ils sont débordés, et « prennent toujours plus ». Est-ce la quête d'une certaine réassurance de sa propre compétence que l'individu poursuit par ce type de comportement? Ou est-ce peut-être la conséquence de situations de déconnexion vécues de manière négative dans le passé ?

Dans l'usage des TIC, l'image et l'estime de soi de l'individu seraient en jeu. L'engagement dans ses actes serait tel que, parfois, l'individu peut se sentir lui-même « piégé » dans ce mode de fonctionnement, réalisant alors le coût psychique de revenir en arrière. Est-ce un moyen de prouver son pouvoir, sa puissance personnelle ? La démonstration que l'on est indispensable à l'entreprise ? Une façon de légitimer, de justifier sa propre existence ?

Nous entrevoyons ici les caractéristiques de l'individu contemporain : l'action, la prise de risque, la mobilité, l'urgence sont valorisées, synonymes de « carrière réussie », d'accomplissement personnel (Sennett, 2000).

Les stratégies ainsi décrites sont principalement individuelles. Elles présentent cependant des limites. Soulignons tout d'abord que les origines des perturbations entre les sphères professionnelle et privée se trouvent souvent dans le mode de fonctionnement des collectifs de travail. La mise en œuvre de stratégies individuelles ne modèrerait pas, à elle seule, les effets de la porosité des temps des cadres (ANACT, *op. cit.*).

Aussi, les stratégies individuelles, comme le filtrage ou la négociation des délais, peuvent représenter un danger pour l'ensemble des membres de l'organisation : en effet, cette maîtrise des TIC, induisant des changements, aura nécessairement des conséquences sur l'activité de travail des autres.

Des régulations collectives et organisationnelles sont ainsi appelées à être mises en œuvre. La première session du « *Shutdown Day* », initiative lancée par l'informaticien Denis Bystrov, consistant à passer une journée sans ordinateur, a attiré 65 000 personnes en 2007. Certaines stratégies, d'ailleurs médiatisées dans les médias de masse, ont été appliquées dans des entreprises, présentant

des résultats peu satisfaisants. Après le « *Casual Friday* », un nouveau concept de management est apparu en 2007 : le « *Zero email Friday* », consistant à ne pas utiliser le courrier électronique le vendredi. Cette opération a été mise en œuvre pour la première fois par les salariés d'Intel aux États-Unis. Cette mesure pose des limites : les mails non consultés le vendredi peuvent considérablement accroître la charge de travail du lundi. Comme le souligne Andrew Morris, vice-président EMEA de Mirapoint :

> Pas d'e-mails le vendredi, c'est repousser le problème à lundi ! La question n'est pas d'interdire les e-mails, mais plutôt d'avoir les bons outils pour lutter contre les spams, par exemple, et d'instaurer des règles d'utilisation des messages. (Chicaud, 2007)

Des chartes de « bon usage » des technologies sont parfois le résultat de démarches organisationnelles. L'entreprise 3M, par exemple, a particulièrement médiatisée son initiative en 2011. *Le Parisien* titrait d'ailleurs : « 3M lance la charte de zen attitude au travail ». Le syndicat CFE-CGC a notamment dénoncé cette mesure, qualifiée de « catéchisme de la direction ». Le contenu de cette charte, bien que mettant en garde contre les dérives de la connexion permanente, engage les salariés dans leur subjectivité, individualise les pratiques et, par là même, déresponsabilise la direction de l'entreprise.

La description des différentes stratégies d'usage, référencées dans la littérature, permet d'esquisser les possibilités de mobilisation des cadres face aux problématiques posées par les TIC. Entre *zapping*, filtrage et préservation, les cadres déploient des comportements d'ajustement en fonction du regard qu'ils portent sur ces médias.

Dans une perspective salutogénique, on accorde de l'importance à l'identification des ressources mobilisées par l'individu, le collectif et l'organisation pour préserver la santé au travail. L'usage de la technique, en lui-même, constituerait une ressource non seulement pour pallier les conséquences néfastes des TIC (comme limiter la surcharge informationnelle par exemple), mais également pour optimiser leur qualité de vie (du fait de l'autonomie engagée dans l'appropriation des dispositifs).

Nous observons que les stratégies décrites dans la littérature consistent plus en une forme de résistance majoritairement qu'en une figure de créativité dans l'usage.

Conclusion

❖❖❖
❖

La figure du cadre contemporain hyperconnecté est ainsi appelée à être appréhendée dans sa complexité. Dans notre société contemporaine, la déconnexion est valorisée, synonyme de prise de recul et de refus des dérives liées à l'instrumentalisation de la communication. Aux pratiques d'hyperconnexion sont opposées celles de la déconnexion.

Le discours médiatique assaille l'individu lambda avec cette vision binaire : les connectés dépourvus de maîtrise et les déconnectés stratégiques. Certaines approches récentes dénoncent d'ailleurs l'obsession de l'individu contemporain pour la déconnexion (Jurgenson, 2012 ; Menrath, Aïm, Allard et Vergopoulos, 2013).

En conséquence, le sens des pratiques des TIC déployées par les cadres nécessite d'être éclairé afin de saisir la dynamique stratégique en jeu. Mettre à l'épreuve le discours pathologisant de l'usage professionnel TIC et questionner les ressources de l'individu, du collectif et de l'organisation, constituent des enjeux majeurs que notre recherche doctorale cherche à appréhender.

SECONDE PARTIE

Recherche qualitative longitudinale sur le vécu expérientiel des cadres équipés

Chapitre 5 : Modèle épistémologique et méthodologique de la recherche

Dans ce chapitre, nous présentons les caractéristiques de cette recherche.

La première partie développe le cadre conceptuel que nous avons choisi pour appréhender notre objet de recherche. Le croisement des approches des Sciences de l'Information et de la Communication et de la Psychologie du Travail est, par ailleurs, justifié. Nous précisons également dans cette partie, le *design* de la recherche et les hypothèses de recherche.

La deuxième partie décrit la méthodologie que nous avons choisie, conjuguant l'approche biographique et la Technique des Incidents Critiques. Les particularités des deux terrains jalonnant cette étude longitudinale sont décrites dans cette section. Nous y précisons également les caractéristiques du corpus recueilli.

Enfin, une troisième partie est consacrée au procédé de traitement des données, où le choix de l'Analyse par Théorisation Ancrée et l'utilisation du logiciel QSR Nvivo sont développés.

5.1 Cadre conceptuel et hypothèses de recherche

Pour appréhender notre objet de recherche, à savoir les pratiques communicationnelles des cadres, nous adoptons un regard particulier émanant de deux ancrages forts dans des disciplines singulières. Ainsi, nous convoquons une approche interdisciplinaire entre les Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) et la Psychologie. Le choix de ce croisement se justifie à la fois par les limites et les possibilités (non seulement théoriques mais aussi méthodologiques) que ces courants autorisent. Notre revue de la littérature témoigne de cette nécessité d'emprunt entre les deux disciplines : autant l'approche de la médiation permet d'analyser le rôle des TIC dans les risques psychosociaux, autant l'approche psychodynamique offre la possibilité de comprendre la mobilisation des individus dans la dialectique souffrance / plaisir au travail. La problématisation de notre objet de recherche met en évidence la nécessité d'interroger le vécu des cadres afin de dégager leurs attitudes et leurs comportements à l'égard des TIC. Appréhender leur représentation des techniques, leur mobilisation au cœur du quotidien de travail, les risques perçus de cette mise en usage, et enfin leurs stratégies pour pallier les effets indésirables (déconnexion) constituent les objectifs principaux de ce travail doctoral.

Pour éclairer le *design* de la recherche, nous présentons dans les parties suivantes notre posture épistémologique. En premier lieu, les caractéristiques d'une approche communicationnelle et d'une approche psychodynamique sont définies. Les concepts et courants fondamentaux qui forgent notre cadre conceptuel[105] font l'objet d'un développement en second lieu.

[105] Le terme de « cadre conceptuel » est préféré à celui de « cadre théorique » dans le sens où il correspond davantage aux approches exploratoires, compréhensives et inductives qu'aux démarches hypothético-déductives (Van der Maren, 2009).

À la croisée des SIC et de la Psychologie

Caractéristiques d'une approche communicationnelle

Le champ de la « Communication organisationnelle » fait partie des Sciences Humaines et Sociales et des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), discipline encore récente, transdisciplinaire par essence, dont le but est l'analyse complexe des pratiques sociales (Le Moënne, 2008).

Au début des années 1980, la communication organisationnelle s'intéresse aux « pratiques, politiques et stratégies de communication » telles que développées au sein des organisations (Bouillon et al., 2007, p. 7). Soulignons que l'essor de ce champ correspond à la période de l'introduction des TIC dans les organisations (Saleh et Hachour, 2012). Au fil des travaux de recherche, un déplacement de paradigme s'opère : l'objet d'étude s'étend et se complexifie pour s'intéresser aux organisations « *par* la communication » (Bouillon et al., *op. cit.*). Dès lors, opter pour une approche communicationnelle des organisations revient à appréhender les organisations « à partir des phénomènes de communication qui s'y développent » (*Ibid.*).

Aujourd'hui, la communication tient une place centrale dans les organisations : synonyme d'efficacité, elle devient une activité majeure de la plupart des métiers du fait de la tertiarisation de l'économie (cf. chapitre 2). En SIC, la communication est considérée comme à la fois « constitutive et constituante » des organisations (Carion, 2007, p. 71). Ainsi, de multiples objets de recherche contemporains peuvent être investigués par le champ de la communication organisationnelle : la focale portée sur les phénomènes informationnels et communicationnels permet une analyse originale des faits organisationnels. Il s'agit de porter un intérêt particulier pour les formes d'interactions et de médiations qui permettent la construction identitaire et le maintien d'une communauté. Également, cette perspective s'attache à étudier le processus de diffusion des informations, de la conception d'un message à sa réception, en passant par ses modalités de diffusion. Les activités et les dimensions symboliques émanant des processus informationnels et communicationnels intéressent également le chercheur en communication

organisationnelle : cette mobilisation à travers les actes et les représentations permet de dégager le sens des pratiques.

> Le fait organisationnel (…) est envisagé comme un processus qui ne se déroule pas simplement dans le temps mais doit être constamment ré-instauré, ré-affirmé et ré-accompli. Les faits communicationnels s'avèrent dans cette perspective contribuer au fait organisationnel de multiples façons ; ce sont leurs interactions croisées qu'étudie la communication organisationnelle. (Carayol, 2004, p. 15)

L'approche communicationnelle des organisations appelle une démarche compréhensive des phénomènes, afin de proposer une « interprétation "en compréhension" de l'ensemble étudié » (Mucchielli, 2009, p. 24). En ce sens, les méthodes qualitatives sont privilégiées, considérées comme particulièrement adéquates pour considérer à la fois « des représentations, des positionnements, des processus et des logiques d'actions » (Miège et Paillart, 2007, p. 290).

> Il s'agit d'appréhender un objet d'étude organisationnel – un changement dans l'organisation du travail, une technologie – en l'observant de manière systématique à partir des *activités de production de sens* par les différents acteurs en situation de travail, des *logiques techniciennes et économiques* dans lesquelles ils s'insèrent ; et enfin des *discours et légitimations* qui les accompagnent à différents niveaux. (Bouillon et al., *op. cit.*, p. 13)

Valérie Carayol (*op. cit.*) va plus loin en développant une conception dynamique de la communication. Cette perspective, appelée par l'auteure « allagmatique [106] », considère les pratiques communicationnelles comme pouvant être associées « à des processus de transformation, d'actualisation et de modulation » (*Ibid.*, p. 16). Partant, placés au cœur de l'organisation (en constante mutation et caractérisée par l'instabilité), les phénomènes communicationnels sont considérés comme en capacité de produire des changements, des effets. L'improvisation individuelle et collective, la créativité et la saisie d'opportunités, exprimées à travers les pratiques communicationnelles des individus, conditionnent ainsi le fonctionnement des organisations.

Puisque notre objectif consiste à rendre compte du rapport aux TIC qu'entretiennent les cadres, et ce, à travers leur propre vécu, nous privilégions

---

[106] Du grec *allagma*, signifiant « changement ».

un « regard communicationnel »[107] à la fois interprétatif et compréhensif des modes de régulation déployés par les sujets. Ainsi, nous inscrivons notre démarche heuristique dans une approche *processuelle* de la communication. Les études portant sur les « processus de communication » s'attachent à mettre en évidence le caractère mouvant des organisations, notamment en termes de temporalité discontinue et de changement (Cordelier et al., 2011). Opter pour une approche *processuelle* implique de comprendre les ajustements individuels et collectifs à partir des situations de travail et du discours interprétatif des sujets (Cherba et Vásquez, 2012). Partant, les « processus de construction de sens » (*Ibid.*) constituent les objets essentiels d'une telle démarche de recherche.

Selon Jean-Luc Bouillon (2004), se saisir de la dimension *processuelle* de la communication s'avère particulièrement pertinent pour les études qui portent sur les usages des TIC et les mutations organisationnelles adjointes. Puisqu'en effet, il s'agit, dans le cadre de cette approche, d'interroger les évolutions organisationnelles à partir de l'interprétation des acteurs. Aussi, cette perspective nous semble tout à fait intéressante eu égard à l'accent qu'elle porte sur la dimension temporelle : de la sorte, les pratiques de communication sont considérées dans leur développement comme une « série d'actions, d'activités qui servent le déroulement de l'organisation » (Cordelier et al., *op. cit.*). Ce n'est donc pas tant l'identification de la régulation qui nous intéresse ici, mais plutôt le cheminement, intellectuel et pratique, engagé par les individus, résolument considérés comme « initiateurs du mouvement » (*Ibid.*).

> Il semblerait ainsi que pour comprendre l'organisation en mouvement nous devons centrer notre étude sur les processus de construction de sens tout en reconnaissant l'impermanence, en acceptant l'inévitable et en laissant de côté la prémisse selon laquelle nous pourrions garder le contrôle. Si, tel que le disent Weick et Putnam (2006), il n'y a que des flux et des manières constamment changeantes de faire sens, mieux vaut se laisser porter par le mouvement que d'essayer de l'attraper. (Cordelier, Vásquez et Mahy, 2011, p. V).

Ce qui n'est pas sans rappeler le propos de Valérie Carayol : les organisations considérées comme le fruit des ajustements individuels et collectifs. La perspective *allagmatique* de la communication que propose la

[107] Nous reprenons ici l'expression de Bruno Chaudet (2013).

Professeure en Sciences de l'Information et de la Communication, appréhende en effet le fonctionnement des organisations à partir des capacités d'improvisation et de créativité des acteurs qui la composent. En ce sens, la dynamique organisationnelle demeure le résultat de négociations, de discussions, de controverses, de la part d'individus voués à la réalisation d'un projet. De fait, toute activité organisationnelle « est en permanence (…) accomplie et réaccomplie » par ses acteurs (D'Almeida, 2004). Valérie Carayol rapproche l'idée d'*improvisation* à celle d'*initiative* : ce « serait ce par quoi quotidiennement les organisations arrivent à fonctionner en délégant, à travers une structure, selon un certain nombre de normes professionnelles le droit d'improviser sur des sujets particuliers à quelques uns » (*op.* cit., p. 40). De la sorte, l'approche communicationnelle des organisations reconnaît la part agissante des individus sur le fonctionnement global d'une entité. Également, cette perspective s'intéresse au processus par lequel chacun invente, réfute et réinvente sa pratique pour lui donner du sens dans un travail réflexif *a posteriori*. Cette capacité d'improvisation passerait indubitablement par des pratiques communicationnelles, dotées de fonctions régulatrices. Cette modalité d'initiative se donnerait à voir plus facilement dans les comportements individuels que collectifs. Ainsi, les TIC représenteraient un moyen de régulation des problématiques organisationnelles, saisies par les individus et les collectifs.

La sensibilité pour la construction du sens et sa diffusion d'une part, et l'engagement individuel en termes de créativité d'autre part, que l'approche *processuelle* de la communication rend patente, éveille les fondements théoriques de notre posture de Psychologue du Travail. Inévitablement, ce « regard communicationnel » fait écho au concept de « travail réel » en ce sens qu'il s'attache à comprendre la mobilisation de l'individu en passant par des détours, de l'inventivité, de la créativité pour mener à bien son activité (et par là même, celle de l'entreprise). Ainsi, la mutualisation des concepts permet-elle d'entrevoir les pratiques communicationnelles des cadres comme régulatrices, autrement dit constitutives du *réel de travail* qui s'accomplit avec la médiation des TIC. Notre objet de recherche nécessite ainsi une approche interdisciplinaire pour être traité, nous semble-t-il, dans sa complexité.

Soulignons que l'emprunt conceptuel n'est pas une démarche rare en communication organisationnelle. Toutefois, il s'agit d'un choix risqué qui se doit d'être à la fois justifié par une assise épistémologique et assumé par l'engagement du chercheur (Fleury et Walter, 2005). En articulant les niveaux méso, micro et macro, et en conjuguant diverses disciplines, la migration de concepts en Sciences Humaines et Sociales est considérée comme inhérente aux approches communicationnelles des organisations. Ainsi, l'emprunt conceptuel auprès de courants disciplinaires voisins est-il « consubstantiel » de cette perspective. Partant des SIC par exemple, traiter la question de la « communication engageante » conduit à tisser des liens avec la Psychologie Sociale (les théories de l'engagement et de la rationalisation, ou encore le concept de représentation sociale) : l'originalité des travaux de Françoise Bernard (Bernard 2007 ; 2010 ; Bernard et Joule, 2004) en attestent. Tout comme s'intéresser à l'immigration renvoie le chercheur aux approches historiques, les pratiques managériales aux sciences de gestion.

Cependant, bien qu'un certain pluralisme théorique, méthodologique et empirique soit revendiqué par les SIC pour traiter les objets de recherches contemporains (Bernard, 2007), seul le chercheur endosse la responsabilité de rendre poreuses les frontières entre des disciplines connexes. Il est attendu de lui qu'il légitime cette escapade transdisciplinaire pour asseoir sa posture. « Il est une chose de postuler l'interdisciplinarité, une autre de la promouvoir ou de la mettre en œuvre. » (Fleury et al., *op. cit.*).

Nous revendiquons le primat *communicationnel* de notre posture. C'est assurément lui qui nous permet de porter un regard particulier sur notre objet, à savoir l'intérêt pour la mise en usage de la technique au cœur de l'activité de travail des cadres. Le recours aux concepts de la Psychologie est justifié par la mise en lumière du rapport de l'homme au travail, dès lors médiatisé[108] par les TIC. La question de l'usage des outils de communication trouve une assise

[108] Nous utilisons le terme de « médiatisation » pour rendre compte de la reconfiguration du rapport au travail du fait de l'usage des TIC, considérées comme des médias (Jeanneret, 2009). Nous renvoyons le lecteur à la note 12 p. 37.

heuristique en SIC, comme en témoigne la première partie du présent manuscrit. Or, du fait de leur rôle médiateur des activités humaines, les TIC, en tant qu'objet d'étude, invitent les chercheurs à puiser dans la richesse théorique d'autres disciplines scientifiques.

> Les SIC sont à la jonction de grands champs disciplinaires et, pour cette raison, du fait d'un capital de travaux éclectiques ces trente dernières années, nous pensons qu'elles sont légitimes pour jouer le rôle de pivot et de « traducteur » entre les humanités et les technologues du numérique, en particulier à partir de leurs recherches sur les processus de médiation. (Saleh et Hachour, *op. cit.*, para. 21)

D'après les auteurs, le numérique révèle un besoin de transdisciplinarité qui constitue un enjeu majeur pour les jeunes chercheurs en Sciences de l'Information et de la Communication. Notre vigoureuse ambition se mesure à l'aune de cette invitation.

Caractéristiques d'une approche en Psychodynamique du Travail

La Psychodynamique du Travail fait partie du champ de la Clinique du Travail qui, malgré sa proximité avec la Psychiatrie et la Psychologie, vise à « dépsychologiser » les démarches sur les risques psychosociaux en interrogeant l'organisation du travail (Molinier et Flottes, 2012). Il s'agit de « soigner » le travail, c'est-à-dire de veiller à ce que les individus puissent réaliser leur activité professionnelle dans des conditions favorisant la santé. Pour ce faire, les approches cliniques du travail s'attachent à appréhender les formes de mobilisation individuelle et collective en contexte de travail en termes d'intelligence et d'affectivité. Partant, c'est le vécu du travail, saisi à partir du témoignage des travailleurs, qui intéresse ce courant.

Plus spécifiquement, la Psychodynamique du Travail est un courant disciplinaire français fondé par Christophe Dejours dans les années 1970. Résolument compréhensive, l'épistémologie sous-jacente à cette approche repose sur le vécu des individus qui éprouvent le travail (*Id.*, 1988 ; Alderson, 2004). Il s'agit de porter un intérêt particulier au sens que les sujets attribuent aux situations, à la « résonance psychosociale » (Amado, 2010) de ces dernières,

et aux stratégies développées pour contrer la souffrance[109]. La genèse de la Psychodynamique du Travail se situe formellement dans la théorisation des stratégies individuelles et collectives mises en œuvre « pour tenir ». D'après Christophe Dejours, ces stratégies constituent le propre du « travail réel », soit la mobilisation du sujet, entre contrainte et plaisir, pour mener à bien son activité de travail en dépassant les prescriptions limitantes. Inscrire sa démarche de recherche en Psychodynamique du Travail implique de faire jour au caractère processuel de ces stratégies. Comme le médecin psychiatre le revendiquait lors d'une conférence à laquelle nous avons assistée en 2010[110], il s'agit de comprendre les processus qui mènent à la souffrance ou au plaisir. Parce que l'individu mobilise les ressources disponibles dans son environnement pour pallier les problématiques de son travail (personnalité, collectif, organisation, équipement), les stratégies mises en œuvre peuvent convertir la souffrance en plaisir, mais aussi constituer en elles-mêmes une source pathogène.

Christophe Dejours définit ainsi deux formes de souffrance au travail : la *souffrance créatrice* et la *souffrance pathogène*. Lorsque l'individu (ou le collectif) peut convertir les contraintes de l'organisation par la mobilisation de sa créativité, le travail constitue « un médiateur pour la santé » (Dejours et Abdoucheli, 1990, p. 17). On parle dès lors de *souffrance créatrice*. Cette dimension poïétique du rapport au travail aurait des répercussions positives sur l'identité des travailleurs (*Ibid.*). À l'inverse, lorsque toute marge de manœuvre est empêchée ou que les ressources, pour transformer la souffrance, sont épuisées, « la souffrance résiduelle, non compensée, continue son travail de sape et commence à détruire l'appareil mental et l'équilibre psychique du sujet » (*Ibid.*).

La Psychodynamique du Travail définit un panel de stratégies déployées par les individus et les collectifs dans les interstices de la dialectique plaisir / souffrance. La spécificité de ce champ d'étude est de prendre en compte les

---

[109] Rappelons que la souffrance est considérée par ce courant comme faisant partie de l'expérience de travail, comme nous l'expliquons dans le cadre du chapitre 3. Travailler, c'est « endurer la souffrance » selon Christophe Dejours.

[110] « *Souffrance au travail : jusqu'où ?* », La Ligue des Droits de l'Homme, 1er octobre 2010, Université Bordeaux Segalen.

caractéristiques conscientes et non conscientes de ces ajustements qui permettent aux organisations de fonctionner, aux individus de « tenir ». L'une des découvertes phares de la Psychodynamique du Travail est de considérer l'individu comme étant actif dans sa relation aux contraintes organisationnelles : il ne les subit pas, au contraire, il les affronte (Molinier et Flottes, *op. cit.*). Lorsque le bricolage, la ruse, l'intelligence pratique et la créativité ne suffisent plus, des stratégies de défense prennent place, euphémisant le rapport à la réalité objective, source de souffrance. « Tout se passe comme si, faute de pouvoir vaincre la rigidité de certaines contraintes organisationnelles irréductibles, les travailleurs parvenaient, grâce à ces défenses, à minimiser la perception qu'ils ont de ces contraintes – source de souffrance » (Dejours et Abdoucheli, *op. cit.*, p. 9).

Ces stratégies sont qualifiées de « défensives », dans le sens où elles permettraient aux sujets de déjouer les contraintes de travail par l'intermédiaire du symbolisme. Dès lors, il ne s'agit plus d'agir concrètement sur les risques et les contraintes de travail, mais d'en modifier la perception subjective (évitement, rationalisation, occultation, déni). Les stratégies de défense peuvent être développées individuellement (comme l'hyperactivisme par exemple, mobilisé pour ne pas penser à ce qui fait souffrir[111]), mais aussi collectivement. Les « stratégies collectives de défense » (Dejours, 1993) correspondent à l'élaboration de représentations, de conduites et de normes partagées. Elles participent de la structuration, du maintien et de la cohésion des collectifs de travail. Ces stratégies défensives spécifiques à chaque métier, seraient construites et maintenues par les collectifs de travail. Par exemple, Louise Saint-Arnaud et ses collaborateurs (2010) mettent en évidence une stratégie de défense collective chez les salariés préposés aux appels d'urgence (9-1-1) : l'humour comme intentionnalité pathique pour réguler les émotions d'un collectif de travail confronté quotidiennement à la violence. Le déni de la vulnérabilité et de la souffrance dans les corps de métier masculins (industrie,

[111] Dejours (2004).

BTP, métiers à risque, etc.) constitue une défense collective particulièrement répandue et documentée dans la littérature.

Ce type de stratégie joue un rôle dans la préservation de la santé mentale : en effet, la dissolution de formes collectives de défenses serait liée à l'émergence de pathologies de l'isolement (Dejours, 2003). Cependant, l'occultation des dimensions de souffrance conduit à ne pas les identifier et donc d'empêcher leur questionnement dans les organisations (Molinier et Flottes*, op. cit.*). Lorsqu'elles se radicalisent, les stratégies collectives de défenses se muent en véritable « idéologie défensive de métier », particulièrement pathogène. Ce système idéologique prescrit l'intériorisation d'un ensemble de comportements et d'attitudes valorisés, condamnant toute discussion sur ses propres normes de référence, au risque de la marginalisation et de l'exclusion (Alderson, *op. cit.*). Le « cynisme viril » ou encore « la banalisation du mal » (Dejours, 1999) représentent des formes d'idéologies défensives mobilisées par des collectifs pour tolérer « l'injustice et (…) la souffrance infligée à autrui », en termes de harcèlement moral par exemple (Grenier-Pezé, 2001, p. 33).

Nous comprenons ainsi pourquoi, en Psychodynamique du Travail, le matériau fondamental des chercheurs est le discours des sujets. De par sa perspective compréhensive, ce champ n'appelle pas à la vérification des discours et des représentations : il s'agit d'appréhender les témoignages comme tels en faisant l'économie d'un détour par les dimensions objectives des situations de travail. Ainsi, la véracité des discours est-elle à concevoir sous l'angle du « rapport des travailleurs à leur travail et [du] rapport au collectif de travail » (Dejours, 1993, p. 187). Comme le souligne Marie Alderson (*op. cit.*, p. 245) :

> Le chercheur en [Psychodynamique du Travail] n'est pas l'expert qui connaît mieux ou aussi bien que les participants, le sens que l'expérience vécue revêt pour ceux-ci ; le chercheur fait office de décrypteur de l'expérience vécue et est plutôt un interprétant ou "un interlocuteur qui, à travers sa subjectivité, va soutenir le travail de mise en forme de sens en interaction avec les membres du collectif étudié" (Carpentier-Roy, 1995, p. 39).

Cet intérêt pour le versant subjectif du rapport à l'activité professionnelle place parfois les chercheurs en Psychodynamique dans une posture de

contradiction d'avec celle des ergonomes et ingénieurs des méthodes, plutôt focalisée sur les éléments objectivables du travail (Alderson, *op. cit.*). Et pour cause : de multiples situations attestent de l'efficacité limitée d'une démarche d'amélioration portant strictement sur les conditions objectives de travail, sans interroger le rapport subjectif des individus à leur activité. Par exemple, l'atténuation du niveau sonore dans un atelier peut conduire, aussi positive la mesure soit-elle, à l'insatisfaction des salariés et à l'augmentation des symptômes de fatigue. Alors que, jusqu'alors, le bruit ambiant permettait aux ouvriers de maintenir un certain niveau de vigilance dans leur travail[112]. Ce type de situation corrobore l'intérêt du chercheur en Psychodynamique pour la part subjective du rapport au travail des individus et des collectifs. S'attacher à identifier la résonance subjective de l'épreuve du travail permettrait d'appréhender le développement de stratégies des acteurs, puisque cet écho intime se situe au carrefour des crises comme de la création. Pour Gilles Amado (*op. cit.*, pp. 66-67) :

> comprendre les liens entre subjectivité et travail c'est appréhender d'un côté ce qui résonne du travail et de son contexte dans la psyché, ainsi que ses effets sur l'individu, son environnement, l'organisation ; et de l'autre, ce qui est investi psychiquement, ponctuellement ou plus constamment par les individus dans leur travail et son contexte, avec quels effets, non seulement sur leur rapport au travail mais aussi sur le développement de leur personne, sur leur environnement professionnel et personnel.

Ainsi, appréhender le vécu subjectif consiste à porter attention non seulement au retentissement psychique de la confrontation au travail, mais également aux conséquences de cette résonance sur les dimensions identitaires, fonctionnelles et pratiques, des individus, des collectifs et de l'organisation. Transposée à notre objet de recherche, cette démarche consiste à éclairer aussi bien la perception du risque psychosocial en lien avec l'usage professionnel des TIC, que le développement de stratégies pour y pallier.

Très peu verbalisés, les ajustements des cadres, sourds et invisibles pour l'organisation, leur permettraient de « tenir » dans un environnement injonctif où la connexion permanente, bien que tue, demeure valorisée. La prescription

[112] Exemple cité par Dejours (1993).

organisationnelle quant à l'utilisation des TIC faisant, la plupart du temps, défaut, la subjectivité des individus est alors engagée pour gérer leur propre rapport à la connexion. Pour comprendre et donner du sens à ces dimensions, il nous semble essentiel de questionner les individus qui les éprouvent (Dejours, 1988), et ainsi « accéder au réel par l'entremise d'un témoignage expérientiel » (De la Broise, 2008, p. 109).

Design de la recherche

La question du sens des pratiques communicationnelles des cadres se trouve au cœur de notre approche. Précisément, c'est son caractère processuel qui nous intéresse : ainsi, nous nous attachons à saisir le sens en tant que *direction* et le sens en tant que *signification*. Dès lors, ce sont les capacités réflexives des sujets qui sont convoitées par notre objet de recherche.

La communauté de chercheurs en Sciences Humaines et Sociales est invitée à identifier la zone critique, le point de bascule qui tend à convertir les effets positifs des TIC en effets négatifs (*Ibid*), autrement dit de distinguer la *souffrance créatrice* de la *souffrance pathogène* (Dejours et Abdoucheli, *op. cit.*). Aussi, ils préconisent de questionner l'usage professionnel des TIC en termes de répercussions sur la santé au travail et les risques professionnels (Coovert et Thompson, 2003), notamment le déplacement des frontières entre les domaines de vie (Frone et al., 1992 ; Gutek et al., 1991).

Dans le but d'opérationnaliser notre recherche, nous tissons un canevas conceptuel conjuguant les stratégies d'usage des TIC, la mobilisation de la subjectivité des sujets et la place de l'événement comme révélateur de sens des pratiques. Nous veillons à accorder une attention particulière à la narration et à la temporalité.

Les stratégies d'usage des TIC

Les approches contemporaines de l'usage des TIC (Jauréguiberry et Proulx, 2011) réhabilitent la fonction de *sujet* à la figure de l'usager. Les nombreux travaux portant sur l'appropriation des techniques font état d'un décalage entre les usages attendus et les détournements. L'exemple du minitel, décrit par Josiane Joüet, illustre cette tendance : très vite après son introduction, les fonctions utilitaires de ce média ont été désinvesties au profit de dimensions relationnelles. Ainsi, la construction sociale des usages est-elle le résultat d'une double médiation : à la fois technique et sociale (Joüet, 1993). Dans une perspective poïétique, Michel de Certeau (1980) met à l'honneur les capacités créatrices des usagers pour inventer, créer et générer de nouveaux usages correspondant aux besoins inhérents de leur activité.

> Les usagers "bricolent" avec et dans l'économie culturelle dominante les innombrables et infinitésimales métamorphoses de sa loi en celle de leurs intérêts et de leurs règles propres. De cette activité fourmilière, il faut repérer les procédures, les soutiens, les effets, les possibilités (*Ibid*., p. *XXXIX*).

Ainsi, le philosophe et historien français invite-t-il les chercheurs à révéler ces pratiques de détournements, les *arts de faire* d'une « majorité silencieuse » (*Ibid*., p. *XLIII*). Les stratégies (réflexives et indépendantes du contexte) et les tactiques (opportunistes et éphémères) sont appelées à être définies en tant que processus (modes opératoires et schèmes d'action).

Pour faire jour aux *arts de faire* des cadres et autres *stratégies défensives*, nous initions une analyse subjective expérientielle. Nous souhaitons élucider la part consciente et réflexive de l'appropriation des TIC chez les cadres (Quéré, 1990).

Subjectivité et événement vécu

Rappelons que notre démarche scientifique s'inscrit dans le cadre d'une approche épistémologique de la non-linéarité dans l'analyse de l'interaction

entre usagers et TIC (Riccio et Commandre, 2009[113]). Dès lors, nous tenons compte des caractéristiques mouvantes et discontinues de la temporalité des organisations contemporaines.

Pour contourner la linéarité, nous accordons un intérêt fort pour l'expérience individuelle et subjective du rapport à la technique. Nous envisageons d'analyser les phénomènes émanant de l'usage des TIC (porosité des temps, problématiques relationnelles, mésusages, distractibilité, etc.) à partir du sens attribué par les individus à leur conduite d'activité à travers une temporalité multiple et discontinue. Par enrichir notre approche, nous faisons la part belle à l'expérience d'*événements* biographiques dans la relation des cadres aux TIC.

Le sens des pratiques communicationnelles au prisme de la représentation des cadres

De nos jours, si les questions relatives aux effets de l'organisation du travail sur la santé des travailleurs demeurent centrales, elles s'accompagnent paradoxalement de mesures de plus en plus objectivantes. Le sociologue du travail Jean-Luc Meztger (2013) dénonce cette « posture de *réification* » (*Ibid*., p. 18) qui consiste à quantifier, schématiser et instrumentaliser tant l'individu, les activités et que les entités organisationnelles. Sont remises en cause dans cette attitude contemporaine de « chosification » des processus organisationnels : à la fois la tertiarisation et la rationalisation du travail, la montée des dispositifs gestionnaires, mais aussi l'introduction des TIC qui permettent une standardisation, une traçabilité en temps réel, la formalisation de bases de données, etc. Ces dispositifs d'objectivation de l'activité entraineraient un défaut de reconnaissance de la dimension humaine. La notion de réification rend compte d'un certain refus de l'intersubjectivité, de la dénégation empathique. Considérant la montée de cette « nouvelle certitude *objectivante* et réifiante » de la société quant à la figure contemporaine de l'individu au travail, Martine Versel

[113] Cf. sous-chapitre 1.3.

(2013) convie les chercheurs en communication des organisations à s'intéresser à la subjectivité pour en mesurer les enjeux et les conséquences.

De leur côté, Rosette et Jacques Bonnet (2007) dénoncent la désincarnation des modèles d'analyse de l'activité de travail : ainsi privilégient-ils un modèle dynamique reposant sur le discours des sujets. Les auteurs prennent en compte les représentations et les logiques sous-jacentes à l'activité managériale pour mieux l'appréhender. Ils misent sur le potentiel des salariés cadres à interpréter leur propre activité, à la verbaliser et à rendre compte de leurs initiatives issues de la confrontation avec la prescription organisationnelle (soit le *travail réel* en Psychologie du Travail[114]). Intégrer les processus d'élaboration de sens et leurs effets permettrait, d'après les chercheurs en communication organisationnelle, d'appréhender « les activités humaines elles-mêmes en mutation continue et soumise à l'incertitude » (*Ibid*., p. 251).

Plutôt que de sonder « froidement » les pratiques individuelles et collectives, il conviendrait de porter un intérêt pour leur résonance psychosociale auprès des individus qui composent les organisations et qui éprouvent le travail. L'activité médiatisée par les TIC se donnerait à voir de manière singulière et originale à travers le vécu expérientiel dans lequel elle s'inscrit. La perception du risque psychosocial en lien avec les TIC pourrait ainsi être verbalisée, tout comme l'élaboration de stratégies pour y faire face. Par là même, l'attitude d'appropriation des techniques serait approfondie : quel sens les sujets donnent-ils à leurs usages des TIC ? Élaborent-ils les stratégies de manière consciente (Quéré, 1990) ?

La narration d'événement signifiants en lien avec les TIC

Puisque l'*événement* introduit de l'inédit dans le cours des choses (Quéré, 2006), génère de la discontinuité et bouleverse l'intelligibilité des situations (Bensa et Fassin, 2002), son expérience serait révélatrice de sens des pratiques communicationnelles. Ainsi, c'est davantage la description de l'événement qui nous intéresse, plutôt que l'objectivité du fait en question. Louis Quéré et Érik

[114] D'ailleurs, les auteurs utilisent le terme d'« activité réelle des managers » dans un sens similaire à celui de *travail réel*.

Neveu (1996) emploient la notion de *relevance* pour illustrer le fait qu'une situation vécue « fasse événement », soit rendue saillante, significative dans la vie d'un individu, pertinente dans sa biographie. Le récit rétrospectif des individus constitue dès lors le support précieux de nos analyses[115].

À l'instar de Louis Quéré, nous considérons que la verbalisation des conséquences de l'événement et de la rupture de sens que son expérience implique, enrichit l'étude des usages des TIC tels que déployés par les cadres. Le chercheur parle du « travail du temps » pour qualifier cette « cotation *post hoc* » : c'est dans l'après-coup que les individus donnent du sens à l'événement. Parce qu'en effet, l'observabilité de l'événement pose question : à l'instant T de sa survenue, l'individu perçoit que quelque chose se passe, mais son sens reste indéterminé du fait de son imprévisibilité. Ainsi, la description de l'événement devient une « totalité intelligible » suite à un travail subjectif de reconfiguration cognitive. Pour appréhender le processus de détermination d'un événement, il est nécessaire de prendre en considération le contexte d'émergence ainsi que son arrière-plan social, pragmatique et idéologique (Dufrêne, 2006).

L'événement est qualifié d'herméneutique dans le sens où son expérience donne lieu à un travail interprétatif. Il présente un caractère processuel puisqu'il génère des situations qui se développent et évoluent progressivement vers un dénouement. Comme le souligne Louis Quéré, l'événement « devient le terme d'une transaction, suscitant des interactions complexes, et une adaptation mutuelle, entre lui-même et ceux à qui il est arrivé ; la transaction avec l'événement constitue *une* expérience » (2006, p. 186). D'après l'auteur, c'est « ce pouvoir d'ouverture et de clôture, d'initiation et d'éclairage, de révélation et d'interpellation qu'il nous faut explorer » (*Ibid*., p. 189).

Si l'expérience événementielle implique une *passabilité* (*Ibid.*), c'est-à-dire la susceptibilité d'en être affecté, Louis Quéré précise pour autant que les individus ne font pas qu'éprouver ce qui arrive : loin de subir passivement la situation, ils pourraient « composer » avec elle. Dans la confrontation à l'événement, ils se « reconstruiraient » en s'appropriant les faits, en les intégrant

[115] Les sujets se trouvant dans une posture de « prophètes tournés vers le passé », pour reprendre le propos d'Hannah Arendt.

dans leur biographie, en reconfigurant leur histoire. Par là même, ils « se [transforment] en reprenant en initiatives le subi que l'événement [leur] a imposé » (*Ibid*., p. 201). L'événement engagerait ainsi les individus au cœur d'une démarche réflexive. À l'inverse, une situation événementielle subie, arrimant les individus à la non-réponse face à l'événement, les conduirait à faire l'expérience du chaos et de la perte de repères.

Posture épistémologique de la recherche

Pour appréhender les pratiques communicationnelles des cadres et considérer les usages professionnels des TIC à travers le prisme des risques psychosociaux au travail, nous adoptons, en premier lieu, une approche résolument *compréhensive*.

Il s'agit, dans le cadre de cette étude, de comprendre la dynamique des usages des TIC mise en œuvre par les sujets cadres à partir de leurs propres représentations. *In fine*, nous souhaitons mettre en lumière et expliquer l'expérience vécue des sujets. Partant, l'empathie constitue un véritable pilier pour permettre une optimisation de l'intercompréhension entre le chercheur et le sujet. L'objectif consiste à caractériser la signifiance pertinente des usages des TIC, vis-à-vis de différents indicateurs présents dans l'environnement du sujet (social, privé, professionnel et idéologique) : caractéristiques personnelles, sociodémographiques, enjeux de carrière, niveau de responsabilité, maîtrise des outils numériques, etc. Les attitudes et les comportements à l'égard des TIC sont constituants du modèle compréhensif des événements biographiques relatés par les sujets. La narration de situations vécues en lien avec les TIC contribuerait à révéler le caractère processuel de l'élaboration de stratégies d'usage.

Ainsi, en focalisant sur le *sens* des pratiques communicationnelles des cadres, c'est la réalité telle que *construite par les sujets* qui nous intéresse. Inspirée du *paradigme compréhensif* (*Ibid.*, p. 28), nous envisageons d'appréhender l'usage professionnel des TIC tel qu'il est perçu, interprété et signifié par les sujets qui l'expérimentent dans leur quotidien de travail. La

médiatisation de l'activité de travail est ainsi appelée à être caractérisée à partir de la perception des sujets qui l'éprouvent. Il en va de même pour la question des risques psychosociaux, dès lors envisagée sous l'angle du vécu et de la représentation des cadres.

Notre méthodologie s'inspire de l'*individualisme méthodologique complexe* (Tarot, 2004). En qualité de chercheur, nous cherchons à expliquer un phénomène macro (à savoir les enjeux psychosociaux posés par les TIC dans les organisations ou encore le phénomène d'hyperconnexion) par le micro (soit le vécu subjectif des cadres équipés de TIC).

> Derrière les phénomènes sociaux ou collectifs (…) il y a toujours des individus dont les décisions s'expliquent par le *sens*[116] qu'ils donnent aux situations qu'ils vivent et de par la part incompressible de leur liberté et du désordre. (*Ibid*., p. 86)

L'individualisme méthodologique représente un attribut de la posture du chercheur, non pas de l'objet (Birnbaum et Leca, 1991). Il s'agit d'expliquer le sens des pratiques « rationnelles » d'un acteur, c'est-à-dire, au sens de Boudon (1996), des conduites réfléchies et mises en œuvre dans un objectif particulier et explicitable par les individus. La présente démarche méthodologique consiste à expliquer les stratégies des sujets, d'en « reconstruire ledit sens » (*Ibid*., p. 56). Refusant d'hypostasier les rôles sociaux, l'individualisme méthodologique appréhende la réalité à travers la représentation qu'en donnent les acteurs dans leurs discours. Nous complexifions l'approche méthodologique en prenant en compte la dynamique de l'agir, en particulier le processus d'élaboration de stratégies.

Partant de l'expérience des sujets pour dégager le sens des pratiques communicationnelles, et ce, à travers un procédé discursif, notre approche s'inscrit dans le paradigme *constructiviste*. Le sujet construit de la connaissance par son action sur le monde matériel. C'est à partir du vécu expérientiel que les cadres *construisent* leurs représentations à l'égard des TIC.

> Pour le constructivisme, le réel connaissable est un réel phénoménologique, celui que le sujet expérimente et nous ne pouvons en aucun cas concevoir le

[116] Nous soulignons.

> monde indépendamment de notre expérience. Le réel connaissable est un réel en activité qu'expérimente le sujet, et que ce sujet construit par des représentations symboliques (schémas, lettres, chiffres, phonèmes…). Comme le rappelle Ch. Le Moënne (2003), le « réel » n'est pas nié dans le constructivisme, c'est ce qui est donné dans le processus de construction des expériences du monde. (Mucchielli, *op. cit.*, p. 35)

D'emblée, notre approche appelle une méthode d'analyse *phénoménologique* puisqu'elle porte un intérêt fort à la construction de la réalité par les sujets. La relation entre pratiques des TIC et subjectivité constitue la trame sous-jacente à notre méthodologie. En effet, notre ambition consiste à dégager le sens des pratiques communicationnelles des cadres, notamment par une approche processuelle qui se centre sur la mobilisation de la créativité des individus dans l'élaboration de l'agir. « Privilégiant les données expérientielles » (*Ibid.*, p. 183), l'analyse phénoménologique consiste à mettre en œuvre une démarche réflexive pour interroger « les contenus de conscience », autrement dit, eu égard à notre recherche, la clairvoyance des cadres vis-à-vis des usages techniques.

Ainsi, notre méthodologie s'inspire-t-elle de la *méthode biographique* : notre objectif consiste à amener les sujets à expliciter des « récits thématiques relatifs à des moments vécus ou de récits se rapportant à des pratiques individuelles, souvent professionnelles » (*Ibid.*, p. 79). Patrice De La Broise (*op. cit.*) précise que l'entretien biographique permet d'accéder à la mise en intrigue d'une « réalité objectivée ». Il définit cette démarche méthodologique comme une « situation dialogique dans laquelle la "mise en récit" relève nécessairement de la co-énonciation et par laquelle l'objet de questionnement est contextualisé dans une histoire qui le déborde et lui donne sens » (*Ibid.*, p. 108). Pour saisir de manière complexe les pratiques communicationnelles des cadres, il nous semble essentiel de les interroger en regard de la technique mais aussi de l'activité. « L'entrée par la technique ne doit pas être, en particulier, exclusive ni isolée d'une entrée par les "métiers" » (Benghozi, 2000, pp. 34-35).

Enfin, nous envisageons de mettre à l'épreuve le contexte même qu'engage notre recherche auprès des sujets sur leur rapport aux TIC. En

questionnant le vécu expérientiel des cadres à l'égard des artefacts communicationnels, nous amorçons un événement. À l'instar de la conception philosophique originale de Francis Jacques, nous considérons la prégnance de la relation interlocutive sur la production de sens. Le courant de la *pragmatique dialogique*, inspiré de la philosophie transcendantale (Armengaud, 2007), décrit le processus signifiant d'un échange interpersonnel à partir de la dimension relationnelle propre au fait communicationnel. Partant, le chercheur, au même titre que le sujet, est considéré comme « coresponsable du sémantisme des messages échangés (*Ibid*., p. 113). Ainsi, nous accordons une attention particulière à l'initiative que nous engageons dans la démarche méthodologique auprès des sujets. Si le discours des cadres sur le phénomène d'hyperconnexion ne s'exprime pas au sein des organisations (chapitre 4), l'initiation réflexive et discursive que nous soumettons aux sujets peut constituer un *événement biographique*, conduisant à produire une rupture, une reconfiguration de leurs grilles de lecture des TIC. En Psychologie du Travail, Claude Lemoine (2007) convoque le concept d'*emprise analytique* pour appréhender les enjeux et les effets d'une situation où des sujets sont observés et analysés dans le cadre d'une recherche scientifique. D'après l'auteur, l'individu engagé dans une telle démarche y participe pleinement par un processus d'appropriation du fruit des échanges et d'acquisition de connaissances sur lui-même. Dès lors, nous inscrivons notre posture dans le cadre d'une démarche *diachronique* en questionnant la réflexivité engagée par notre méthode biographique, et par là même l'évolution des pratiques communicationnelles à travers le temps. Sous cette forme, notre démarche se mue en « événement action » (Leclerc-Olive, 1997).

Le cadre conceptuel que nous proposons s'avère donc nécessairement pluridisciplinaire au vu de la complexité de notre objet de recherche. Pour comprendre les ressorts stratégiques des cadres vis-à-vis de l'injonction à la connexion permanente, et appréhender les risques psychosociaux perçus

dans la médiatisation de l'activité professionnelle, il nous semble essentiel d'assumer une posture épistémologique *compréhensive*.

Le métissage disciplinaire des SIC et de la Psychologie permet de porter un regard singulier sur un objet contemporain, à la croisée de la technique, de l'organisation et de l'individu, dont les enjeux sont multiples. Le vécu expérientiel et subjectif est mis à l'honneur pour réfuter une vision objectivante et limitante de l'introduction des TIC en milieu professionnel. Les caractéristiques instables et mouvantes des temporalités modernes sont prises en compte, dans une perspective processuelle qui revendique son indétermination pour se saisir des phénomènes dans leur complexité.

La visée de notre travail doctoral consiste à faire jour aux pratiques communicationnelles des cadres telles que décrites par les sujets eux-mêmes. De la sorte, nous ambitionnons d'accéder au *sens* des usages des TIC, au *travail réel* médiatisé par la technique, à travers la conjugaison de la Communication Organisationnelle et de la Psychodynamique du Travail.

Hypothèses de la recherche

L'introduction des TIC dans la conduite d'activité des cadres appelle de nouvelles modalités d'accomplissement du travail, dès lors médiatisé par la technique. Par là même, la qualité de vie de ces salariés demeure bouleversée, en particulier du fait de la porosité des temps sociaux émanant de la *mobiquité*[117] permise par les TIC mobiles. Ces changements génèrent de nouveaux comportements au travail et le développement de stratégies pour répondre à l'injonction de connexion permanente et aux problématiques d'usage des technologies. L'objectif de notre recherche consiste à faire jour aux pratiques communicationnelles des cadres, aux risques psychosociaux perçus en lien avec l'usage professionnel des TIC, et aux éventuelles stratégies de déconnexion pour pallier lesdites problématiques.

Hypothèses générales

H1 – Les risques psychosociaux sont médiatisés par les TIC

Puisque les TIC, en qualité de médias et d'artefacts cognitifs, reconfigurent l'activité de travail mais ne la déterminent pas, nous faisons l'hypothèse d'une <u>médiation des risques psychosociaux</u>. Ainsi, les usages des TIC constitueraient <u>indirectement</u> un risque psychosocial au travail. Ils renforceraient, exacerberaient *peu ou prou* des pressions (individuelles, collectives, organisationnelles) déjà existantes au sein des organisations. L'approche par la double <u>médiation technique et sociale</u> permet de prendre en compte l'objet « TIC » dans les démarches de risques psychosociaux au travail.

[117] Il s'agit d'un néologisme entre les mots « mobilité » et « ubiquité », introduit par Xavier Dalloz. Le principe de *mobiquité* illustre la forme particulière de présence au travail du fait de l'équipement en TIC mobiles, permettant de réaliser des tâches professionnelles sans contraintes spatio-temporelles (Badillo et Roux, 2009, p. 116-117).

H2 – Les cadres mettent en œuvre des stratégies d'usage pour pallier les risques psychosociaux perçus

Éprouvant des effets indésirables des TIC dans leur quotidien de travail (injonction de connexion permanente, mésusages, conflits emploi / famille, etc.), les cadres ne restent pas démunis : ils développent des stratégies pour y pallier. Ce serait à partir de la maîtrise de la technique elle-même que les *arts de faire*, bricolages et contournements passeraient. Ces stratégies, individuelles et collectives, prennent aussi bien la forme de comportements (déconnexion totale, techniques de filtrage), que d'attitudes (reconfiguration des sphères de vie, posture critique, fuite en avant technologique). Nous concevons, par là même, la possibilité de développement de stratégies défensives, c'est-à-dire symboliques voire idéologiques, euphémisant psychiquement la réalité source de souffrance au travail.

H3 – Des événements biographiques sont à l'origine du développement de stratégies

Le sens émanant de la pratique, nous faisons l'hypothèse que le développement de stratégies peut être initié par l'expérience d'événements biographiques en lien avec les TIC dans leur usage professionnel. Puisque la prescription organisationnelle fait généralement défaut quant aux usages attendus des technologies de communication, que la disponibilité permanente se mue en « norme implicite » de l'équipement en TIC mobile, et que le phénomène d'hyperconnexion ne fait pas l'objet de discussion dans les organisations, les cadres sont voués à l'autodiscipline. Partant, ils construiraient eux-mêmes, à partir de leur propre vécu expérientiel, leurs stratégies comportementales, attitudinales et défensives. Par conséquent, nous considérons qu'un ou plusieurs Incidents Critiques[118] (conflit emploi / famille, mésusages, dégradation du climat de travail, *burnout*, etc.) seraient à l'origine de la mise en œuvre de stratégies, l'événement signifiant produisant une rupture d'intelligibilité.

[118] En guise d'opérationnalisation, nous utilisons la Technique des Incidents Critiques développée par J.C. Flanagan (1954). Cette méthode fait l'objet d'un développement dans la partie 5.2.

Un ensemble de variables est appelée à être contrôlée pour mieux caractériser le déploiement de stratégies :

- Fonction assurée par le cadre ;
- Niveau de responsabilité et d'encadrement ;
- Âge ;
- Genre ;
- Situation familiale.

Hypothèse diachronique

Cette étude longitudinale a pour but d'identifier les conditions d'apparition de nouveaux comportements et attitudes à l'égard des TIC. Il est difficile de constituer un échantillon de cadres dans lequel les sujets sont tous, à T0, dans la même situation (par exemple, T0 pourrait correspondre au moment de l'intégration de TIC dans leur activité de travail, ou encore à la phase d'intégration organisationnelle). En outre, nous concevons qu'il est plus adéquat de définir T0 par le premier entretien mené auprès des sujets cadres, celui-ci constituant l'amorçage d'une réflexion sur leurs usages des TIC. L'effet de réflexivité (ou d'*emprise analytique* pour reprendre le propos de Claude Lemoine) sera étudié à T1, après la passation du second entretien.[119]

H4 – L'entretien mené à T0 génère une réflexivité des pratiques communicationnelles / ou L'entretien T0 constitue un événement biographique

L'amorçage d'un retour expérientiel sur ses propres pratiques communicationnelles lors du premier entretien (T0) constituerait un événement biographique, un incident critique pour les cadres interviewés. La temporalité expérimentale (T0-T1) représente un support de réflexivité sur les usages des TIC, potentiellement générateur de changement comportemental et attitudinal à leur égard. Puisque l'hyperconnexion semble taboue dans les organisations, notre démarche de recherche peut engager, à travers la verbalisation et

[119] Une temporalité d'un an d'intervalle s'écoule entre T0 et T1.

l'explicitation du vécu et de la mobilisation stratégique des sujets, une appropriation et un effet de prise de conscience de leurs propres pratiques.

Afin de caractériser de manière congruente les conditions d'apparition de nouveaux comportements et attitudes à l'égard des TIC entre T0 et T1, nous contrôlons plusieurs variables :

- Incident(s) critique(s) vécu(s) par le sujet ayant généré la mise en œuvre de nouveaux comportements et attitudes du cadre à l'égard des TIC : le sujet a-t-il vécu une (ou plusieurs) situation(s) significative(s), positive(s) ou négative(s), à partir desquelles sa manière d'appréhender l'usage des TIC aurait été modifiée entre T0 et T1 ?
- Situations ou événements professionnels (changement de poste ou de fonction, évolution dans l'entreprise, mutation, etc.) : le sujet a-t-il la même situation professionnelle à T1 ?
- Équipement en TIC: le sujet utilise t-il toujours les mêmes TIC dans le cadre de son travail à T1 ?
- Situations ou événements de l'organisation (changement de Direction, évolution de l'entreprise, etc.) : l'entreprise dans laquelle le sujet exerce ses fonctions a-t-elle connu des changements entre T0 et T1 ?
- Politique organisationnelle en lien avec les TIC (mise en place d'une charte d'utilisation des TIC au sein de l'entreprise, explicitation des attentes vis-à-vis de la connexion permanente, etc.) : la place des TIC dans l'entreprise a-t-elle évolué entre T0 et T1 ?
- Événements économiques et politiques (mise en place du droit à la déconnexion, mouvements syndicaux, débats sur les TIC, prévention des risques liés à l'usage des TIC, médiatisations de régulations, etc.) : les pouvoirs publics s'emparent-ils de la question du risque psychosocial lié à l'usage des TIC entre T0 et T1 ?
- Situations ou événements personnels (changement de situation familiale) : la situation familiale du sujet a-t-elle changé entre T0 et T1 ?

5.2 Méthodologie et terrains

À travers cette recherche, nous souhaitons comprendre la dynamique des usages des TIC mise en œuvre par les cadres. Pour ce faire, nous optons pour une posture épistémologique *compréhensive* dans le but de saisir le sens du travail médiatisé par les TIC, soit l'activité professionnelle des cadres et sa dimension communicationnelle telle que décrite par les sujets eux-mêmes. Ainsi, les risques psychosociaux perçus et le développement de stratégies d'usage (connexion / déconnexion) sont appelés à être analysés à partir de l'expérience vécue des sujets, dans un souci d'ancrage pertinent au cœur de leur quotidien professionnel. Les méthodes qualitatives, en permettant « l'explicitation des "significations" et du "sens" donnés aux choses de la vie » (Mucchielli, 2009, p. IV), apparaissent comme les plus pertinentes en regard des ambitions de notre cadre conceptuel (à la croisée de l'approche processuelle de la communication et de la psychodynamique du travail) et de nos hypothèses de recherche. Considérant les aspects subjectifs et processuels de notre objet d'étude tel que nous le caractérisons, nous optons pour la conduite d'entretiens approfondis auprès d'un échantillon de cadres.

Aussi, puisqu'il nous importe de considérer les caractéristiques de la temporalité contemporaine (mouvante et non-linéaire), cette étude présente l'opportunité d'envisager le caractère processuel du rapport aux TIC. Notre recherche qualitative présente donc un volet longitudinal.

Afin de définir la méthodologie pertinente à notre étude, nous optons pour la réalisation d'une pré-enquête auprès d'un petit échantillon de cadres. Les conclusions de cette étude exploratoire sont exposées ci-après. Partant de ces choix de méthode, nous précisons ensuite les caractéristiques de notre recherche qualitative.

Pré-enquête

« L'art d'interroger n'est pas si facile qu'on pense.
C'est bien plus l'art des maîtres que des disciples ;
il faut avoir déjà beaucoup appris de choses
pour savoir demander ce qu'on ne sait pas. »
(Jean-Jacques Rousseau[120])

Les analyses issues de notre revue de la littérature (Partie 1) nous invitent à définir « sur quoi » interroger les sujets : les pratiques communicationnelles, le développement de stratégies et la place des événements en lien avec les TIC. Cependant, il nous reste à caractériser la forme que ce questionnement doit prendre pour assurer un recueil de données pertinent. Cette étape préparatoire de l'analyse qualitative est importante : puisque des formulations différentes produisent des écarts importants (Berthier, 2010), le fruit de notre corpus en dépend. Ainsi, veillons-nous à construire un canevas d'entretien dont la structure et le contenu des questions permettent de répondre à notre objet de recherche.

Pour ce faire, nous avons réalisé une étude exploratoire sur un échantillon de six cadres[121] exerçant leurs fonctions en Aquitaine. L'objectif est de confronter plusieurs méthodes qualitatives et d'analyser la portée de chaque support empirique. Les différences de formulation, l'ordonnancement des questions, le rythme, la durée de l'entretien mais aussi le contenu recueilli constituent les éléments que nous analysons dans cette série de « pré-tests ».

Si le premier entretien, dont la trame est particulièrement structurée, ne se prête pas (assez) au retour réflexif du sujet et conduit à une description restreinte (voire typologique) des usages des TIC, les suivants, plus ouverts et compréhensifs, engagent davantage un travail d'explicitation et permettent de saisir un corpus plus riche en termes de pratiques communicationnelles. L'entrée « par le métier » pour expliciter les usages professionnels des TIC

[120] Citation tirée de *Julie ou La Nouvelle Héloïse*, 1968 [1761], p. 202.
[121] Pré-enquête réalisée en avril 2010, voir Annexe 2.

s'avère pertinente dans le sens où les pratiques s'appréhendent à travers les différentes sphères de vie de l'individu. Dès le troisième entretien, nos analyses nous permettent de stabiliser la structure d'explicitation, eu égard au contenu qu'elle permet de dégager (en termes de comportements et d'attitudes à l'égard des TIC), à la durée d'entretien (environ une heure), à sa conduite par l'intervieweur et sa compréhension par les sujets[122].

Dès le première interview, la méthode de narration d'événements que nous avons choisie (à savoir la Technique des Incidents Critiques que nous développerons plus loin), se révèle pertinente en offrant l'opportunité aux sujets de décrire de manière détaillée et située des expériences vécues en lien avec les TIC. Au fil des entretiens, la formulation s'affine pour correspondre de plus près à l'objet de recherche (soit l'explicitation d'événements qui seraient à la source du développement de stratégies d'usage). L'analyse de cette phase de pré-enquête nous conduit à privilégier un questionnement neutre : ainsi nous laissons le choix au sujet lui-même d'évoquer une situation d'emblée positive ou négative en lien avec les TIC.

L'analyse de cette pré-enquête menée auprès d'un petit échantillon de cadres nous permet de déterminer notre assise méthodologique. Ainsi, l'*approche biographique* constitue-t-elle l'arrière-plan d'un canevas d'entretien qui emprunte les caractéristiques de l'*explicitation* (Vermersch) pour accompagner la mise en mots d'une journée-type de travail médiée par les TIC et la verbalisation d'*incidents critiques* (Flanagan). Le regard communicationnel que nous adoptons met un point d'honneur à rendre compte du caractère processuel des usages des TIC tels que déployés par les sujets cadres. Dans les parties suivantes, nous exposons les spécificités de nos guides d'entretien (T0 et T1).

---

[122] Pour favoriser la compréhension de l'interviewé et l'interprétation de l'intervieweur, il est essentiel que le vocabulaire employé pour questionner le sujet fasse partie du langage commun du groupe social auquel ce dernier appartient (Coulon, 2009, p. 98).

L'entretien biographique

Choix méthodologique et caractéristiques

Notre objectif étant de comprendre les usages des TIC déployés par les cadres dans leur quotidien professionnel, il apparaît tout à fait essentiel d'interroger directement les sujets concernés pour saisir la construction de leur « réalité »[123]. Mener un entretien individuellement avec les sujets les place dans un contexte particulier de réflexivité où une relation de confiance peut être instaurée (Beaud, 1996).

Le chercheur engageant une démarche d'entretien peut être confronté à une difficulté pratique : celle de la tendance des sujets interviewés à tenir un discours idéologique ou conforme aux attentes qu'ils perçoivent (*Ibid.*). La méthodologie et la conduite d'entretien constituent deux leviers essentiels pour déjouer ce « langage d'emprunt » et favoriser la verbalisation des propres pratiques du sujet. Puisque ce sont les stratégies d'usages des cadres, leurs représentations des TIC et leur vécu qui nous intéressent, nous veillons à élaborer une trame d'entretien qui permette de dépasser le discours idéologique du cadre hyperconnecté.

La forme d'entretien qui se révèle la plus riche est celle de l'« interview compréhensive centrée ». Cette méthode repose sur les capacités empathiques de l'intervieweur envers le sujet interviewé dans le but de recueillir des informations issues de sa représentation subjective à l'égard d'un objet (Mucchielli, *op. cit.*, p. 122). Les résultats de notre pré-enquête mettent en évidence une certaine richesse de corpus lorsque la conduite d'entretien est moins dirigée. Partant, les questions introduites par le chercheur dans le cours de l'interview restent ouvertes afin d'octroyer un certain degré de liberté pour le sujet : il formule une réponse à partir de la dimension qui lui sied. Il appartient à

[123] Précisons de nouveau qu'il s'agit de la réalité construite par les acteurs interviewés. Ainsi, le discours recueilli ne représente pas la réalité objective mais leur façon de la concevoir (Wacheux, 1996).

l'intervieweur d'accompagner l'activité de verbalisation du sujet[124], de recentrer les propos lorsqu'ils sortent du contexte de l'objet d'étude, de saisir la pertinence dans le discours pour changer de thématique. Sans intervenir de manière dirigée au cours du développement discursif du sujet, le chercheur doit tout de même, à un moment donné, « reprendre la main » sur le fil de l'entretien pour mettre en lumière des éléments obscurs, des contradictions, des insinuations. En ce sens, Stéphane Beaud (*op. cit.*) affirme la posture active de l'enquêteur, lui-même acteur de l'entretien qu'il conduit.

Entreprendre une « interview compréhensive centrée » exige la mise en œuvre de techniques de communication interpersonnelle (verbale et non verbale) particulières (Mucchielli, 1995) : la reformulation, le silence attentif, ou encore les attitudes de compréhension (ce paralangage qui caractérise l'empathie) en demeurent les principaux exemples. Dans un jeu de proximité et de distance au sens goffmanien, il s'agit de s'adapter à chaque sujet pour favoriser l'accompagnement à la verbalisation (Beaud, *op. cit.*). Dès lors, la faible directivité de l'entretien engage le chercheur au cœur d'un travail précautionneux mobilisant une intense concentration. Alex Mucchielli (1995, p. 244) explique cet investissement continu de l'intervieweur dans la conduite de l'entretien :

> Celui-ci n'intervient pas sur le fond, mais sur l'organisation du contenu de ce qui lui est dit. Il soutient sans arrêt son interlocuteur dans sa réflexion. Il ne reporte pas plus tard la compréhension de ce qui lui est dit (sous prétexte, par exemple, qu'il enregistre tout). Il analyse et synthétise, au fil du discours, ce que dit d'important son interlocuteur. Pour bien faire cela, il faut – outre la compréhension du contenu – être capable de *ramener toujours la compréhension de ce qui est dit par rapport à l'objet de l'entretien*[125]. Cela veut dire, donc, qu'il y a des analyses à faire et à restituer, pendant l'entretien, à l'interlocuteur.

La pré-enquête fut le terrain d'expérimentation de cette méthode. Ainsi nous avons pu éprouver les ressorts et les conséquences d'une telle posture, non seulement en termes d'exploration empirique au vu du corpus obtenu, mais aussi en termes de vécu d'intervieweur en confrontant le canevas d'entretien

---

[124] Max Pagès (1965, cité par *Ibid. p.*123) recommande de « partir de l'hypothèse que [le sujet] s'efforce de communiquer avec lui-même et tâcher de faciliter la communication avec lui-même dans le sens où lui-même la dirige ».

[125] Nous soulignons.

avec la dynamique relationnelle de l'interview. En prenant en compte la difficulté pour les sujets [126] de verbaliser leurs pratiques communicationnelles quotidiennes, il nous semble pertinent d'utiliser cette méthode d'inspiration biographique. Les répondants sont ainsi amenés à expliciter, par le biais de « récits thématiques relatifs à des moments vécus » (Mucchielli, 2009, p. 79), leurs pratiques individuelles vis-à-vis des TIC dans le cadre professionnel. Nous choisissons d'agrémenter la méthode biographique par les particularités de l'entretien d'explicitation de Pierre Vermersch. Comme le précise l'auteur (1998), la démarche d'explicitation se définit comme la « recherche d'un dire, (…), d'un exprimer ». La réflexivité quant à son propre vécu demeure fondamentale à cette démarche.

Trame d'entretien

Avant de commencer l'entretien proprement dit, nous présentons le contexte de la recherche et son objet[127], notre objectif, les conditions d'utilisation des discours (anonymat et confidentialité), et la durée de l'entretien. Puisque nous envisageons d'enregistrer intégralement les échanges par le biais d'un dictaphone, les sujets doivent d'abord nous y autoriser.

Outre le canevas d'entretien, d'autres éléments objectivables sont à définir. En effet, le recueil de données objectives permet de « contrôler les données subjectives et [d']obtenir de nombreuses anecdotes » (Beaud, 1996, p. 241). C'est pourquoi le début de l'entretien consiste à récolter plusieurs informations : données socio-démographiques, poste et fonctions occupés, équipement en TIC. Le discours des sujets pourra ainsi se prêter à notre analyse d'interprétation en mettant en rapport ces données objectives.

Notre visée consiste à appréhender les représentations des usages quotidiens des TIC mis en œuvre par les cadres. Pour ce faire, nous amenons le sujet à se projeter dans une « journée type de travail ». En voici la formulation :

---

[126] Sujets composant l'échantillon de la pré-enquête.

[127] Une définition des TIC est donnée pour limiter les défauts d'interprétation.

« *Décrivez-moi une journée-type de travail, en vous centrant précisément sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication au quotidien, de manière chronologique. Essayez de m'expliquer à chaque fois dans quel but de votre activité de travail utilisez-vous tel ou tel outil. Je vous demanderai de commencer le récit de votre journée-type par le moment où vous vous levez le matin jusqu'à ce que vous vous couchiez le soir.* ».

De la sorte, nous recueillons des formes narratives de type *récits de vie à dominance technologique*[128]. À l'instar de la méthode des « récits de vie », la technique non directive que nous mettons en œuvre offre l'opportunité au narrateur de prendre confiance, dans cette démarche de verbalisation, non seulement en lui mais aussi en la posture de l'intervieweur (Raybaut, 2009). Également, à la manière de l'ethnologue, c'est en cumulant les entretiens auprès des cadres (autrement dit les « informateurs »), que le sens de leurs pratiques communicationnelles se fera jour et nos connaissances du milieu tendront peu à peu à s'enrichir.

Par ailleurs, en invitant les sujets à raconter cette journée-type du lever au coucher, nous convoitons les usages des TIC à travers les différents domaines de vie. Ainsi, pouvons-nous prendre connaissance, par exemple, de la tâche de gestion des mails professionnels dès le petit-déjeuner, ou encore de la mise hors tension du Smartphone lors du dîner familial.

Au cours de la pré-enquête, la technique projective de récit des pratiques a témoigné d'une certaine richesse de contenu. En effet, nous avons pu déterminer les usages quotidiens, les attitudes et comportements du sujet, les conséquences sur ses différentes sphères de vie, etc. Les relances opérées sur les éléments du discours les plus significatifs pour notre étude ont permis d'obtenir un corpus dense : la source de l'injonction à la connexion, les enjeux personnels de la connexion permanente (perspectives de carrière, centralité du travail, etc.), l'acceptation de la laisse électronique, le travail en urgence, la perméabilité des

[128] Nous proposons cette formulation à partir du corpus obtenu dans le cadre de la pré-enquête.

sphères de vie, les relations interpersonnelles, la dimension hiérarchique dans l'usage des TIC, le fonctionnement de l'entreprise, etc.

La Technique des Incidents Critiques (Flanagan, 1954)

Dans la quête d'une lecture inédite des pratiques communicationnelles des cadres, notre assise épistémologique implique la prise en compte des événements en lien avec les usages techniques. Interroger le vécu expérientiel des sujets faisant partie prenante d'une réalité sociale, nous permettrait de mieux comprendre le caractère processuel de leur rapport aux TIC. Pour accéder aux événements qui seraient à l'origine du déploiement de stratégies individuelles, nous utilisons une méthode qualitative particulière : la Technique des Incidents Critiques. Après avoir souligné l'importance de tenir compte de l'événement dans le discours des sujets, nous présentons la Technique et son opérationnalisation dans le cadre de notre recherche.

Considérer l'événement

Accompagner la verbalisation de situations éprouvées (de manière positive comme négative) à travers l'usage des dispositifs engagerait davantage les sujets interviewés dans un récit référentiel, autrement dit situé dans un contexte biographique. Ainsi, nous essayons de déjouer le biais du « langage d'emprunt » pour se centrer sur les pratiques et les représentations du sujet narrateur. En racontant son propre vécu, jalonné de situations marquantes et autres anecdotes, l'individu prendrait un certain recul vis-à-vis de sa propre histoire ; par là même, il prendrait davantage une posture de sujet dans l'entretien (Leclerc-Olive, 1997).

> [L]'anecdote autorise l'enquêté à évoquer des phénomènes au contenu profondément sociologique, sans crainte d'enfreindre la bienséance sociale, et donc à dire en toute simplicité, voire en toute ingénuité, des choses que la censure sociale ordinaire interdit. À ce titre l'anecdote est un formidable révélateur et analyseur de situations sociales. (Beaud, 1996, p. 243)

En explicitant un événement marquant, les sujets sont placés dans un exercice réflexif à partir duquel ils recomposent la situation, la détermine *a*

posteriori, et font état du « travail du temps » qui s'est opéré après sa confrontation (Quéré, 2006). Comme l'explique la sociologue Michèle Leclerc-Olive (*op. cit.*, p. 67) : « [en] se racontant, la personne cherche à éclairer ce qu'elle *est* aujourd'hui, en reprenant ce qu'elle a *fait* ou ce qui est *arrivé* dans le passé. C'est la dimension **performative** du récit[129] ».

Parce que la transposition de la vie sur des mots n'est pas une tâche aisée, le recours à la verbalisation d'événements vient assister et enrichir ce procédé. Comme nous l'avons vu dans le cadre de notre partie théorique, les situations marquantes non seulement bousculent le cours des choses et son intelligibilité, mais aussi révèlent du sens et mobilisent les sujets qui les vivent. À la lumière d'un événement saillant peuvent être pensés d'autres événements et comprises les représentations du narrateur (*Ibid.*).

La Technique des Incidents Critiques : définition et caractéristiques

Origine de la méthode

Il s'agit d'une méthode d'étude du travail consistant en la mise en œuvre d'un recueil de données qualitatives. Bien que la Technique des Incidents Critiques existe depuis longtemps, elle conserve de nombreuses qualités qui lui permettent d'éclairer les faits contemporains. Au fil de l'évolution des intérêts des professionnels, cette méthode a su, en effet, évoluer avec son temps. L'objectif initial de cet outil vise à améliorer les contextes de travail et la pratique professionnelle. Cela fait maintenant presque soixante ans que la Technique des Incidents Critiques est utilisée en Sciences Humaines et Sociales. Le créateur de la méthode prônait à l'époque de la faire évoluer au gré des contextes de travail. Grâce à sa souplesse d'application, cette technique d'enquête est plébiscitée par différentes disciplines : en psychologie bien sûr, mais aussi en sciences de gestion et en sciences de l'éducation. Les professionnels de l'analyse du travail (psychologues et ergonomes) se servent aussi de la Technique des Incidents

[129] Mise en forme du texte conforme à celle de l'auteure.

Critiques dans différents secteurs d'activité (finances, industrie, grande distribution, éducation, psychiatrie).

À l'origine, c'est John C. Flanagan, un chercheur américain en Psychologie du Travail, qui a développé la Technique dans les années 1940. C'est en 1954 qu'il publie les grands principes de cette méthode qualitative dans une revue américaine de psychologie appliquée : *The Psychological Bulletin*. Dans sa formulation d'origine, cette méthode consiste à analyser le comportement humain sur le lieu de travail. L'objectif visé est l'étude du travail à partir des comportements de l'individu qui réalise les tâches. À partir de l'observation *in situ*, il s'agit de recueillir les grandes tendances comportementales dans une situation professionnelle donnée. Les résultats de ce protocole d'observation permettaient au chercheur ou au professionnel de disposer de « variables susceptibles d'expliquer la conduite du sujet face à son travail et les difficultés qu'il rencontre » (Leplat, 1955).

La première application d'envergure de la Technique des Incidents Critiques a été engagée pendant la Seconde Guerre Mondiale. Un programme de recherche américain (*Aviation Psychology Program*) cherchait à optimiser les pratiques professionnelles des pilotes de l'armée de l'air américaine. En utilisant la Technique des Incidents Critiques, les chercheurs souhaitaient identifier les incidents et, par là même, optimiser les pratiques professionnelles des pilotes. À titre d'exemple, la mise en application de cette méthode a permis aux intervenants du programme d'identifier les causes d'échec de missions de bombardement, d'améliorer le leadership de combat, ou encore de mieux comprendre les situations de désorientation spatiale.

Ainsi, l'observation comportementale était-elle privilégiée dans la première théorisation de la Technique. Il s'agissait d'observer les individus dans la réalisation de leurs tâches de travail, puis de confronter les analyses de différents observateurs pour soutenir une description objective des situations professionnelles.

Au fil de l'utilisation de la méthode, John C. Flanagan a préconisé des formes d'analyse rétrospective de l'action par les travailleurs eux-mêmes.

Autrement dit, le recueil du témoignage individuel sur le travail est alors considéré comme support essentiel de la Technique des Incidents Critiques. Bien sûr, Flanagan définit des recommandations pour limiter les biais possibles. Finalement, l'objectif de la méthode devient la compréhension du vécu expérientiel d'un ensemble d'individus exerçant leurs fonctions dans la même situation de travail.

Définition de la notion d'incident critique

À partir d'une revue de littérature sur la mise en application de la Technique (Flanagan, 1954 ; Leplat, *op. cit.* ; Coppe et Watts, 2000 ; Query et al., 2001 ; Hughes, 2007 ; Mucchielli, 2009) nous formulons une définition de l'incident critique comme suit :

> « Un incident critique est un *événement vécu* de manière *significative*, chargé *émotionnellement*, à l'origine d'un *changement* de *comportement* et/ou d'*attitude* à l'égard d'un objet. »

En reprenant les termes importants, la définition que nous proposons se précise.

Parler d'*incident* peut générer une compréhension erronée. En effet, puisqu'il s'agit d'une traduction de l'anglais *critical incident*, nous préconisons de le comprendre dans le sens d'« évènement » pour supprimer la connotation négative du mot « incident » en français. Parce qu'en effet, un incident critique peut être positif comme négatif. C'est un événement vécu par un individu comme étant particulièrement marquant, que ce soit dans le bon sens comme dans le mauvais.

L'adjectif *critique* appuie le côté signifiant de l'événement dans la trajectoire de l'individu. Il s'agit de comprendre le terme *critique* dans le sens de « marquant », « significatif », « important ». Également, soulignons que, derrière le mot *critique*, sont induites les notions de « crise », de « franchissement de seuil » ; une connotation de quelque chose de « décisif » est notamment induite.

Un incident critique correspond donc à un événement qui crée une césure, un point de bascule dans l'histoire d'un individu.

Pour être qualifié d'incident critique, un événement doit avoir été *chargé en émotion* pour celui qui l'a vécu. Ainsi, ce n'est pas une situation anodine qui s'est déroulée : la personne a ressenti des émotions particulières et elle est capable d'en rendre compte par le biais de la verbalisation. La situation doit être explicitable (soit facilement verbalisable) et critiquable pour le sujet.

Enfin, pour qu'il s'agisse d'un incident critique, l'événement vécu doit avoir engendré un *changement de comportement et/ou d'attitude*. Un nouveau sens émerge du vécu de l'incident critique. L'intelligibilité de l'objet évolue. Ainsi, le sujet va être amené à changer d'attitude (c'est à dire changer la manière de se représenter les choses) et de comportements.

Au regard de l'état de l'art sur la mise en application de la Technique des Incidents Critiques, ces conditions se révèlent nécessaires pour qualifier un événement d'*incident critique*. Il constitue un véritable repère dans l'histoire d'un individu. Il donne du sens à l'émergence de nouvelles représentations, de nouvelles stratégies, de nouveaux comportements. Il peut agir comme un évènement déclencheur de nouvelles formes de pratiques professionnelles.

Application de la Technique

Concernant l'application proprement dite de la méthode, il s'agit de réaliser un entretien d'explicitation dans le but d'amener le sujet à verbaliser une situation vécue particulièrement marquante dans le cadre de son travail. La méthode peut être utilisée individuellement (entretiens individuels en face à face), mais aussi de manière collective (focus group d'un service, d'une équipe particulière, etc.). Un cadre précis est appelé à être défini pour ce questionnement, orienté en fonction de l'objet de recherche. De nombreux thèmes peuvent être abordés : la productivité, la sécurité, la qualité, les conditions de travail, la cohésion d'équipe, le soutien social, les relations hiérarchiques, la reconnaissance, etc.

Un incident critique s'analyse à partir du comportement du sujet, de l'environnement dans lequel apparaît ce comportement, et des conséquences de

ce comportement. Il est donc très important d'amener le sujet à approfondir la description de la situation vécue : les caractéristiques de l'incident, les différents enjeux, ses motivations, le changement comportemental ou attitudinal opéré à partir de cet événement.

La Technique des Incidents Critiques est particulière dans le sens où elle intègre une dimension expérientielle et subjective du rapport au travail. En effet, cette méthode revêt un ancrage fort dans le vécu professionnel, en dépassant les prescriptions et les descriptions formelles de l'activité de travail. L'appropriation du travail, les marges de manœuvre, l'autonomie et les émotions sont investies dans cette technique. Ainsi, la dimension subjective demeure indéniable dans l'application de cette méthode. C'est pourquoi certains professionnels sont réticents à utiliser cette technique, ne sachant comment objectiver de telles situations. Pourtant, c'est justement ce qui fait toute la valeur ajoutée de la technique des incidents critiques : en offrant un accès à des dimensions du travail réel, le praticien aborde ainsi le vécu au travail à travers des situations expérimentées.

À partir de la verbalisation des différents incidents, une étape essentielle consiste à effectuer une sériation des événements. Bien que les situations verbalisées soient hétérogènes puisqu'elles sont issues d'histoires personnelles différentes, la situation de travail donnée reste la même pour les individus interrogés. Leurs récits parlent tous de cette situation, et il est fondamental de relever les similarités et les discordances. Cela permet d'enrichir l'appréhension d'un contexte de travail.

Opérationnalisation de la Technique

Dans notre étude, nous souhaitons comprendre la (ou les) motivation(s) ayant guidé le choix des sujets dans la modification de leur comportement et /ou de leurs attitudes à l'égard des usages professionnels des TIC.

Pour ce faire, nous mettons en œuvre un questionnement neutre afin d'appréhender les stratégies développées, sans pour autant diriger la portée

émotionnelle des événements-sources (vécus de manière positive comme négative). Voici la formulation qui engage la Technique des Incidents Critiques à l'égard de notre objet de recherche :

« Pensez à une (ou plusieurs) situation(s) concrète(s) que vous avez vécue(s) directement en lien avec votre travail dans lesquelles l'utilisation d'une TIC a joué un rôle majeur »

Il est important d'amener le sujet à approfondir la description de la situation vécue : les caractéristiques de l'incident, les différents enjeux, ses motivations, la stratégie de faire-face mise en œuvre, le changement comportemental ou attitudinal à l'égard des TIC à partir de cet incident, etc.

Méthodologie diachronique

En intégrant une dimension longitudinale à notre recherche qualitative, nous envisageons d'exploiter notre corpus de deux manières. La temporalité expérimentale entre le premier entretien (T0) et le second (T1) permettrait d'une part d'édifier un sas temporel pour appréhender les changements d'usage, et d'autre part d'analyser le vécu d'entretien par les sujets eux-mêmes (soit les effets de la réflexivité initiée à T0). Pour ce faire, un intervalle d'une année entre les deux terrains nous semble correct, autant pour des questions de faisabilité dans le cadre d'un Contrat Doctoral de trois ans, que pour la garantie (relative) du maintien des sujets dans la recherche.

Ainsi, nous envisageons de déterminer les conditions d'apparition de nouvelles modalités comportementales, attitudinales ou encore stratégiques à l'égard de l'usage des TIC entre T0 et T1. La pédagogie du retour réflexif sur les pratiques du sujet constitue le soubassement de notre hypothèse diachronique.

La méthode qualitative que nous avons sélectionnée, dont le canevas d'entretien s'apparente à la technique du « récit de vie » (T0), invite le sujet à une certaine réflexivité permettant, par là même, d'amorcer une action. Cette caractéristique fondamentale de l'explicitation permet au sujet de s'approprier son discours, et de transformer ses verbalisations en représentations. Michèle

Leclerc-Olive précise que la pertinence et la richesse d'un corpus biographique dépend de l'attitude du sujet : il est primordial qu'il ait envie de « "reprendre" sa vie, et pas seulement de la raconter » (*op. cit.*, p. 68). Cette dimension réflexive convertit l'interaction entre l'interviewé et l'intervieweur en « événement-action », dépassant le cadre « question du chercheur / réaction du sujet » d'une trame d'entretien directive.

Stéphane Beaud développe cette caractéristique de l'entretien biographique :

> c'est bien parce que l'entretien est une situation somme toute inédite de la vie sociale : une longue rencontre (enregistrée) entre deux inconnus, et aussi une situation qui a de fortes chances de rester unique. (…) Parce qu'il est fondamentalement cet «étranger», l'enquêté est porté à pouvoir se livrer, révélant progressivement des aspects de sa propre existence qui seraient apparus très «privés» à ses proches. C'est cette position (temporaire) d'extranéité, handicap de départ pour amorcer la relation, qui peut ensuite, si l'entretien est bien mené, se transformer en moteur de la parole de l'enquêté. (*op. cit.*, pp. 249-250)

Ainsi, notre hypothèse diachronique vise-t-elle à appréhender cet effet de prise de conscience entre T0 et T1 ; T0 constituant l'amorçage d'une activité réfléchissante (au sens piagétien[130]) sur les propres usages techniques tels que rapportés par les sujets. En effet, à partir de l'explicitation initiée à T0, nous pouvons considérer que le sujet pénètre au sein d'un « nouvel espace d'autoréflexion » (Müller et Moll, 2009).

C'est pourquoi, au cours du second entretien, les usages des TIC seront de nouveau appréhendés, tout comme la Technique des Incidents Critiques sera réitérée. Bien sûr, plusieurs variables seront contrôlées afin de caractériser pertinemment les conditions d'apparition de nouvelles conduites à l'égard des TIC : incidents critiques ayant lieu entre T0 et T1, caractéristiques de la situation professionnelle, changement de situation familiale, etc.

---

[130] L'« activité réfléchissante, générant une prise de conscience au sens basique de passage du vécu (de ce qui existe en acte) au représenté, permettant d'en prendre connaissance au plan des activités symboliques, représentatives, verbales, conceptuelles. » (Vermersch, 1998).

Pour introduire le second entretien, il est important de préciser son objectif auprès des sujets, afin d'éviter les répétitions et une mauvaise interprétation. En voici la formulation :

« *Cela fait près d'un an que nous nous sommes entretenus au sujet de votre usage des technologies de l'information et de la communication dans le cadre de votre travail. Aujourd'hui, nous allons faire le point sur l'année qui s'est écoulée.* »

Après avoir questionné les possibles changements professionnels et privés, nous engageons une réflexion sur le vécu du premier entretien. Pour amorcer cette projection à T0, nous convions le sujet à « raconter » notre entrevue de l'année précédente :

« Maintenant, je vais vous demander de réfléchir au premier entretien. Avec le recul, qu'est ce que vous pourriez m'en dire ? »

Il s'agit d'accompagner le sujet à mettre en mots l'objet de l'entretien (T0) tel qu'il s'en rappelle (« *De quoi avons-nous parlé ?* ») et de connaître les éléments les plus significatifs pour lui (« *Y'a-t-il un point spécifique qui vous a le plus marqué ?* »). Aussi (et il s'agit là d'un point central pour répondre à notre hypothèse de réflexivité), cette phase de l'entretien représente l'opportunité de questionner le vécu d'entretien à travers les émotions ressenties (« *Comment vous sentiez-vous au cours de l'entretien ? Et après ?* »).

Ensuite, l'entretien porte sur les mutations d'usage des TIC entre T0 et T1, en questionnant directement la perception de changement (« *Depuis notre première rencontre, avez-vous changé votre façon d'utiliser les TIC dans le cadre professionnel ?* ») et par le biais de la Technique des Incidents Critiques (« *Au cours de l'année qui s'est écoulée depuis le premier entretien, avez-vous vécu des situations en lien avec les TIC qui vous ont particulièrement marquées ?* –si oui– *Pouvez-vous me les raconter ?* »).

Caractéristiques des deux terrains de la recherche

Ainsi, notre étude qualitative s'organise-t-elle en deux temps, représentée par deux terrains différents menés auprès d'une même population.

T0 : terrain d'explicitation et amorçage de réflexivité

Le premier terrain (T0) initie la relation intervieweur / interviewé et amorce une réflexion sur les usages professionnels des TIC déployés par les sujets eux-mêmes. Le canevas de l'entretien T0 figure en Annexe 4 (Tome 2).

Après avoir accepté la démarche et les conditions de participation (deux entretiens séparés d'une année), les sujets sont conviés à un entretien individuel, enregistré à l'aide d'un dictaphone numérique. Dans une première étape, le cadre de l'entretien est défini par le chercheur (objectifs de la recherche, anonymat, durée approximative de l'entretien). S'ensuit une présentation de l'interviewé à partir de sa situation (personnelle et professionnelle) et de son taux d'équipement en TIC (à usage professionnel).

Le guide de l'entretien proprement dit est utilisé pour accompagner l'explicitation d'une journée-type de travail médiatisée par les TIC. À travers le chevauchement des différents domaines de vie, les pratiques communicationnelles se font jour ainsi que de multiples anecdotes (concernant les risques perçus, les problématiques posées par les TIC comme leurs bénéfices). En fin d'entretien, la Technique des Incidents Critiques est engagée afin de comprendre le développement de stratégies d'usage au prisme des événements vécus.

T1 : analyse rétrospective des usages et du vécu d'entretien

Le second entretien vise à « faire le point » sur la période séparant les deux rencontres[131]. La relation entre le chercheur et le sujet est déjà installée depuis T0.

Les objectifs de cette seconde salve d'entretiens sont définis ainsi que sa durée (envisagée comme plus courte que le premier). Nous précisons aux sujets

[131] Les caractéristiques du second entretien ainsi que le canevas sont présentés dans le Tome 2 (Annexe 5).

que l'intérêt porte toujours sur leurs pratiques réelles et leurs représentations des TIC : en ce sens, l'illustration de leur propos par des exemples concrets est essentielle.

Après avoir questionné les possibles changements dans leur vie (professionnelle et privée), le chercheur convie le sujet à analyser rétrospectivement le vécu du premier entretien. Ensuite, la dynamique des usages entre T0 et T1 est questionnée, à partir de la perception de changement comportemental et / ou attitudinal et de la confrontation possible avec des incidents critiques.

En fin d'entretien, le chercheur interroge les attentes des sujets quant à leur investissement dans cette recherche. Les motivations à s'engager dans une étude scientifique qui vise à éclairer les pratiques communicationnelles des cadres sont appelées à être éclairées. Outre le fait de répondre à notre invitation (celle de participer à une recherche doctorale), pourquoi s'intéressent-ils à cette question ? Dans quel but souhaitent-ils faire entendre « leur voix » ?

Dans le cadre de notre étude, la méthode biographique permet au chercheur d'obtenir une verbalisation des pratiques du sujet en matière de TIC. Cela permet notamment de prendre en compte l'enchevêtrement des différentes sphères de vie (privée, publique et professionnelle).

Les incidents critiques relatés constituent de véritables repères dans l'histoire de l'individu : ils donnent du sens à l'émergence de nouvelles représentations, de nouvelles stratégies, de nouveaux comportements à l'égard des TIC.

Le fruit de ce couplage de méthodes serait un recueil de « récits de vie à dominance technologique ». Le chercheur est ici l'instigateur de l'objet du discours, et il accompagne le sujet dans sa mise en mot, sans toutefois en déprécier le contenu. Pour reprendre les propos de Jean-Paul Sartre, quand un sujet raconte sa vie, il « intériorise l'extériorité et extériorise son intériorité ». Le phénomène de réflexivité représente ce mouvement

partant de la verbalisation à la construction de représentation mentale de ses propres pratiques.

Échantillon de l'Étude

« En recherche qualitative,
la validité et la richesse des hypothèses de recherche
qui émergent dépendent plus de la qualité des cas
et de la manière de les sélectionner
combinées aux compétences de la chercheure
que de la grandeur de l'échantillon. »
(Roseline Garon)

Pour composer notre population d'étude, nous choisissons une stratégie d'échantillonnage qui permette d'accéder à un certain nombre de « cas » comparables. En effet, une démarche compréhensive et interprétative suppose que les sujets présentent des similitudes et des différences. L'échantillonnage par « choix raisonné », ou « méthode empirique », nous semble pertinent. D'emblée, en considérant les statistiques de la catégorie socio-professionnelle des cadres (Insee) et la méthodologie longitudinale choisie, nous décidons qu'un panel d'une soixantaine de sujets serait acceptable. Pour favoriser une certaine représentativité analytique, nous choisissons de composer un échantillon régional de cadres (Aquitaine).

La méthode du « choix raisonné » (Thiétart, 2007) consiste à définir des critères de sélection précis pour composer un échantillon d'étude. Ces éléments sont définis par le chercheur lui-même, eu égard à sa posture épistémologique et ses hypothèses de recherche. Même si, comparée aux méthodes probabilistes, la démarche du « choix raisonné » repose sur le jugement du chercheur, elle permet de disposer de résultats satisfaisants sur des échantillons réduits (c'est-à-dire non représentatifs d'une catégorie sociale).

Les critères que nous avons définis pour composer notre échantillon sont les suivants : disposer du statut de cadre au sein de l'entreprise ; exercer ses fonctions dans une organisation implantée dans la région Aquitaine ; être équipé de TIC pour mener à bien son activité professionnelle.

Ainsi, avons-nous composé notre échantillon à partir d'une stratégie de réseau, depuis notre propre entourage jusqu'aux clubs d'affaires aquitains, en passant par le réseau social *Viadeo*[132]. Pour ce faire, un courrier de présentation a été formalisé (Annexe 3).

À partir de notre réseau personnel et professionnel, nous avons « recruté » 8 cadres. Aussi, 6 cadres ont accepté de participer par le biais d'une démarche spontanée (à partir des annuaires d'entreprises disponibles sur Internet).

Certains clubs d'affaires régionaux ont aimablement coopéré à cette tâche d'échantillonnage : le Club des Entreprises de Pessac, le Club des Entreprises de Mérignac, et le Club d'Affaire 64 (Pau). La Direction de l'APEC nous a notamment invitée à l'événement « Cadres & co' [133]» pour accéder à un panel d'entreprises représentées. Au total, 16 cadres ont été intégrés à l'échantillon grâce au concours de ces réseaux professionnels.

La sélection de profils à partir de nos critères sur le réseau social *Viadeo* a permis de contacter un nombre élevé de cadres. À l'issue de ces sollicitations numériques, 16 cadres se sont engagés dans la recherche en tant que sujets d'étude.

Enfin, l'effet « boule de neige », qui consiste à accéder au propre réseau des sujets[134], s'est révélé particulièrement efficace. De cette façon, 16 cadres se sont agrégés à l'échantillon.

Au total, notre échantillon à T0 se compose de 62 cadres[135] exerçant leurs fonctions en Aquitaine. Au fil de son agencement, nous avons veillé à ce que plusieurs caractéristiques soient représentées, à savoir :

- Un mélange homme / femme ;

---

[132] Pour l'occasion, nous nous sommes abonnée pendant 24 mois au réseau social *Viadeo* : en tant que « membre premium », les possibilités d'accès aux autres membres sont riches en critères.

[133] Cet événement s'est déroulé le 21 octobre 2010 à Mérignac.

[134] À la fin des premiers entretiens, nous demandons aux sujets : « Pouvez-vous me transmettre les coordonnées d'un cadre de votre réseau qui accepterait de participer à l'étude ? ».

[135] À l'origine, 65 cadres ont été interviewés. Trois d'entre eux ont été écartés après passation des entretiens : l'un était en fait un cadre retraité, un autre ne s'est pas présenté seul, et l'entrevue du troisième est inaudible (lieu trop bruyant).

- Des générations différentes de cadres (de la génération dite « Y » aux cadres seniors) ;
- Des secteurs d'activité divers ;
- Et des fonctions différentes (*cadre intermédiaire*, exerçant principalement des fonctions de production ; *cadre supérieur*, assurant des fonctions d'encadrement et / ou la responsabilité d'un projet ; *cadre dirigeant*, à haut niveau de responsabilité dans l'entreprise).

Le tableau suivant répertorie les caractéristiques principales de l'échantillon :

Sexe	Hommes	46
	Femmes	16
Catégorie de cadre	Intermédiaires	27
	Supérieurs	18
	Dirigeants	17
Encadrement de personnel	Aucun	15
	1 à 5 personnes	10
	6 à 15 personnes	23
	16 à 50 personnes	6
	Plus de 50 personnes	8
Statut familial	Vit seul	7
	Vit en couple	13
	Vit seul avec enfants	2
	Vit en couple avec enfants	40
Âge	< 24 ans	1
	25 / 34 ans	8
	35 / 44 ans	29
	45 / 54 ans	18
	> 55 ans	6
Secteur d'activité	Service aux entreprises / particuliers	20
	Transport	3
	Activités commerciales	17
	Informatique	4
	Education / Formation	2
	Finances / Banque	12
	Administration	2
	Loisirs	1
	Communication	1

Tableau 2 : Caractéristiques principales de l'échantillon (T0)

5.3 Traitement des données

Pour exploiter le contenu des entretiens menés auprès des cadres, nous choisissons d'entreprendre une analyse de contenu. D'après Laurence Bardin (2003, p. 47), il s'agit :

> d'un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés.

Notre objectif étant d'appréhender le sens des pratiques communicationnelles des cadres, nous soumettons notre corpus à une analyse de contenu centrée sur le *sens*. Il est donc question de « mettre à jour les systèmes de représentations véhiculées par ces discours » (Blanchet et Gotman, 2001, p. 92).

Retranscription des entretiens

Avant l'analyse proprement dite, chaque entretien est retranscrit. Les noms des sujets ainsi que toute appellation spécifique pouvant constituer un indice pour identifier les personnes physiques et morales, sont modifiés.

Le passage de l'oral à l'écrit se fait à partir de l'écoute attentive de chaque entretien en format mp3. Le logiciel **Sonal**[136] est utilisé pour optimiser cette tâche longue et fastidieuse.

Comme le préconise Frédéric Wacheux (*op. cit.*), nous veillons, au cours de la retranscription, à ponctuer le texte, à supprimer les répétitions qui nous paraissent inutiles, et à apporter des corrections grammaticales (s'il y a lieu), afin d'assurer une certaine lisibilité des entretiens.

[136] http://www.sonal-info.com

Analyse par Théorisation Ancrée

Au vu de notre objet de recherche, une méthode d'analyse de contenu semble pertinente : l'*Analyse par Théorisation Ancrée* [137] (Paillé, 2009). Développée par Pierre Paillé en 1994, cette méthode consiste à analyser un corpus de discours avec, comme quête principale, un *processus de théorisation*. Composée de procédures techniques qui se succèdent, la mise en œuvre de ce type d'analyse plonge le chercheur dans un travail minutieux de théorisation d'un phénomène. Le but de cette méthode consiste à :

> amener des phénomènes à une compréhension nouvelle, insérer des événements dans un contexte explicatif, lier dans un schéma englobant des acteurs, interactions et processus à l'œuvre dans une situation éducative, organisationnelle, sociale, etc. Théoriser, c'est, en même temps, *s'acheminer vers*[138] cette compréhension, contextualisation ou mise en relation. (Paillé, 2009, p. 207)

Parce qu'elle s'appuie autant sur la *sensibilité théorique* du chercheur que sur le matériau empirique recueilli, cette méthode conjugue à la fois des tâches concrètes et méthodiques, ainsi qu'une « entreprise de l'esprit ». Cette imbrication entre le terrain et la théorie demeure essentielle pour le chercheur qui envisage une « compréhension englobante d'un phénomène » (*Ibid*., p. 207). De fait, cette forme d'analyse de contenu est une démarche d'emblée itérative : son objet ne s'accomplit qu'au fil des procédés méthodiques.

En utilisant l'*Analyse par Théorisation Ancrée*, nous envisageons d'élaborer, au fil des étapes méthodiques, une mise en compréhension des pratiques communicationnelles des cadres. Le résultat consistera en la description des stratégies d'usage des TIC déployées par les cadres, fruit d'une interprétation réalisée dans le cadre de cette recherche doctorale. Il s'agira d'une *théorisation* dans le sens où nous prenons en compte le caractère mouvant non

---

[137] Ce type d'analyse se différencie des caractéristiques de la *Grounded Theory* (Glaser et Strauss) en ce sens qu'elle représente un dispositif strictement méthodologique et non pas une stratégie globale de recherche (Paillé, 2009).

[138] L'auteur souligne.

seulement de notre objet de recherche (du fait de sa contemporanéité) et des temporalités organisationnelles en question.

Conformément à la formalisation de la méthode de l'*Analyse par Théorisation Ancrée*, nous procèderons successivement à des opérations d'approfondissement des données.

L'étape de *codification* permet de caractériser le sens principal des différentes parties des entretiens. Il s'agit de se demander « *Qu'est-ce qu'il y a ici ? Qu'est ce que c'est ? De quoi est-il question ?* »[139]. La codification formule le sens qui se dégage des extraits, tout en restant fortement ancrée dans le langage des sujets. En ce sens, la formulation de la codification reste proche du sens commun (Mucchielli, 2009, p. 20).

Ensuite, l'opération de *catégorisation* conduit le chercheur à faire ses premiers pas dans le processus de théorisation. En effet, il s'agit d'affiner de manière conceptuelle la codification, de la mettre en rapport avec la sensibilité théorique du chercheur : « quel phénomène plus général y a-t-il derrière l'ensemble des éléments que je considère là ? »[140]. « Une catégorie est un mot ou une expression désignant, à un niveau relativement élevé d'abstraction, un phénomène culturel, social, ou psychologique » (*Ibid*.).

La démarche de *mise en relation* permet subséquemment de tester des liens entre deux phénomènes, c'est-à-dire entre deux catégories : « *Ce que j'ai ici est-il lié avec ce que j'ai là ? En quoi et comment est-ce lié ?*[141] ».

Les phases ultimes de cette méthode consistent à dégager et à caractériser le phénomène qui émerge des analyses. Dans l'opération d'*intégration*, cela consiste à se demander « *Quel est le phénomène principal ? Je suis en face de quel phénomène en général ? Sur quoi mon étude porte en définitive ?*[142] ». Enfin, l'étape de *modélisation* permet de décrire les paramètres dudit phénomène en termes d'antécédents, de causes, de conséquences et de processus.

---

[139] *Ibid*., p. 209.
[140] *Ibid.*, p. 17.
[141] Paillé, *op. cit*., p. 210.
[142] *Ibid*., p. 211.

La *théorisation* représente l'aboutissement des différentes étapes d'exploitation analytique du corpus. Les auteurs (Paillé et Mucchielli, 2008) précisent que ces opérations ne sont pas forcément consécutives. Ils convient le chercheur à adapter sa stratégie d'analyse en fonction de son objet de recherche. Nous veillerons à mettre en œuvre particulièrement les étapes de *codification*, de *catégorisation* et de *mise en relation* dans un objectif de théorisation des pratiques communicationnelles des cadres. Le type de codage textuel que nous choisissons est l'unité de sens, illustrée par un groupe de mots, une phrase voire des groupes de phrases.

Utilisation du logiciel QSR Nvivo 8

Afin d'optimiser l'exploitation de notre corpus, aspiré à être volumineux du fait de la méthodologie d'entretien sélectionnée (biographique et longitudinale), notre analyse de contenu sera informatisée. Puisque le logiciel **QSR Nvivo** est conçu pour accompagner les processus de théorisation (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012), il nous a semblé intéressant de l'employer dans le cadre de notre recherche.

Nvivo fait partie des logiciels appelés « CAQDAS » (*Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software*). Très peu utilisés en France, ces interfaces sont plutôt l'apanage des communautés anglo-saxonnes et germaniques. La conception des CAQDAS vise à assister les recherches qualitatives de type microsociologique et ethnographique (Ollivier, 2009). Il s'agit d'un support informatique proposant une interface ergonomique qui facilite le codage manuel d'une forte volumétrie de données (Deschenaux, 2007 ; Deschenaux et Bourdon, 2005). À partir du logiciel **Nvivo**, le chercheur, « immergé » dans son corpus, procède à l'encodage des données textuelles (étapes de *codification*, de *catégorisation*) : il organise, formalise et structure le contenu de la collection d'entretiens. Ce logiciel permet également d'intégrer des données objectivables pour réaliser des comparaisons entre les sujets (variables sociodémographiques par exemple).

Ainsi, l'analyse de contenu informatisée proposée par Nvivo se différencie fondamentalement des exploitations quantitatives de corpus inhérentes aux

logiciels statistiques (de type **SPSS**) ou d'analyse de discours (de type **Alceste**). Il s'agit d'un logiciel requérant une analyse manuelle de la part du chercheur, non pas automatique. « Le logiciel ne fait pas le travail de réflexion à la place du chercheur. Il fournit un espace structuré pour organiser ses idées » (Normand et Garon, 2013, p. 163). Comme le précise un document de formation au logiciel **Nvivo**[143] : « Une des caractéristiques surprenante du logiciel est de se rapprocher au maximum de l'analyse papier-crayon – « stabilo boss », en classant, organisant les informations, puis en permettant des recherches sur ces informations rangées ». **Nvivo** transpose la démarche papier-crayon en ce sens que les tâches de découpage textuel et du surlignage sont informatisées.

Le laboratoire MICA ayant aimablement investi dans l'acquisition du logiciel **QSR Nvivo**, nous entreprendrons l'*Analyse par Théorisation Ancrée* à partir de celui-ci. Chaque entretien retranscrit (« sources ») sera importé dans le « projet »[144]. Le logiciel reconnaissant les mises en forme du traitement de texte (« styles »), il procèdera à un encodage automatique des rubriques (c'est-à-dire des grands thèmes abordés dans le cadre des entretiens).

Les sujets, pour être différenciés, seront intégrés au « projet » en qualité de « cas », possédant plusieurs « attributs » (c'est-à-dire les données sociodémographiques, le taux d'équipement en TIC, et autres données objectivables). Chaque cas sera notamment mis en relation avec les entretiens respectifs (T0 et T1).

L'analyse du contenu, à partir du logiciel **Nvivo**, consistera à élaborer, construire et nommer des « nœuds ». Les « nœuds » correspondent au codage et à la catégorisation des données.

> Ce sont des « récipients électroniques » dans lesquels on place l'extrait ou les extraits, provenant d'un ou de plusieurs documents, qui ont trait au thème en question. Les nœuds vont être communs à l'ensemble du projet, donc à l'ensemble des documents. C'est ce qui rend l'exercice intéressant puisque, à chaque fois qu'un thème est abordé dans un document, il est possible de

---

[143] Stéphane Trébucq, « Formation Nvivo 8 », séminaire du 8 septembre 2008, Université Montesquieu, IAE de Bordeaux. URL : http://trebucq.u-bordeaux4.fr/nvivo/Transparents_nvivo8.pdf

[144] Terme du logiciel **Nvivo** pour qualifier l'ensemble d'une démarche de recherche. Si l'on prend la démarche « papier-crayon », le « projet » correspond au classeur qui regroupe tous les éléments utiles à l'analyse.

> sélectionner le texte qui traite de ce thème-là et de le coder au nœud approprié, avec le résultat qu'on pourra trouver en un seul endroit tous les extraits qui traitent de ce thème. (Deschenaux et Bourdon, *op. cit.*, p. 22)

Ainsi, l'analyse de contenu informatisée par **Nvivo** permettra de créer et de visualiser une arborescence de nœuds hiérarchisés, soit une organisation technique des étapes d'encodage du corpus. Notre démarche d'*Analyse par Théorisation Ancrée* reposera techniquement sur l'utilisation de ce logiciel.

Caractéristiques du corpus et nature des données

Après suppression des passages trop confidentiels et des parties hors-sujet du témoignage des sujets de l'échantillon, la taille de notre corpus (T0 et T1 inclus) s'élève à 1137 pages d'entretiens. Nous avons consacré près de 600 heures de travail de transcription avec le logiciel **Sonal** comme support.

Le travail d'encodage des entretiens entrepris sous **Nvivo** consiste d'abord à un découpage en rubriques : « de quoi parle-t-on dans ce segment d'entretien ? ». Il s'agit de l'étape de *codification*. Par exemple, les interviews de T0 sont généralement divisées en six rubriques : « présentation cadre », « équipement en TIC », « journée-type de travail », « incidents critiques positifs », « incidents critiques négatifs », « stratégies ».

L'étape suivante est celle de la *catégorisation*, à partir de laquelle nous travaillons le discours des sujets en référence à notre sensibilité théorique. À partir des segments présents dans les rubriques, le phénomène sous-jacent est dégagé : « les propos du sujet se réfère à quelle problématique ? ». Dans le cadre des entretiens menés à T0, le récit de la journée-type de travail comporte de multiples catégories : « connexion permanente », « dérives d'usage du mail », « trajet véhiculé » ou encore « temps à soi ».

L'étape de *mise en relation* entre les différents phénomènes nous permet d'observer des liens entre différentes catégories. Il s'agit de répondre à la question suivante : « en quoi telle thématique peut-elle être associée à une autre ? ». Concernant le corpus du premier terrain, nous proposons, par exemple,

une mise en compréhension du lien entre les « risques psychosociaux perçus » et les « stratégies » développées par les cadres.

Enfin, l'opération d'*intégration* est celle qui nous conduit à appréhender la complexité des pratiques communicationnelles des cadres de l'échantillon à partir des précédentes étapes de l'analyse de contenu. Cette dernière phase constitue l'aboutissement de ce travail doctoral.

Les chapitres suivants présentent les résultats de l'analyse de contenu. De nombreux *verbatim* illustrent les différentes parties. Le lecteur dispose d'un index des sujets de l'Étude en Annexe 1 (Tome 2) pour agrémenter sa lecture.

Chapitre 6 :

TIC et risques psychosociaux perçus

« *Il est difficile de dire si le bureau électronique*
ressemble plus à un parc pour enfants
ou à une prison »
(Michael Civin[145])

La conjugaison d'un entretien biographique et de la Technique des Incidents Critiques permet d'amorcer une appréhension clinique de la quotidienneté des cadres rythmée par l'usage des TIC. C'est à partir de leur vécu expérientiel que les comportements, attitudes et stratégies déployés se font jour au cœur de l'analyse thématique de contenu. Le corpus ainsi obtenu permet d'esquisser les risques psychosociaux associés à l'usage professionnel des TIC tels que *perçus* par les cadres. Sur la base de notre revue de la littérature et des facteurs de risques psychosociaux définis par le rapport Gollac (2011), nous avons procédé à l'encodage de notre corpus constitué des 62 entretiens menés à T0.

Dans les parties suivantes, nous présentons les résultats de notre analyse de contenu relative aux risques psychosociaux en lien avec l'usage professionnel des TIC. Puisque notre méthodologie repose sur la narration biographique du vécu des sujets dans leur rapport aux TIC, nous ne prétendons pas définir objectivement des facteurs de risques. En effet, nos terrains n'ont pas consisté à observer les cadres en situation[146] ; au vu de notre objet de recherche et de nos choix épistémologiques, nous avons privilégié la verbalisation *a posteriori* des pratiques et des événements. De fait, les données que nous illustrons ci-après doivent être considérées sous l'angle de la représentation des cadres : ce sont les

[145] Civin (2000), p. 182.
[146] Soit l'analyse du travail, pratiquée par les psychologues du travail.

risques psychosociaux tel que *perçus* par les sujets dans l'usage quotidien des dispositifs communicationnels.

Pour organiser les données recueillies auprès de l'échantillon, l'ordre d'importance des facteurs de risques psychosociaux défini par notre analyse de contenu est respecté. Ainsi, la première catégorie de facteurs (« Intensité du travail et temps de travail ») est la plus explicitée dans le discours des cadres que nous avons interrogés. S'agissant d'un groupe social homogène (les sujets ont tous le statut de cadre), certains facteurs de risques définis par le Collège d'Expertise (Gollac et Bodier, 2011) n'apparaissent pas dans le corpus (l'insécurité de la situation de travail par exemple), alors que d'autres émergent (comme le poids de l'idéologie managériale).

L'analyse thématique de contenu que nous avons réalisée met en évidence trois catégories de risques psychosociaux perçus par les cadres, en lien avec l'usage professionnel des TIC. Ces facteurs de risques concernent précisément l'intensification du travail, la densification du temps de travail, la dégradation des rapports sociaux et l'augmentation des exigences émotionnelles.

6.1 Intensification du travail

Parmi l'échantillon de cadres que nous avons interviewés, 57 sujets ont évoqué le lien entre l'usage des TIC et l'intensification du travail. De notre corpus analytique, se dégagent deux catégories liées à l'intensité et à la complexité : il s'agit des phénomènes de fragmentation des tâches et de surcharge informationnelle.

Fragmentation des tâches et distractibilité

En verbalisant leur vécu à l'égard des TIC, la plupart des cadres de l'Étude (80,6 %) expliquent que ces dispositifs présentent le risque de morcellement de la conduite d'activité.

Pour les sujets, le fait d'être constamment joignables via les TIC au cours de leur journée de travail est ressenti de manière insatisfaisante. Aux sollicitations présentielles (un collègue qui entre dans le bureau par exemple), s'ajoutent divers signaux issus des dispositifs techniques : auditifs (sonnerie du téléphone), visuels (fenêtre du *push-mail*) ou encore tactiles (mode vibreur du téléphone portable). Les cadres feraient l'expérience d'une certaine distractibilité du fait de ces sollicitations multiples ressenties comme « *insupportables* » (Dominique, cadre dirigeant). Pour certains, ces entraves au déroulement de leur activité impacteraient de manière négative leur sentiment d'efficacité au travail. Pour Catherine, cadre dirigeante : « *si on veut vraiment être très très très efficace, il faut être mono tâche* ». Elle ajoute ensuite que « *personne n'aimerait subir une intervention chirurgicale difficile avec le chirurgien qui a son téléphone* ».

La messagerie électronique, bien qu'elle soit, par essence, un canal de communication asynchrone, jouerait un rôle dans ce sentiment de distractibilité, notamment si le *push-mail* est activé. Ainsi Pascal, cadre dirigeant, répond à ses mails « *au fil de l'eau* » : « *Le mail étant réputé être quelque chose de potentiellement urgent (…) je vais répondre spontanément* ».

En s'appuyant sur la notion de catachrèse, nous proposons de considérer cette subversion du mail comme une forme d'usage catachrétique[147]. Puisque le mail est conçu, initialement, comme un média asynchrone et que, dans les représentations des cadres interviewés, il est détourné en dispositif synchrone, nous faisons l'hypothèse d'une *dérive catachrétique*[148] de l'usage du courrier électronique. Cette illusion d'instantanéité du mail, s'ajoutant au phénomène de surcharge informationnelle, pousserait les cadres à un traitement des messages en temps réel : *« on va avoir tendance à regarder un mail, et dès qu'on va entendre qu'un autre mail est arrivé, hop on va foncer* », nous dit Victor, cadre dirigeant.

En cours d'entretien, certains sujets avaient du mal à ne pas jeter un œil sur leur messagerie électronique. Par exemple, Boris, cadre supérieur, balayait du regard ses deux écrans informatiques[149] au fil de nos échanges. Et il s'en est rendu compte :

> « *C'est très dur de se couper de l'outil informatique. (…) je m'en rends compte en vous parlant, depuis tout à l'heure je n'arrête pas d'avoir le regard de temps en temps, périodiquement, qui regarde mon écran. Je ne sais pas si vous avez remarqué ?* (…) *C'est instinctif ! Je me mets des baffes depuis tout à l'heure en me disant "il faut oublier", mais je suis toujours "tac ! " de temps en temps un œil qui va voir si je n'ai pas une alerte, si je n'ai pas un mail important* ».

Le comportement de joignabilité permanente au travail peut constituer une norme organisationnelle. Partant, la disponibilité demeure généralisée ainsi que le risque de distractibilité et de fragmentation. Cédric, cadre dirigeant nous raconte :

> *« c'est une mauvaise habitude au niveau de l'établissement, c'est-à-dire que même quand les gens sont en rendez-vous, en réunion ou autres, au lieu de... parce qu'on n'est pas obligé de prendre l'appel, ils décrochent et ils disent "je te*

---

[147] En ergonomie cognitive (Ombredane et Faverge 1955), l'usage catachrétique consiste à détourner un outil de sa conception initiale, à utiliser un dispositif « à portée de main » pour réaliser une tâche. Par exemple, utiliser une chaise en guise d'escabeau, un couteau à la place d'un tournevis, constituent des formes de catachrèses. Il est fondamental pour l'ergonome de repérer les usages catachrétiques : s'ils constituent des sources d'appropriation, ils peuvent surtout représenter des facteurs de risques professionnels importants.

[148] Le terme « dérive » est ici utilisé pour mettre en évidence le risque que ce détournement représente en termes de pression temporelle.

[149] L'équipement d'un double écran permet au sujet de travailler sur ses dossiers tout en ayant une visibilité sur sa messagerie électronique.

rappelle plus tard". C'est ridicule. Et j'ai presque moi-même tendance à faire pareil ».

Surcharge informationnelle

« *Nous devenons des hamsters à tourner très vite*
dans ces roues de l'information là
qu'on n'a pas le temps de traiter »
(Dominique, cadre dirigeant)

Deux tiers des cadres de l'échantillon (67,7 %) évoquent la problématique de la *surcharge informationnelle* dans leur discours. Comme nous l'avons vu dans le cadre de notre revue de la littérature, la volumétrie d'informations échangées ainsi que leur diversité sont décuplées par la mise en usage des TIC.

Le courrier électronique représente le média le plus dénoncé par les sujets à ce propos : il serait majoritairement à l'origine du sentiment de surcharge informationnelle. Dans les organisations contemporaines, le recours au mail pour tout type de communication serait devenu presque systématique. « *Si on a des choses à se dire, on va se les écrire par mail. Il y a énormément d'échanges de mails* », nous explique Hector, cadre supérieur. Facile d'utilisation, rapide et asynchrone, la messagerie électronique revêt des potentialités de désinhibition. Pourtant, la gestion de la surabondance des messages représente un certain coût cognitif.

Les sujets de l'échantillon expliquent toute la difficulté à gérer cette quantité d'informations. Pour Catherine, cadre dirigeante, c'est ce « *qui peut gêner le plus* ». Lorsque cette volumétrie informationnelle devient excessive pour l'individu, un sentiment de débordement pourrait naitre. « *À l'arrivée : trop d'informations tuent l'information ! On est saturés* », nous confie Éric, cadre supérieur.

D'après les échanges que nous avons eus avec les sujets, l'épaisseur du flux informationnel amenuiserait leur sentiment d'efficacité. Le fait de se sentir

submergé par le volume d'informations à traiter pousserait certains cadres à « *démissionner* » de la tâche de gestion des mails. C'est le cas de Dominique, cadre dirigeant, qui fut démotivé, voire résigné face à l'infobésité : « *je reçois tellement d'infos, tellement de tableaux etc., etc., qu'à un moment, entre guillemets, je "démissionne"* ».

La surabondance informationnelle lors du retour de congés constitue la forme de débordement la plus insatisfaisante pour les cadres que nous avons interviewés. De plus, cette nécessaire manutention de l'information reçue par mail se révèle particulièrement chronophage : généralement, « *la première matinée de travail, ça va être de la gestion de mails* » (Laurent, cadre supérieur) ; « *après, il y a tout le reste évidemment qui s'est accumulé aussi* » (Éric, cadre supérieur). Fabrice, cadre dirigeant, développe : « *Quand vous restez 3 semaines [en congés], multipliez 3 semaines par 250 [mails] par jour, vous arrivez à des situations où, là, vous pouvez louper des trucs parce que plus personne vraiment ne maîtrise trop, vu la volumétrie.* »

Les mésusages du courrier électronique contribueraient également à la surcharge des boites mail, et par là même, au temps passé à trier et traiter les informations.

Parmi ces usages problématiques, les sujets évoquent l'emploi inapproprié de la fonction « répondre à tous » des messageries. Pour Olivier, cadre dirigeant : « *ça pollue beaucoup les boites, et le temps, du coup, qu'on y passe* ». En effet, les sujets évoquent, dans certains cas, la possible inefficacité d'utiliser cette option. Au fur et à mesure des réponses au mail initial, l'information serait noyée et le sens entièrement à reconstruire. Quentin, cadre supérieur, décrit les caractéristiques de cette forme de mésusage du mail :

> « *"répondre à tous" et je réponds et ça ce n'est pas moi, c'est untel, et puis ça remonte... Alors là il faut tout relire depuis la fin, on ne sait pas trop de quoi ils parlent, il y en a qui parlent d'autre chose (…). On est en bavardage, on survole* ».

Chacun tirant la couverture à soi, la communication devient une aporie et la collaboration virtuelle un leurre. Gautier, cadre supérieur, nous explique :

> « *Les mails ont tout un cycle de vie. On voit la liste qui s'allonge avec les "Tr", "Re:", "Re:" etc., et puis avec tout le monde qui se rajoute en copie petit à petit... Voilà, donc c'est un fil continu en fait. C'est intéressant de voir que sur certains sujets, (…) un mail ça peut faire le tour de la boite... Et puis à la fin on s'aperçoit que ceux qui sont destinataires ne sont pas du tout ceux qui [figuraient] au début.* » (Gautier, cadre supérieur)

Utilisée de manière excessive, l'option de « mise en copie », peut représenter également une forme de mésusage du courrier électronique. Plus les individus se situent au sommet de la hiérarchie, plus ils seraient intégrés dans la boucle informationnelle. Il peut s'agir de la volonté d'un chef d'équipe de contrôler les informations émanant de ses subordonnés. Pour ces derniers, cela peut représenter aussi une manière de « *se couvrir* » : le « *mail parapluie* » servirait à se prémunir des conséquences et aléas liés au contenu d'un mail. Lilian, cadre supérieur en témoigne : « *parfois on voit des mails [dans lesquels] on est en copie, on se dit "tiens, un mail parapluie !". Je me couvre, je l'ai dit et voilà !* ». Comme le souligne Laurent (cadre supérieur), cette tendance à la mise en copie contribue à alourdir les boites mails :

> « *en fait, comme je suis le directeur entre guillemets, dès qu'il va y avoir le moindre petit soucis, (…) à la moindre virgule de travers on va [me] demander une revalidation, une sur-validation du machin, du truc... Et comme le mail est très facile, on va avoir des tonnes et des tonnes de mails à gérer et c'est super galère.* »

Avec les TIC, la volumétrie aussi bien que le flux d'informations sont densifiés. Le mail implique une reconfiguration de l'activité informationnelle mais aussi communicationnelle. La gestion des messageries électroniques représente un certain coût cognitif du fait de l'abondance de mails. Cette activité de manutention de l'information n'est pas aisée pour les cadres du fait de son caractère particulièrement chronophage (certains cadres affirment qu'ils commencent à travailler une fois que les mails sont traités).

En tant qu'attracteurs cognitifs, les TIC invitent les cadres au *zapping* et aux comportements multitâches. Ces dispositifs médiatisent ainsi des formes de distractibilité au travail non seulement à partir de leur *design* (caractéristiques disruptives) mais aussi de la culture organisationnelle. Les TIC se font ainsi le

relais de la complexité du travail en mobilisant l'attention et les capacités de concentration des salariés.

6.2 Densification du temps de travail

Au cœur de leur récit, 56 sujets évoquent le lien entre l'usage des TIC et le risque de perturbation du temps de travail. L'analyse des entretiens que nous avons menés fait apparaître trois thèmes qui associent les usages des TIC avec des facteurs temporels de l'activité de travail : l'*extension de disponibilité*, la *compression du temps*, et la *difficulté de conciliation entre la vie au travail et la vie hors travail*. Ces risques médiatisés par les TIC sont décrits dans les paragraphes suivants.

Extension de disponibilité

Le risque le plus fréquemment explicité par les sujets[150] est celui de l'accroissement de la disponibilité envers la sphère professionnelle. La majorité des cadres de l'échantillon (79 %) disposent d'un téléphone portable professionnel[151] : cet équipement technique leur octroie la possibilité de se rendre disponibles à l'égard du travail et de veiller leur activité en tout lieu et à tout moment.

Notre corpus met en évidence que la moitié d'entre eux (51 %) se connectent à leur réseau professionnel le matin dès le lever. Ce sont les cadres supérieurs[152] et dirigeants[153] qui optent le plus pour cette connexion au sortir du lit. Soulignons également que les hommes sont plus représentés que les femmes[154]. Prendre connaissance du flux de mails qui a été généré au cours de la nuit constitue l'attrait principal des sujets qui consultent leur terminal mobile à

---

[150] 80,6 % d'entre eux évoquent ce facteur.

[151] Les 21 % restant n'utilisent pas de téléphone mobile à des fins professionnelles. Ils ne sont pas équipés en TIC mobiles par leur employeur et ne mettent pas leur terminal personnel au service de leur travail.

[152] 57,8 % des cadres supérieurs (équipés d'un téléphone portable professionnel).

[153] 50 % des cadres dirigeants (*Idem*).

[154] En effet, plus de la moitié des hommes dotés en téléphone portable professionnel se connectent dès le lever (58,3 %), contre seulement 4 femmes sur 13 (30,7 %).

une heure si matinale. Xavier (cadre dirigeant) nous révèle, non sans gêne : « *le matin je me lève vers 6h45, je mets mes lunettes et j'allume l'IPhone. [Rires] J'ai honte !* ». Il s'agit, bien souvent, de la première chose à laquelle ils pensent au réveil : « *Je me lève, il est 6h du matin, je vais tout de suite dans la cuisine débrancher mes téléphones qui sont connectés. Et je vérifie si j'ai des messages* », nous raconte Lucile, cadre supérieure. Ainsi, les TIC mobiles permettent-elles de garder un lien avec le travail et de répondre aux préoccupations professionnelles de salariés responsables de leur activité. Tôt le matin, ce sont les mails qui attirent l'attention de la moitié des cadres dotés de téléphones mobiles professionnels. Cette tâche de veille informationnelle prend place au moment du petit-déjeuner familial, au su et au vu des proches (notamment des enfants). « *Ma journée, elle commence à 7h le matin quand je suis en train de déjeuner avec mes enfants et qu'il y a des mails qui arrivent* », décrit Dominique (cadre dirigeant), en commençant l'explicitation dans la journée-type de travail. La disponibilité envers le travail prend donc de l'avance sur les autres sphères de vie. Dès le lever, beaucoup de cadres de notre échantillon sont non seulement dans un esprit de travail, mais réalisent déjà des tâches qui, si elles ne sont pas opérationnelles[155], sont *a minima* cognitives.

Le soir et le week-end peuvent également être facilement mis à profit par les cadres pour réaliser des activités professionnelles. Les sujets équipés de TIC mobiles peuvent être amenés à se rendre disponibles pour leur travail en cas d'urgence, de situations délicates ou de travail en débordement. De fait, « *il n'y a jamais vraiment d'arrêt* » comme le remarque Cyril, cadre dirigeant. Des enjeux économiques et concurrentiels peuvent également pousser les cadres à rester joignables en dehors des horaires officiellement dédiés au travail. Paul, cadre supérieur soutient le fait de devoir « *se démarquer (…) de la concurrence* » en étant « *plus disponible que les autres* ». Il ajoute : « *Donc après, il faut savoir ce que l'on veut quoi. (...) C'est toujours sur des horaires décalés, ça va être tôt le matin, entre midi et deux, ou le soir après 18h30* ».

[155] Les sujets prennent connaissance des informations reçues par mail mais ne les traitent pas.

Autonomes dans l'organisation de leur temps de travail, les cadres usent d'autodiscipline pour établir leurs propres règles de connexion avec leur activité ; d'autant plus que cette disponibilité ne fait pas l'objet d'une attente explicite de l'organisation. George, cadre intermédiaire dans le secteur du transport maritime, nous explique ce rapport ambivalent de la connexion le week-end pour gérer les aléas :

> « *Le problème du week-end c'est que, quand il y a des problèmes, faut que je passe des appels le dimanche matin souvent… pour les booster. (…) Donc, en gros, vous n'êtes jamais arrêté. J'ai des collègues qui arrêtent, qui stoppent le BlackBerry, comme ça ils ne sont plus là.* »

Puisque les TIC mobiles représentent un moyen de résoudre des problématiques professionnelles à distance, il s'avère difficile pour certains cadres de couper ce lien technologique, eu égard à leur responsabilité et leur conscience professionnelle.

L'échange que nous avons eu avec Lucile (cadre supérieure) illustre la disponibilité parfois sans limite que mettent en œuvre les cadres envers leur activité professionnelle. Il demeure impossible pour elle de définir la portée temporelle de son travail. Ci-après, un extrait du *verbatim* de l'entretien :

> INTERVIEWEUR. – *Quelles sont vos amplitudes horaires de travail ?*
>
> LUCILE, CADRE SUPERIEURE. – *Je n'en ai pas. Je n'en ai pas. J'en ai pas [sourire] euh... j'essaye au fur et à mesure du temps euh... j'essaye au fur et à mesure du temps euh... La chose la plus importante c'est d'essayer de, quand je peux et quand je ne suis pas en déplacement, de ne pas arriver après 20h à mon domicile (à part quand je suis en cocktail ou en réception etc.), de m'octroyer un moment avec les enfants, et au moment où ils sont couchés, si je dois reprendre une activité professionnelle, je la reprends. Je n'ai pas... C'est compliqué dans mon métier de se dire on s'arrête à un moment donné et on reprend à un moment donné il y a tellement d'aléas qui font que... Et, encore une fois, on donne beaucoup de notre personne. Et le fait de donner beaucoup de sa personne, la réussite de toute façon elle ne vient pas par hasard, et le fait de donner beaucoup de sa personne, automatiquement ça vous prend du temps. Donc je n'ai pas d'horaire de travail. C'est peut-être compliqué à entendre mais je n'en ai pas... Je n'en ai pas.*

La vie professionnelle, puisqu'en grande partie médiatisée par les TIC, investirait une temporalité parfois démesurée dans le quotidien des cadres.

Laurent, cadre supérieur, observe : « *le fait qu'on ne puisse plus se déconnecter, du coup, on est tout le temps dans un esprit de travail ou dans une sensation qui n'est pas de non-repos. On n'est pas dans le lâcher-prise. On est dans le "je reste à l'affut"*». Jusqu'au moment du coucher, les cadres peuvent réaliser des tâches de travail s'ils le souhaitent, puisqu'ils en possèdent les moyens techniques. Après s'être occupée de son enfant, Astrid, cadre intermédiaire, replonge dans son activité professionnelle : « *Je couche ma fille, et je travaille* ».

Compression du temps

Le discours des cadres témoigne de la densification de leur travail à travers une course effrénée après le temps, pour le rattraper, le saisir, le maîtriser, le gagner, l'optimiser. Pour deux tiers des sujets de l'échantillon (67,74%), les usages des TIC soutiennent ce phénomène de *compression du temps*. Simon, cadre supérieur, nous explique : « *Le temps réel, c'est énorme. Le temps s'est accéléré, et vous ne pouvez pas faire autrement. On ne peut pas faire autrement. Bon, parce qu'on a des moyens à disposition aussi* ».

Le contexte concurrentiel, économique et financier peut être aussi à l'origine de cette course à l'urgence et à la réactivité.

Le fait d'être en relation avec une clientèle dans le cadre de son activité de travail implique une certaine mise à disposition temporelle ; les TIC constituent un moyen pour y répondre. Les cadres du secteur bancaire nous ont fait particulièrement part de la pression des clients en termes de réponses aux mails : « *ils nous envoient un message et ils voudraient que dans la seconde vous ayez répondu* » (Simon, cadre supérieur). Les sujets exerçant leurs fonctions dans ce secteur font état d'un emploi abusif de l'urgence. C'est d'ailleurs le cas de Clément (cadre supérieur), qui nous fait part de son ressenti :

> « *on n'est plus à différencier le non-urgent, non-important, urgent et important. Aujourd'hui, dans le métier de la Banque on est indifférenciés entre "urgent/urgent" et "urgent/urgent/urgent". C'est notre métier. Donc ça veut dire qu'on ne raisonne que par réflexes, donc on ne rentre plus dans le détail. On ne prend plus le temps, on ne prend plus de recul, on va comme des malades, voilà. On est (…) dans la stratégie du citron pressé.* »

Dans le secteur d'activité de l'intérim, où la flexibilité et la réactivité sont de mise, Paul (cadre supérieur) doit être disponible à tout instant. Il nous explique :

> « *aujourd'hui dans notre métier on est systématiquement dans l'urgence. On est un métier concurrencé où notre rôle c'est de répondre à l'urgence du moment. Les clients ont été habitués comme ça, et donc c'est le plus réactif qui remporte l'affaire* ».

Par ailleurs, les mésusages du courrier électronique contribuent à alimenter un sentiment d'urgence et de fonctionnement en temps réel. La *dérive catachrétique* que nous avons décrite plus haut (consistant à employer le mail comme un média synchrone) participe de ce phénomène d'altération du temps subjectif, dont le maitre mot est l'accélération. Un autre mésusage de ce dispositif, découlant directement du précédent, peut être défini comme la croyance qu'un mail envoyé est directement reçu, lu, compris, et que son contenu est dès lors traité. Pascal, cadre supérieur, se dit révolté par cette forme de dérive : « *Y'a cette espèce de dictature de l'information qui consiste à dire "j'ai envoyé un mail (…) forcément l'autre l'a reçu"* ».

Dans cette course à l'immédiateté, les cadres peuvent développer des comportements d'addiction, prenant la forme de vérifications compulsives de l'actualité de leur réseau médiatique. Patricia, cadre supérieure, nous confie :

> « *j'ai été piquée on va dire, complètement addict. C'était le matin au réveil je regardais, la nuit avant de me coucher je regardais, et le stress du matin à me dire "il faut vite que je me lève pour vite pouvoir répondre à ces mails, pour vite pouvoir traiter l'info". Donc ça a été hyper stressant, super stressant* ».

Dans ce contexte de densification, les cadres peuvent optimiser tous les temps « morts » et les réinvestir professionnellement par la mise en usage des TIC. Avec la technologie *Bluetooth* intégrée aux véhicules, les cadres se consacrent à des communications téléphoniques au cours du trajet domicile / travail, considéré comme un « *temps où rien n'est prévu* » (Cyril, cadre dirigeant). Dominique, cadre dirigeant, constate : « *le temps de voiture, qui avant pour moi était un temps de réflexion, aujourd'hui c'est un temps d'échange téléphonique* ».

Laurent, cadre supérieur, nous avoue même qu'il lui arrivait de répondre à des mails en conduisant : « *Je pianote avec une main et je conduis de l'autre* ».

Les nuitées à l'hôtel pendant les déplacements professionnels, les périodes d'insomnie, ainsi que tout moment ressenti comme de l'ennui (embouteillages, transports en commun, fil d'attente au supermarché) sont possiblement mis à profit à des fins professionnelles par le biais de l'utilisation des TIC (messagerie électronique, appels téléphoniques, réseau interne de l'entreprise, veille informationnelle, consultation de résultats commerciaux, etc.). Sujette à l'insomnie, Aurélie (cadre intermédiaire) utilise parfois les TIC pour investir ce temps de manière professionnelle : « *il m'est arrivé [d'avoir des] insomnies, en me disant "bon ça, il faut que je le fasse", de le faire à la maison la nuit, etc. On a une connexion serveur donc là euh...* ».

Difficulté de conciliation travail / hors travail

Près de la moitié des cadres de l'échantillon (48,3 %) admettent que les technologies mobiles autorisent de copieux temps d'astreinte, voire même une mise à disposition continue à l'égard du travail. L'argument principal des cadres en défaveur de la connexion permanente est celui de la perturbation de la sphère personnelle.

Très sollicités au cours de leur journée de travail, les cadres peuvent avoir des difficultés à réaliser des tâches nécessitant de la réflexion ou à consacrer du temps à des « *échanges de fond* ». Équipés de TIC mobiles, ils ont l'opportunité d'investir la temporalité privée afin de réaliser ce travail en débordement qui plus est, fait partie du travail réel des cadres. Aurélie, cadre intermédiaire, en témoigne :

> *AURÉLIE, CADRE INTERMEDIAIRE. – le problème c'est que souvent, comme je suis très sollicitée soit par téléphone, par les gens de mon équipe etc., quand j'ai des notes à faire je les fais le soir, au calme, chez moi.*
>
> *INTERVIEWEUR. – Où vous savez que vous n'allez pas être sollicitée outre mesure ?*
>
> *AURÉLIE, CADRE INTERMEDIAIRE. – Exactement. À part par mes enfants... mais c'est vrai que parfois je leur dis :"mais j'ai une tonne de travail à finir"... Et il se peut*

que quand je n'arrive pas à finir dans la journée parce qu'on est sans cesse dérangés (…), du coup, eh bien ça n'avance pas quoi ! C'est très difficile de se poser, de faire un travail de fond.

Pour se connecter avec le travail au sein de la sphère privée, le téléphone mobile est la technologie de communication la plus utilisée par les cadres. Cet outil demeure également le plus insatisfaisant, à l'origine du bouleversement des temporalités et au développement du sentiment de « *chaine qu'on vous met au cou* » (Dominique, cadre dirigeant). « *En fait, les appels du soir sont, on va dire, d'un point du vue personnel, perturbateurs* », souligne Lilian, cadre supérieur. Avec le téléphone portable professionnel : « *on n'est jamais à 100 % dans notre vie de famille* » d'après Victor, cadre dirigeant.

Le mail est le second canal de communication utilisé par les cadres en dehors de leur lieu de travail. Le *push-mail*, s'il est activé sur les Smartphones, exacerbe l'usage catachrétique de la messagerie électronique : les mails s'actualisant en temps réel, leur réception sur les téléphones mobiles s'apparente à la forme des SMS.

La difficulté de conciliation entre la vie au travail et la vie hors travail représente l'incident critique négatif le plus explicité par les cadres que nous avons interrogés[156]. Bien qu'ils revendiquent une certaine prise de conscience du phénomène de porosité des temps (autrement dit, ils affirment ne pas être dupes[157]), les sujets expriment l'incommodité à faire face à cette modalité. En effet, toute activité sociale et familiale nécessite une régulation entre les domaines de vie (activités sportives, sorties au cinéma, soirées au restaurant, périodes de repos, etc.). Précisément, la difficulté ressentie par les cadres concerne cette négociation de disponibilité.

Les sollicitations professionnelles qui ont lieu au sein de la vie familiale peuvent être considérées comme « *insupportables* » pour les proches. Philippe,

---

[156] 54 % des incidents critiques négatifs correspondent à des situations où les cadres ont vécu une certaine difficulté à concilier les sphères de vie. Nous y revenons dans le cadre de la partie 7.2.1 (p. 300).

[157] L'attitude des sujets vis-à-vis des TIC est développée dans la partie 9.2.

cadre supérieur, nous raconte : « *c'est très gênant pour moi, (...) [et] pour mon épouse c'est insupportable !* ». Que la connexion permanente avec le travail soit choisie ou non par le cadre, ce dernier affronte inévitablement le regard de ses proches. Le conjoint, les enfants et les amis peuvent désapprouver ce comportement de disponibilité et le faire savoir. Franck, cadre dirigeant, en témoigne :

> « *on est marié, on a des enfants et quoi qu'on puisse dire, quoi qu'on puisse penser, on nous le dit. On vous le rappelle, on vous le rappelle. Votre femme vous dit "Eh oh ! T'es à la maison là ! T'as plus le tee-shirt ou la chemise, t'es déconnecté quoi ! T'es plus au boulot !". Le boulot c'est le boulot !* ».

L'*extension de disponibilité*, assistée par l'usage des TIC, peut entraîner une dégradation dans les relations familiales et amicales. « *Tu préfères ton travail à moi* » : cette phrase prononcée par sa fille a marqué Lucile (cadre supérieure). L'imbrication des sphères de vie peut entraîner un conflit emploi / famille : les sujets affrontent alors des disputes conjugales, la colère des enfants ou encore l'incompréhension des amis. Patricia, cadre supérieure, rapporte les propos de son conjoint : « *il me disait "de toutes façons tu ne fais pas attention à moi, tu es dans ton truc, tu es dans ton BlackBerry, y'a que [nom de l'entreprise], y'a que le boulot"* ». À l'égard des proches, il est attendu que le cadre soutienne des justifications acceptables de ce comportement de disponibilité professionnelle.

La connexion permanente avec le travail peut également provoquer un conflit de rôle chez les cadres. Passant sans transition d'une identité personnelle (mère ou père de famille ; époux(se) ; ami(e)) à une identité professionnelle par le simple fait de décrocher son téléphone, peut provoquer des contradictions internes pour celui qui le vit. Engagé dans une situation de communication intrusive, la position du cadre serait délicate car la transition identitaire n'est pas un processus aisé. Il peut alors se retrouver dans une situation inconfortable où les enjeux liés à ses comportements ne sont pas recevables pour les proches.

Dotés de TIC mobiles, les cadres peuvent se connecter et être sollicités par leur travail en tout lieu et à tout instant. Les périodes de congés constituent un terrain fertile pour qu'ils en prennent pleinement conscience. En effet, les

sujets de l'échantillon expriment une forte insatisfaction à l'égard des invitations numériques à entreprendre des tâches de travail pendant les vacances. Ces moments précieux, dédiés à la famille, au repos et au bien-être personnel, peuvent être considérablement entachés si le cadre perpétue un comportement de connexion permanente. Jules, cadre dirigeant, nous raconte : « *j'ai passé mon temps sur le balcon en train de téléphoner, ou dans la cour, et ça ne s'est pas très bien passé avec la famille* ».

Pour les cadres qui disposent d'un niveau de responsabilité important dans l'entreprise, il s'avère particulièrement difficile de mettre en œuvre une déconnexion totale, leur activité ne pouvant pas toujours être déléguée auprès d'autres collaborateurs.

Les caractéristiques ubiquistes des TIC mobiles rendent possible un fonctionnement en temps réel sous différentes formes (technologie *push* et *pull*). Ainsi équipés, les cadres s'exposent au risque d'une certaine *compression du temps* : leur activité se densifie, les frontières entre les sphères de vie s'estompent et les temps morts sont investis par le travail. Au prisme de la technique, l'*extension de disponibilité* renforce le rapport particulier que les cadres entretiennent envers le temps de travail. Les TIC mobiles encouragent les individus à maintenir « *un esprit de travail* » à travers les différentes sphères de vie. Ces artefacts deviennent finalement le point de bascule immanent entre la vie au travail et la vie hors travail.

Par ailleurs, ils tendent à reconfigurer la dynamique de *conciliation entre les sphères de vie*, compte tenu de leur rôle d'attracteurs cognitif et de l'intrusion facilitée du travail sur la vie personnelle qu'ils autorisent.

6.3 Dégradation des rapports sociaux au travail

La plupart des cadres de l'échantillon (70,9 %) considèrent que les usages des TIC peuvent jouer le rôle de médiateurs des problématiques relationnelles au travail. Notre analyse de contenu met en évidence trois thématiques associant les pratiques communicationnelles à la dégradation des relations sociales au travail : le *climat de travail*, les *dimensions de pouvoir*, et le *sentiment d'isolement*.

Climat de travail

Les mésusages des TIC peuvent contribuer à dégrader les relations interpersonnelles. Si un sujet de l'échantillon sur trois met en cause explicitement le rôle des TIC dans la détérioration du *climat de travail*[158], près des deux tiers en admettent le risque.

Les sujets font souvent référence à l'impulsivité liée au mail et à l'écriture sur le coup de l'émotion. « *Ça monte très vite* », explique Bertrand, cadre dirigeant. Les traces de subjectivité dans le contenu d'un mail sont perçues comme « *dangereuses* » : « *dès l'instant où on commence à mettre de la subjectivité dans nos propos dans le mail, ça peut vite être dangereux parce que mal perçu aussi* » (Olivier, cadre dirigeant).

Le contenu d'un courrier électronique peut faire l'objet d'une mauvaise interprétation de la part du destinataire. Ainsi, des conflits interpersonnels apparaîtraient à partir d'un simple échange de mails. Xavier, cadre dirigeant pense que « *la principale source de conflit, quand il y a un conflit, c'est souvent une mauvaise interprétation d'un email, ou un email qui a été fait un petit peu sur le coup de la colère* ». Certains sujets remettent en cause la surcharge informationnelle liée au courrier électronique : la masse d'information est telle

[158] La plupart d'entre eux (84,2%) accusent l'usage du mail.

que les mails seraient lus « *de travers et plutôt rapidement* », d'après Paul, cadre supérieur.

Par ailleurs, les cadres interviewés soulignent que, contrairement à une communication en face à face ou par téléphone, aucun indice concernant l'environnement du sujet (son humeur, son état physique, ou encore sa communication non verbale) n'est délivré au destinataire d'un mail. Olivier, cadre dirigeant nous explique :

> « *Parce que la personne qui va lire le mail, vous ne savez pas dans quel état elle se trouve au moment où elle le lit. Elle a pu, je ne sais pas moi, avoir une mauvaise nouvelle avant, s'engueuler avec son collègue de bureau. Et même si vous vous avez l'impression que le ton que vous utilisez dans votre mail n'est pas du tout agressif, eh bien elle, elle ne va pas forcément bien le prendre.* »

L'humour ou encore l'ironie seraient difficiles à exprimer dans un mail : « *Des fois il y a des traits d'humour ou autres qui ont du mal à passer donc il faut faire attention* », précise Quentin, cadre supérieur. L'interprétation du contenu d'un mail serait encore plus périlleuse lorsque les personnes qui communiquent ne se sont jamais rencontrées (collaborateurs virtuels). George, cadre intermédiaire, nous explique qu'en général « *les mecs que tu n'as jamais vus, il suffit qu'ils fassent de l'humour, (…) tu ne sais pas s'ils sont comme ça ou pas. Donc tu prends au pied de la lettre même si c'est une [plaisanterie]* ».

Les usages du mail peuvent être paradoxaux pour l'émetteur : d'un côté ils seraient désinhibiteurs, et de l'autre engageants. La mauvaise interprétation possible du contenu implique l'émetteur. Les propos d'Anaïs (cadre intermédiaire) témoignent de cette ambigüité : « *Le mail, ça laisse une trace, et finalement ça t'implique moins le mail... Enfin, ça t'implique trop parce que ça peut être mal interprété* ».

Le recours systématique au courrier électronique, et ce pour tout type de communication, aurait des répercussions parfois néfastes sur les relations interpersonnelles. D'après les sujets, l'usage intensif du mail augmenterait la distance entre les individus au travail. Dominique, cadre dirigeant, nous fait part du constat suivant : « *Les gens ne s'appellent plus, les gens se passent des mails*

entre bureaux ». Or, la communication et la rencontre des équipes de production constituent les piliers du travail d'un cadre. Cependant, l'usage intensif du mail pourrait mettre à mal cette relation privilégiée du manager face à ses subordonnés. Anaïs (cadre intermédiaire) condamnait le fonctionnement de sa supérieure hiérarchique qui abusait du courrier électronique :

> « *mon ancienne chef remplaçait la communication directe et directive par le mail. Voire, [elle] faisait envoyer des mails à l'assistante pour nous alors qu'elle n'était pas là pour ça.... Parce qu'elle n'assumait pas son rôle de chef. (...) plusieurs fois dans ce cabinet, il y a eu des quiproquos, des malentendus à cause de ça* ».

Modalités de pouvoir

Un quart des sujets évoquent, dans leur témoignage, le risque que des modalités de pouvoir et d'agression soit véhiculé au travers les pratiques des TIC.

En dehors de leur lieu de travail, si les cadres répondent à une sollicitation téléphonique d'ordre professionnel, ils peuvent être mobilisés au cœur d'une situation de communication non anticipée. Sans connaître ni le contexte, ni l'état émotionnel de l'émetteur de l'appel, ils peuvent s'empêtrer dans une situation inconfortable, comme celle d'affronter l'agressivité potentielle de leur interlocuteur. Ce type de sollicitation est considéré par les sujets comme fortement intrusif, l'émetteur de l'appel ne se souciant aucunement de leur disponibilité temporelle et émotionnelle. Aussi, sans ressource pertinente à portée de mains (telle que des dossiers par exemple), ils peuvent se sentir démunis, d'où le sentiment d'être « *pris à partie* ».

Certains sujets cadres ont abordé directement la marge de pouvoir détenue par l'émetteur d'un mail sur le récepteur visé. Les messages peuvent être parfois sibyllins, mais les informations contenues revêtent une forme de pouvoir et un rapport de dépendance sur le destinataire. Cette dimension de pouvoir serait encore plus puissante lorsque l'émetteur est un hiérarchique du récepteur. Philippe, cadre supérieur, évoque l'exemple du directeur national de

son entreprise qui envoie des mails d'informations, en utilisant une liste de diffusion, sans préciser ses attentes :

> « *comme c'est le Directeur national (…), eh bien il use (…) de son pouvoir de hiérarchie pour dire clairement [tapant sur la table] qu'il veut que le boulot soit fait. Voilà, "je vous ai donné l'info". Voilà, ça veut dire ça. Mais ça s'arrête là !* ».

Cette marge de pouvoir peut également s'épanouir dans les indicateurs d'urgence définis dans l'objet du mail ou encore les paramètres permettant de caractériser sa priorité.

Le pouvoir de l'émetteur, couplé à l'option de « mise en copie », pourrait constituer un véritable levier de domination au travail. Karine, cadre supérieure relate la mise en cause de sa propre responsabilité par la direction générale dans un mail envoyé à l'ensemble des salariés de sa propre équipe :

> « *si je n'ai pas la niaque de répondre dans la foulée, ça me décrédibilise auprès des gens qui bossent avec moi. Donc je le fais au moins pour remettre... "ne vous inquiétez pas, je suis bien la chef, c'est bien mon territoire, je ne me laisse pas faire". C'est un peu bête, mais je me suis aperçue que ne le faisant pas au départ ça me portait préjudice, parce que c'était un signe de faiblesse…* »

Sentiment d'isolement

Le soutien social au travail correspond à la présence de solidarité, de cohésion au sein d'un groupe, au soutien de la hiérarchie, et à la qualité de la communication au sein d'une organisation.

Notre corpus se fait l'écho d'un *sentiment d'isolement* des cadres dans leur rapport aux TIC. Pour faire face à l'injonction de connexion permanente et aux problématiques posées par les artefacts communicationnels, ils usent d'autodiscipline. Comme nous l'avons vu dans un précédent chapitre consacré à cette catégorie de salariés, le collectif et l'identité des cadres demeurent en souffrance. Ainsi, régulent-ils leurs propres usages des TIC de manière individuelle, sans savoir comment procèdent « les autres ».

Pour étayer notre interprétation, nous nous appuyons sur une partie du corpus issu du second terrain. En questionnant les sujets sur leurs attentes vis-à-

vis de leur investissement dans cette recherche, le désir de connaître les stratégies des autres cadres s'est révélé l'argument principal. Assurément, l'« *impression d'être marginal* » est partagée par tous.

En formulant l'hypothèse d'un risque de *sentiment d'isolement* chez les cadres dans leur rapport aux technologies de communication, nous souhaitons mettre en évidence qu'au-delà de toute réalité objective (les cadres ne sont pas « seuls » au travail), ils font état d'un manque de ressources collectives. En effet, notre corpus confirme l'absence de discussion sur la connexion et les problématiques liées aux TIC au sein de la catégorie des cadres. Leur participation à cette recherche atteste leur volonté de conjurer l'absence de discours sur le vécu des cadres contemporains équipés. Ils ambitionnent, à partir des résultats de l'Étude, de « *connaître les usages qu'ont les autres* » (Caroline, cadre dirigeante), « *avoir l'avis, le sentiment, le vécu de personnes dans la même catégorie socioprofessionnelle* » (Bertrand, cadre dirigeant), « *se situer par rapport aux autres* » (Patricia, cadre supérieure), pour peut-être apprendre d'eux « *certaines pratiques qu'on n'a pas forcément aujourd'hui* » (Clémence, cadre intermédiaire). Le *verbatim* démontre le besoin que ressentent les sujets d'échanger sur leurs pratiques des TIC avec d'autres cadres : sur leur ressenti, leurs comportements, mais aussi le regard qu'ils portent sur ces technologies. Pascal, cadre supérieur, souhaiterait voir s'il est « *un zombie* » ou si ils sont « *tous globalement à peu près dans le même état d'esprit* ». Les cadres de l'échantillon interrogent leurs usages et se demandent s'ils ont « la bonne méthode ».

> « *comment éventuellement fonctionnent les autres, pour ne pas rester isolé dans mon coin et ne pas avoir l'impression d'avoir raison si j'ai tort. Je ne détiens certainement pas les clés, ni la raison. Donc est-ce que je m'y prends bien ? Ou est-ce qu'il y a d'autres méthodes ? Oui, ça, ça m'intéresse de savoir.* » (Thibaut, cadre dirigeant)

Dans leur quotidien de travail médiatisé par les TIC, les cadres affronteraient seuls nombre de problématiques (surcharge informationnelle, conflit entre les sphères de vie, etc.), sans pouvoir solliciter un pair pour les conseiller.

« *Mes attentes, c'est de voir un peu sur un échantillon relativement similaire quelles sont les contraintes ou les avantages d'un fonctionnement moyen. Et où je me situe par rapport à ça parce que moi je fonctionne à ma sauce, parce que je suis seul sur ma région, parce que je suis en totale autonomie, et que de par mes fonctions dans l'entreprise on me demande de foncer.* » (Paul, cadre supérieur)

L'essence même des TIC étant d'assurer, de manière interactive, la transmission d'informations et la communication entre au moins deux individus, leur rôle médiateur du risque lié aux rapports sociaux ne semble pas surprenant. Les spécificités des échanges par courrier électronique (désinhibition, impulsivité, subjectivité, interprétation de l'écrit) exposent les salariés à la possible dégradation du *climat de travail*. Ce sont surtout les mésusages de ce média qui peuvent empêtrer les cadres dans des situations de communication critiques. La messagerie électronique, de par sa conception particulière, modifie non seulement les modes de transmission d'informations au sein d'une organisation, mais aussi la coordination entre les individus.

Les TIC médiatisent également des *dimensions de pouvoir*. Les sollicitations subies via les terminaux mobiles bouleversent le cours des activités (tant professionnelles que privées) jusqu'à courir le risque de se sentir dépossédé de ses propres temporalités.

Enfin, les usages des TIC contribueraient à déstabiliser encore plus le collectif des cadres : de leur utilisation individualisante et de la mobilisation de la subjectivité qu'ils sous-tendent, émergerait un *sentiment d'isolement*. Alors qu'ils expérimentent un certain nombre de changements dans leur activité du fait de sa médiation technique, les cadres n'auraient pas la possibilité d'échanger avec leurs pairs et de puiser dans les ressources du collectif pour les aider à faire face.

6.4 Augmentation des exigences émotionnelles

Ce facteur de risque psychosocial fait référence au concept de « travail émotionnel » qui définit le contrôle de la subjectivité dans la relation à autrui. Cela concerne spécifiquement les métiers de service (commerce, loisir, tourisme, éducation, conseil, santé). Il s'agit de maîtriser ses sentiments et de les façonner, de montrer des émotions conformes à une norme de comportement.

A priori, les cadres seraient peu exposés à ce risque. Cependant, notre corpus met en évidence une dimension normative des comportements de connexion des cadres. L'idéologie managériale induirait une forme d'acceptation de la disponibilité technologique. 29 % des sujets de l'échantillon rendent compte de l'augmentation des exigences émotionnelles du fait de l'équipement en TIC. Soulignons également que, spontanément dans leur discours, près d'un quart des sujets ont convoqué l'idéologie managériale pour légitimer leur comportement à l'égard des TIC. Parmi eux, il s'agit surtout de cadres supérieurs[159].

La norme de connexion permanente

En premier lieu, 11 cadres justifient l'hyperconnexion qu'ils mettent en œuvre par un critère statutaire au sein de l'entreprise. À travers leur témoignage, se dessine l'image du « bon cadre », surinvesti au travail, dévoué et engagé envers son entreprise. Rappelons que l'idéologie managériale encourage l'autonomisation et la responsabilisation de l'individu au travail (Legoff, 1995 ; Martucelli, 2004). Sylvain, cadre supérieur, affirme : « *vous êtes cadres, responsables, donc vous êtes responsable de votre peau et de votre vie* ». Puisque le statut induit cette norme attitudinale, les cadres feraient preuve d'autodiscipline en construisant tacitement leurs propres règles de disponibilité permanente.

[159] 9 cadres sur les 13 qui ont eu recours à l'idéologie managériale sont des cadres supérieurs. Cela représente 38 % des cadres supérieurs de l'échantillon.

Du fait de leur niveau de responsabilité au sein de l'organisation, les sujets revendiquent le fait de devoir se rendre disponibles à tout moment. Émilie, cadre intermédiaire, soutient cette position : « *ça me semble plutôt normal par rapport à ma fonction et mon poste et mon niveau dans la hiérarchie, ça me semble normal d'être joignable* ». L'aspect financier constitue également un critère de légitimité d'hyperconnexion et de travail en débordement. Parce qu'ils perçoivent une rémunération plus élevée que les non-cadres, les sujets considèrent légitime que la disponibilité et la charge de travail soient plus élevées. Clara, cadre intermédiaire, justifie : « *de toute façon, je suis cadre, je suis mieux payée que les non-cadres, donc c'est normal aussi. Alors, peut-être pas jusqu'à 2h du matin, mais voilà...* ».

L'injonction implicite à la connexion

Cette mise à disposition technologique ne serait pas le résultat d'une attente formulée officiellement par la direction. Pour 10 sujets de l'échantillon, il s'agirait plutôt d'une injonction de connexion permanente, nouvelle caractéristique inclue dans la représentation du cadre contemporain. La disponibilité, « *c'est compris dans le package* », souligne Laurent, cadre supérieur. « *j'ai un employeur qui est assez intelligent, je pense, pour faire sentir l'importance de la chose, et que nous fassions en sorte que nous (...) soyons impliqués jusqu'au fin fond de notre lit et de notre vie privée* », nous confie Philippe (cadre supérieur). En permettant une connexion continue avec le travail, les TIC mobiles, en elles-mêmes, seraient porteuses de cette injonction : « *dès le moment qu'on a un BlackBerry, quelque part c'est implicite* » (Patricia, cadre supérieure).

L'extrait suivant illustre l'importance de prendre en compte la culture organisationnelle pour comprendre l'hyperconnexion des cadres.

> INTERVIEWEUR – *Est-ce qu'il est demandé par votre hiérarchie que vous soyez joignable comme ça, en permanence, même le samedi ?*
>
> PAUL, CADRE SUPERIEUR – *Oui. Notre patron... alors il ne va pas nous le demander par écrit, mais lui, habituellement dans son fonctionnement, [il] nous appelle tôt le matin, tard le soir, et des fois le week-end, jamais le dimanche mais le samedi, parce qu'il a besoin de faire le point, parce que c'est comme ça... Parce*

que c'est un moyen pour lui d'avoir aussi la main sur ses collaborateurs. Ça lui donne l'impression d'avoir la main sur ses collaborateurs. Donc en gros quand il téléphone à 7h30, il veut savoir si on est levé [rires].

Cette injonction à la connexion peut être associée au sentiment de laisse électronique. Dominique, cadre dirigeant, explique qu'avec les TIC mobiles, les cadres deviennent « *corvéable[s] à merci* », dans un processus d'« *aliénation volontaire* », ajoute Laurent, cadre supérieur.

De plus, l'équipement en TIC mobiles étant particulièrement valorisant, il participerait de cette injonction. En effet, au même titre que la voiture de fonction et autres avantages en nature, être doté d'un téléphone portable (dans sa version optimale : d'un Smartphone) par son employeur représenterait une forme de reconnaissance aussi bien de son niveau de responsabilité que de son importance au sein de l'entreprise. Au service d'une gratitude statutaire, l'équipement en téléphonie mobile permettrait aux cadres de se reconnaître entre eux et de se différencier, par là même, des salariés non-cadres. Laurent, cadre supérieur, ironise : « *Pour être [cadre], (...) il faut avoir l'IPhone, maintenant, tout de suite. Et je le prouve parce que je le mets sur la table* ».

Considérant nos analyses, les TIC se donneraient à voir comme des médiateurs de l'idéologie managériale. En effet, par les usages individuels, ubiquistes et opportunistes qu'elles permettent, ces technologies fournissent une assise à l'injonction à l'autonomie et à la responsabilisation et, par là même, à la connexion permanente.

Aussi, les usages des TIC contribuent à l'implication de la subjectivité des cadres puisqu'ils impliquent une autodiscipline. La valorisation de l'équipement en téléphonie mobile renforce, par ailleurs, les comportements de connexion permanente en gratifiant implicitement le cadre de son importance au sein de l'organisation. Les TIC participent donc des exigences

émotionnelles du travail en érigeant la mise à disposition technologique comme norme comportementale du cadre contemporain.

Conclusion

❖❖❖
❖

Le témoignage des cadres de notre échantillon permet de mettre en évidence le rôle de médiateur endossé par l'usage des TIC au travail. En s'appuyant sur la perception des sujets, l'analyse de contenu confirme la légitimité de prendre en compte les TIC dans l'évaluation des risques professionnels.

La médiatisation de l'activité des cadres serait liée principalement à des formes d'intensification et de densification. Les problématiques organisationnelles, collectives et individuelles se transposent à travers les usages des TIC, générant des situations de communication critiques pour ceux qui les vivent. En tant que médiateurs du rapport au travail, les dispositifs communicationnels relayent les facteurs de risques psychosociaux de manière hybride. Du fait des caractéristiques propres des TIC, l'activité réalisée à partir des dispositifs est reconfigurée, tant dans sa représentation que dans son accomplissement. Les rapports sociaux et le climat de travail sont également à reconsidérer puisque les activités de transmission d'information et de coordination reposent en grande partie sur l'usage de technologies.

Au cœur de l'interface individu / travail, les TIC représenteraient un espace où le travail *réel* se révèle. Les individus peuvent en effet mobiliser les dispositifs comme des ressources pour s'ajuster. Il s'agit également d'un lieu

d'exposition à des risques psychosociaux puisqu'au travers de leurs usages se médiatise la relation avec l'organisation et avec les autres salariés.

La mise en compréhension de l'hypothèse H1 donne à voir les usages des TIC comme des facteurs de médiation des risques psychosociaux. Plus qu'un effet indirect, ils renouvellent les problématiques psychosociales à partir de leurs caractéristiques. Ainsi, la dégradation du climat de travail prend une forme différente lorsqu'elle résulte d'un mésusage du mail. Tout comme l'extension de disponibilité qui se voit non seulement amplifiée mais aussi modifiée dans sa pratique dès lors qu'un individu est équipé d'un Smartphone. Somme toute, les TIC ne représentent pas seulement des intermédiaires, des « passeurs » de risques psychosociaux : leur usage les transforme.

Ainsi avons-nous esquissé les principaux risques psychosociaux médiatisés par les TIC, d'après le témoignage des cadres de notre échantillon. Certes, les sujets pointent, avec une certaine clairvoyance, les caractéristiques problématiques inhérentes à l'usage professionnel des TIC. Pour autant, ils ne seraient pas passifs, ni démunis face à ces risques. En effet, les cadres que nous avons interrogés développent des stratégies pour protéger leur qualité de vie. Le prochain chapitre est consacré à la description des attitudes et des comportements stratégiques déployés par les cadres dans leur rapport aux TIC.

Chapitre 7 :

Stratégies d'usage des cadres : processus et pratiques effectives

« *j'ai le moyen,*
on a tous les moyens
de vraiment se déconnecter »
(Boris, cadre supérieur)

Nous l'avons vu précédemment, l'utilisation des TIC ne donne pas lieu à des formes de prescription de la part de l'organisation du travail, érigeant finalement la connexion permanente en injonction pour les cadres. Cette demande implicite puiserait sa source dans la conception des dispositifs nomades, dans la stratégie marketing dont ils font l'objet, ainsi qu'à travers le discours de l'idéologie managériale. Confronté à cette norme implicite de travail, nous interrogeons la capacité des cadres à se mobiliser. Comment réagissent-ils face à cette injonction de disponibilité sans limite ? Quelles ressources peuvent-ils puiser pour pallier aux problématiques psychosociales posées par les TIC ?

Dans ce chapitre, nous nous intéressons aux stratégies mises en œuvre par les cadres pour faire face aux problématiques de leur quotidien médiatisé par les TIC. Les ressources qu'ils mobilisent leur permettent de mieux maîtriser les effets indésirables des TIC mais également d'assurer une certaine qualité de vie. Nous parlons de *stratégie d'usage* pour mettre en évidence la ressource que constitue l'usage en lui-même, par le processus d'appropriation et de construction du sens qu'il contient. Faire jour à ces *arts de faire* (de Certeau) consiste à décrire le comportement des sujets à l'égard de l'objet technique pour mieux l'adapter à leurs besoins. Ainsi, le continuum connexion / déconnexion, inhérent à l'utilisation des TIC, représente un terrain prolifique pour

l'élaboration de stratégies. La technologie étant médiatrice des rapports de l'homme au travail, les pratiques des cadres représentent un moyen de détourner les mésusages et autres risques psychosociaux, et de mieux s'approprier son activité. Somme toute, comprendre les stratégies d'usage des cadres donne l'opportunité d'éclairer une part du travail réel.

Dans notre corpus, composé de récits de journée-type de travail et d'incidents critiques, nous dégageons trois espaces de déploiement stratégique. Les modalités ne sont pas les mêmes selon que le cadre utilise les TIC dans l'interface travail / hors travail, au travail et dans le hors travail exclusif. Dans les parties suivantes, nous décrivons, à partir de ces trois structurations, les stratégies de déconnexion des cadres. L'ordre de présentation de ces stratégies correspond à leur fréquence d'apparition dans le discours des sujets.

Dans l'interstice du travail et du hors travail, les cadres utilisent les fonctions des TIC pour assurer une veille sur leur activité tout en respectant les temporalités personnelles.

Sur le lieu de travail, ils emploient les TIC de manière à maîtriser le flux informationnel mais aussi à minimiser les mésusages et la distractibilité.

Dans la sphère strictement privée, les cadres ont le moyen de mettre techniquement à l'écart la vie professionnelle en opérant une déconnexion totale.

Au terme de cette partie, nous étayons l'attitude stratégique des cadres dans leur rapport aux TIC. La partie suivante présente le processus d'élaboration des stratégies à partir de l'expérience d'incidents critiques.

7.1 Stratégies d'usage des TIC

7.1.1 Stratégies d'usage au cœur de l'interface travail / hors travail

Équipés en technologies mobiles, les cadres ont la possibilité d'étendre leur disponibilité professionnelle à travers les autres sphères de vie. L'interface travail / hors travail devient un espace stratégique que la plupart des cadres de l'échantillon (70,9 %) utilisent pour concilier leurs besoins aussi bien professionnels que privés. En effet, la connexion permanente se révèle être un comportement stratégique que les cadres déploient pour gérer les aléas à distance, garantir un soutien social auprès de leurs collaborateurs, assurer une veille sur leur activité pendant les congés, ou encore faciliter la conciliation avec la vie de famille. Maintenir une certaine « *continuité* » entre les sphères de vie représente l'objectif principal de la construction de ces stratégies.

Gestion des aléas

Rester à l'affût

La connexion permanente des cadres avec le travail s'explique en premier lieu par le souhait, voire le besoin, de rester à l'affût de l'activité de l'entreprise qui engage leur propre responsabilité. Cette stratégie concerne la majorité des sujets disposant d'un téléphone portable professionnel (71,4 % d'entre eux). Thomas, cadre intermédiaire, ne se déconnecte pas par crainte « *d'avoir un wagon de retard* ». En vérifiant sa boite mail lors de ses déplacements, Charlotte (cadre intermédiaire) se « *sent mieux* » : « *Je suis plus sereine. Même si je n'attends rien, (…) même si je n'attends pas une information, par contre je sais que je n'en ai pas loupé une* ».

En effet, ils utilisent stratégiquement les TIC à des fins professionnelles dans leur sphère privée pour s'assurer qu'ils ne passent pas à côté d'une information urgente ou importante. Il peut s'agir, comme Laurent, cadre supérieur, de consulter sa messagerie électronique le soir pour gérer l'urgence si

elle a lieu : « *entre cadres, eux ils sont chez eux, moi je suis chez moi, on s'envoie des mails urgents comme au travail quoi* ».

Mais encore, cette connexion peut permettre de se rendre disponible par le biais du téléphone portable pour s'assurer du bon déroulement des affaires en leur absence. Lors d'un séjour à la montagne, Hector, cadre supérieur, skiait avec son terminal mobile en poche : « *J'étais en vacances il y a deux semaines... Je suis allé skier et j'avais toujours mon téléphone et je regardais régulièrement* ».

Les cadres dirigeants optent pour la connexion permanente avec le travail afin d'être tenus informés de « *choses importantes* » qu'ils peuvent attendre (Catherine, cadre dirigeante), ou encore d'assumer leur fonction ou encore leur responsabilité en fonction des aléas. C'est notamment de le cas de Fabrice, qui, au cours de ses vacances, reste accessible pour son entreprise par le biais des TIC mobiles : « *il faut que je sois joignable, on ne sait jamais s'il y avait des grandes décisions ou autre... Donc je suis connecté, et là j'ai du mal à passer mes trois semaines de vacances sans regarder ma messagerie tous les jours* ».

Par ailleurs, le fait de rester connectés avec leur travail pendant une période de congés permet aux cadres d'anticiper leur retour de manière plus confortable, et ainsi de calmer une possible angoisse (« *la peur du retour* »). Pendant son congé de maternité, Aurélie, cadre intermédiaire, est d'ailleurs restée connectée volontairement, ce qui lui a permis, nous livre-t-elle, « *de revenir de manière très sereine dans l'entreprise* ».

Aménagement de la connexion pendant les congés

La plupart des cadres supérieurs et dirigeants[160] anticipent leur départ avant chaque période d'absence : un système de délégation est généralement déployé (ce qu'ils appellent un *back-up* dans leur vocabulaire). Malgré cela, ils se connectent sporadiquement pendant les congés pour veiller au bon déroulement de l'activité organisationnelle. Pour ce faire, la consultation des dispositifs

[160] 62,8 % d'entre eux.

mobiles fait l'objet d'une certaine organisation. En effet, les cadres déterminent une certaine place aux TIC et leur octroie un espace temporel appelé à être compatible avec les activités de la vie personnelle.

Ainsi, comme beaucoup de cadres encadrants, Michel (cadre supérieur) organise des appels téléphoniques à un rythme hebdomadaire pour « *garder un œil sur ce qu'il se passe* » et « *être présent auprès de [ses] équipes* » : « *j'aménage toujours quand je suis en congé un temps qui me permet au moins une fois par semaine de faire un point avec mes équipes* ».

Une autre stratégie consiste à maintenir la connexion du terminal mobile, mais en agençant ce dernier dans un lieu particulier : c'est alors au sujet de décider d'aller le consulter quand bon lui semble. Pendant ses congés, Rémi, cadre supérieur, ne garde pas son téléphone portable professionnel constamment sur lui : « *Il est posé dans ma cuisine, au loin, il n'est jamais sur moi. Il est posé et c'est au moment où on passe à côté ...* ».

Pour être informé des résultats liés à l'activité qui relève de leur propre responsabilité, les cadres optent également pour une connexion stratégique pendant les congés. Jean, cadre supérieur, explique :

> « *même si on est en vacances, on a envie de savoir. Alors, à tort ou à raison, mais moi ça me fait plaisir. Ma femme me dit "mais tu ne peux pas réussir à déconnecter ?". Eh bien si, mais je veux savoir ce qu'on a fait* ».

En outre, Cécile, cadre intermédiaire, organise sa période de congé de maternité pour pouvoir se connecter de temps en temps à son travail et, par là même, de ne pas « perdre le fil » : « *Par conscience professionnelle, et aussi parce que j'aime mon métier et que je ne me vois pas être totalement déconnectée pendant quatre mois* ».

Maîtriser les sollicitations médiatiques

En optant pour une connexion avec le travail lorsqu'ils ne sont pas présents sur leur lieu de travail (soir, week-end, congés), les cadres s'exposent à

de possibles sollicitations intrusives. Pour y pallier, les deux-tiers des sujets équipés de téléphone portable professionnel[161] utilisent des stratégies de filtrage pour gérer eux-mêmes leur temps et leurs priorités. « *Il faut savoir que je n'éteins jamais mon téléphone portable à la maison. Jamais. Par contre, j'écoute, je décide ou pas selon l'urgence de rappeler ou pas. Mais je suis quand même quelqu'un de très très disponible* », nous assure Lucile, cadre supérieure.

Dans leur sphère privée, les sujets ne répondent pas systématiquement à tous les appels qu'ils reçoivent sur leur téléphone portable professionnel. Ils peuvent filtrer les appels en fonction du numéro appelant et se servir du répondeur pour intégrer du différé. Joseph, cadre supérieur, procède d'ailleurs ainsi : « *je les laisse laisser un message de manière aussi à filtrer, et puis si vraiment il y a urgence, après avoir écouté le message je le rappelle* ». Cette stratégie de filtrage peut être utilisée pour ne pas perturber la vie familiale. « *[Pendant les] heures de repas : je ne réponds pas. (…) je vais laisser mettre le message, et peut-être (après le repas) vers 21h je vais écouter tous les messages, je vais traiter ce qui est urgent et pas urgent* », nous explique Catherine, cadre dirigeante.

Cette stratégie de gestion des priorités est continuellement mise à l'épreuve si les cadres restent connectés. Au gré de toute activité personnelle, ils régulent leur disponibilité pour rester à l'affût de leur travail tout en maîtrisant les sollicitations. Le récit de Philippe (cadre supérieur) en témoigne :

> « *Je me déplace, je vais au cinéma avec mon téléphone, je le laisse en vibreur… Je vais à la plage en mode vibreur, voilà ! [Rires] Je regarde qui m'appelle, si je vois que c'est important je réponds, si je vois que ce n'est pas important je ne réponds pas. (…) y'a certains numéros je peux répondre, et puis des fois euh… Si on m'a appelé et qu'on ne m'a pas laissé de message, je suggère que ça ne devait pas être important, sinon on laisse un message via la boîte vocale de ma messagerie* ».

[161] 65,3 % d'entre eux.

Pour les cadres, cette stratégie de filtrage des appels téléphoniques constitue une forme de déconnexion. Hector, cadre supérieur : « *j'estime que ça c'est déconnecter* ».

Gérer les situations graves

La connexion permanente en dehors du temps et du lieu de travail peut permettre également aux cadres d'être tenus informés en cas de situations « *graves* » en lien avec leur niveau de responsabilité. Il peut s'agir d'accident du travail pour un Responsable des Ressources Humaines (Cédric : « *C'est plus en cas d'accident grave ou de problème* »), d'un véhicule en panne pour un Responsable Transports (Hector : « *c'est arrivé quand il y a des pannes. Mais c'est très très rare* »), d'un pétrolier qui coule pour un ingénieur d'armement (George : « *La plus grosse urgence c'est quand le bateau coule* »), ou encore d'un client mécontent qui souhaite solder son compte pour un Directeur d'Agence Intérimaire (Paul : « *Une grosse problématique avec un client qui a un souci avec une agence et qui veut changer de fournisseur* »). Bien que ces situations relèvent généralement de l'exceptionnel, les cadres restent joignables par le biais des TIC mobiles pour être alertés au plus vite, et être ainsi en mesure de les gérer.

Suivre le rythme des pics d'activité

Au gré des fluctuations de leur activité, les cadres utilisent de manière stratégique les TIC pour faire face aux aléas. « *On est dans des phases de travail un peu cycliques on va dire et il y a eu des périodes (…) où j'étais beaucoup plus chargé, saturé* », explique Joseph, cadre supérieur. Les périodes de hausse d'activité constituent des intervalles où les cadres sont encore plus amenés à être connectés en permanence.

Mises au service des pics d'activité, les TIC mobiles leur permettent d'assurer non seulement une charge de travail en débordement, mais aussi une présence au sein de leur sphère privée tout en veillant au bon fonctionnement de leurs affaires professionnelles. Jules, cadre dirigeant, témoigne :

> « *c'est sûr que le premier janvier, je vais avoir le téléphone à côté. Mon réveillon... je n'y serai pas [sur le chantier] mais j'aurai mon téléphone en sachant que j'aurai des gens qui seront sur place en train de démarrer l'activité* ».

Préservation des relations interpersonnelles

Assurer un rapport de confiance et de bienveillance à distance

Être joignable pour son entourage professionnel constituerait, pour les sujets, une manière de témoigner de la qualité de leur soutien social.

Choisir de rester joignable en permanence via les TIC mobiles donne le moyen technique aux cadres encadrants d'assurer une forme de soutien social à distance auprès de leur équipe[162]. Par cette forme de « présence connectée »[163], les subordonnés savent qu'ils peuvent contacter leur supérieur hiérarchique à tout moment en cas de problème, ce qui est rassurant. En conséquence, les cadres ont la possibilité d'être tenus informés en cas d'urgence. Quentin, cadre supérieur, nous explique :

> « *Ils sont en responsabilité, et ce qu'ils feront ce sera bien. Je serai entièrement d'accord avec eux, c'est-à-dire qu'ils l'auront fait à un instant T, en fonction de la connaissance de la situation ils ont pris la décision de faire ça, ça, ça et ça, et c'est bien. Voilà. (…) Mais s'ils avaient besoin de m'appeler, ils pourraient m'appeler* ».

Cette posture suggère que des règles de sollicitation numérique ont été définies collectivement au sein d'une équipe de travail. Tous disposeraient donc de la même grille de lecture : ce qui est à considérer comme important, urgent, et leur contraire. Paul, cadre supérieur, précise : « *s'ils sont amenés à me déranger c'est que c'est quelque chose d'important. À ce jour, ça ne s'est jamais produit* ». Ces régulations collectives implicites contribuent à délimiter le niveau acceptable de sollicitations via les TIC. Concernant ses interactions avec son entourage professionnel, Laurent, cadre supérieur précise qu' « *après, y'a la bienséance qui veut que, si c'est possible, on n'appelle pas le samedi soir à 3h du matin par exemple* ».

À l'égard de l'entourage professionnel en général (subordonnés, hiérarchiques, collègues), le soutien social à distance permet à la fois de préserver et de répondre aux relations d'interdépendance entre les membres d'une organisation qui partagent un objectif commun. Pour les sujets, il est

---

[162] 17 cadres encadrants sur 26 déclarent mettre en œuvre cette stratégie.

[163] Nous empruntons ici l'expression de Christian Licoppe (2002).

important de répondre aux sollicitations de leurs collaborateurs afin de « *faire avancer le schmilblick* » (Pascal, cadre supérieur). Aussi, dans un rapport d'interdépendance, ils se mettent à la place de leur interlocuteur : « *je me donne cette exigence là. Je me dis "et si moi j'attendais une réponse rapide ?"* » (Franck, cadre dirigeant). Même s'ils organisent un système de « *back-up* » pour gérer la majeure partie de leur activité lorsqu'ils s'absentent pour des congés, les cadres restent tout de même disponibles : « *On s'organise pour... Et puis si je reçois un coup de fil au milieu, eh bien je suis gentil je décroche* » (Nicolas, cadre supérieur). D'autant plus s'ils possèdent la maîtrise d'un élément fondamental à la bonne marche de l'entreprise (une « zone d'incertitude » dirait Michel Crozier) ; ce qui est notamment le cas de Lucile, cadre supérieure, qui nous explique : « *je reste disponible parce que je mets en place des choses et que, si à un moment donné je dois être interrogée, ces personnes là savent que je suis joignable et de proximité* ».

Être réactif vis-à-vis d'une clientèle

Une disponibilité accrue devient une caractéristique concurrentielle permettant de valoriser son entreprise sur le marché économique. Les cadres exerçant leurs fonctions dans des secteurs compétitifs[164] évoquent l'utilité d'être connectés en permanence pour se démarquer des autres entreprises, et ainsi mieux attirer la clientèle en faisant preuve de réactivité. Les TIC mobiles leur permettent non seulement de répondre à cette nécessité, mais également de renforcer le sentiment de proximité avec leurs relations professionnelles. Armand, cadre supérieur dans le secteur bancaire, justifie sa stratégie de connexion permanente : « *dans notre business à nous, aujourd'hui, comme dans beaucoup d'entreprises mais surtout la nôtre (...), la différence elle se fait où ? Dans la relation* ».

Ainsi, pour répondre aux besoins et exigences d'une clientèle, les cadres optent pour une joignabilité étendue. Victor, cadre dirigeant d'une conciergerie (privée et d'entreprise), explique être connecté en « *temps réel... avec les problématiques que les clients ont* ».

---

[164] Sont représentés ici les services aux entreprises et aux particuliers, les activités commerciales, et le secteur financier et bancaire.

Optimisation du temps

Optimiser les temps morts

Avec les TIC mobiles, les cadres peuvent réinvestir professionnellement les temps « morts » de la vie quotidienne. La majorité des sujets qui utilisent des technologies nomades à des fins professionnelles[165] optent pour cette stratégie. Un trajet véhiculé (notamment domicile / travail), un embouteillage, une insomnie, une nuitée dans un hôtel lors d'un déplacement professionnel, ou encore une oisiveté subie pendant les congés, correspondent à des situations où les cadres peuvent choisir de se connecter avec leur entourage professionnel ou à entreprendre des tâches de travail via les TIC mobiles.

Les tâches réalisées pendant ces « temps morts » réhabilités par la technique, consistent principalement à gérer la messagerie électronique. Ainsi Joseph, cadre supérieur, choisit-il d'utiliser le temps passé à l'hôtel (s'il n'a rien prévu d'autre) au profit de son travail : « *Si je n'ai pas d'intérêt ou s'il n'y a pas de collègues qui sont dans la région, c'est vrai que je reste plutôt le soir à l'hôtel à faire des emails plutôt que de regarder la télé* ».

La consultation des mails pendant les vacances peut représenter un remède à l'ennui pour certains :

> « *quand j'étais au Guatemala, (…) des fois on passait trois, quatre heures dans le bus. Bon, qu'est ce que vous voulez... La première heure de bus, y'en a qui dorment, eh bien moi je regarde ma messagerie hein ! Ce n'est pas forcément perturbant !* » (Fabrice, cadre dirigeant)

Astrid, cadre supérieure, nous avoue même s'être connectée pendant sa lune de miel : « *Je suis vâchement passionnée, et j'ai toujours été comme ça. Donc je regardais mes mails, même lors de notre voyage de noces ! [rires]* ».

Le trajet domicile / travail est souvent utilisé stratégiquement par les cadres pour téléphoner. Équipés d'un système *Bluetooth*, les véhicules des cadres deviennent de véritables cabines téléphoniques mobiles ! Michel, cadre supérieur, nous raconte :

---

[165] 34 cadres sur 49.

« *quand je prends ma voiture, généralement c'est le moment où je retrouve la première étape de tranquillité pour pouvoir téléphoner. Donc là, eh bien je passe, ça dépend le trajet, mais en général un ou deux appels. C'est aussi un moment privilégié pour moi pour écouter ma messagerie, s'il y a des appels que j'ai zappé éventuellement* ».

Assurer la manutention de l'information

Dans l'interface travail / hors travail, la moitié des cadres équipés en TIC[166] mobiles les utilisent de manière stratégique pour gérer le volume d'information reçu par mail. Cet espace est mis à profit pour empêcher le phénomène de surcharge informationnelle. Par suite, cette initiative favorise un retour au travail plus serein, « *une journée cool, tranquille* » comme le formule de manière légère Cyril, cadre dirigeant.

Pendant les congés, il s'agit davantage d'une utilisation *push* que *pull* : les sujets autorisent une certaine ouverture au réseau numérique de leur entreprise pour recevoir des informations, mais ils n'en sont pas émetteurs. Ainsi, ils prennent connaissance de leurs mails et les hiérarchisent, sans pour autant y répondre. Autrement dit, en général, ils ne sont pas à l'origine des échanges par mail pendant les congés. Cette stratégie consiste davantage en une tâche de gestion de l'information que de connexion productive. C'est ce que Baptiste (cadre intermédiaire) nous explique : « *généralement je check des mails en lecture, je fais rarement des réponses* ».

Ainsi, durant leurs absences, les cadres choisissent de se connecter à leur messagerie électronique pour prévenir les conséquences insatisfaisantes de la surcharge informationnelle. Cette stratégie comporte des tâches lecture, de tri, et de régulation s'il y a lieu. « *Moi j'ai tendance à regarder mon IPhone et à trier... Alors pour se donner bonne conscience on va dire, [et] pour trier mes mails pour ne pas en avoir 300 en revenant* », nous explique Lilian, cadre supérieur.

---

[166] 26 cadres sur 49.

Entreprendre des communications approfondies

Parce que sans cesse sollicités au cours de leur journée de travail, les cadres ne parviennent pas toujours à s'engager dans des échanges « *de fond* » avec leurs collègues ou supérieurs à propos de leur activité. Pour certains[167], ces communications stratégiques ne deviennent possibles qu'en dehors du cadre spatio-temporel dédié officiellement à l'entreprise. Ces échanges ont lieu classiquement le soir et le week-end, par le biais du téléphone, que ce soit sur le trajet travail / domicile, ou au sein du domicile familial. Lilian, cadre supérieur, témoigne :

> « *On a tendance à s'appeler quand on est sur la route en train de rentrer. (…) c'est souvent, à ce moment là, entre guillemets "que la journée est finie", [que l'] on peut discuter un peu plus en profondeur. (…) C'est un moment privilégié* ».

Il s'agit surtout de discussions stratégiques qui permettent aux cadres, entre eux, de « *se piloter* ». Jean (cadre supérieur) parle d'« *activité entre guillemets "amicale et professionnelle" à la fois, où on appelle un collègue parce qu'on a besoin de partager des informations avec lui* ».

Ainsi, les usages des TIC mobiles offrent l'opportunité d'accomplir un travail de qualité pour les cadres (pour qui la communication est une activité centrale). En effet, ces situations de communication équipées participent du travail réel, notamment dans le sens de la perception de qualité (ce que Christophe Dejours désignerait comme « beauté du travail »). « *Ça permet de prendre des décisions plus rapidement et d'être plus concentrés sur ce que l'on a à faire* », commente Paul, cadre supérieur.

La conciliation avec la vie de famille

Utilisées de manière stratégique, les technologies mobiles rendent possible une certaine adaptation au rythme de la vie familiale. Les cadres en retirent un sentiment de liberté et d'autonomie.

---

[167] 7 cadres nous ont confié cette stratégie.

Pour mieux respecter la temporalité familiale, certains cadres[168] investissent des temps où leur implication professionnelle ne rentrerait pas en conflit avec le rôle qu'ils endossent au sein du foyer. Par exemple, Boris (cadre supérieur) qui se décrit comme un « *couche-tard* » se (re)connecte seulement « *quand tout le monde est couché* ». Xavier, cadre dirigeant, explique comment il régule sa disponibilité :

> « *Si c'est un dimanche pluvieux et qu'on est tous chacun de notre côté à glander, eh bien là je vais bosser. Mais [si] je suis au match de basket de ma fille, je ne vais pas répondre, je ne vais pas bosser. Je vais la regarder et elle va voir que je la regarde* ».

Les sujets qui, quel que soit leur genre, amènent leurs enfants à l'école le matin et / ou les récupèrent le soir, aménagent leur temps de travail de manière adéquate[169]. Partir plus tôt de son lieu de travail pour se replonger dans ses dossiers et ses mails une fois les enfants couchés : il s'agit du scénario le plus commun. Cette stratégie de connexion en dehors du lieu de travail semble satisfaire les sujets qui se sentent alors plus libres du fait de la gestion autonome de leur disponibilité familiale et professionnelle.

Le récit de Cyril (cadre dirigeant) illustre ce découpage temporel autorisé par les TIC mobiles :

> « *Moi j'amène le grand, [et] je vais le chercher à 17h. (…) Mais je travaille un peu le soir parce que quand on arrive à 9h / 9h30 au bureau et qu'on part à 16h45, ça ne fait pas de grosses journées. Donc j'essaye le reste du temps d'être dispo. J'optimise.* »

[168] Neuf cadres nous ont fait par de cette stratégie.

[169] Cela concerne 7 cadres de l'échantillon.

7.1.2 Stratégies déployées sur le lieu de travail

Au sein de la sphère professionnelle, les cadres œuvrent pour mener à bien leur activité de travail. Pour ce faire, une utilisation réfléchie des TIC est de mise. L'analyse des témoignages que nous avons recueillis fait apparaître différentes stratégies d'usage déployées par la plupart des sujets de l'échantillon[170] pour déjouer le piège des caractéristiques disruptives des TIC ainsi que les mésusages du courrier électronique.

Restauration de l'épaisseur au temps

Parce qu'ils sont fortement sollicités au cours de leur journée de travail, les cadres peuvent avoir du mal à se concentrer lorsqu'ils accomplissent une tâche qui nécessite une certaine concentration. Aux interpellations en présentiel des collègues, subordonnés et hiérarchiques, s'ajoutent les invitations au *zapping* que représentent le *push-mail* et autres signaux techniques de communication. Pour autant, les sujets ne restent pas démunis dans un tel contexte : 53 % d'entre eux utilisent des stratégies pour se déconnecter temporairement du flux communicationnel et ainsi recouvrer l'épaisseur du temps, propice à la mobilisation de l'attention et à la réflexion. « *C'est difficile de fonctionner autrement que de s'isoler. Sinon vous êtes complètement submergé par le flux et vous ne bossez plus quoi* », nous confie Michel, cadre supérieur.

Déconnexion technique du flux communicationnel

Afin de se consacrer à des tâches de travail qui requièrent un certain niveau de concentration, les cadres peuvent se déconnecter du flux communicationnel de différentes manières.

La stratégie la plus courante consiste à filtrer visuellement les appels téléphoniques par la présentation du numéro de téléphone. Lorsqu'il est « *sur un dossier important* », Michel, cadre supérieur, nous explique : « *Je ne coupe pas*

[170] 41 cadres sur 62 déclarent mettre en œuvre des stratégies d'usage des TIC sur leur lieu de travail.

mon téléphone, je regarde qui appelle, et en fonction de qui appelle je décroche ou pas ». Dans l'accomplissement de ces tâches importantes, les cadres cherchent à maîtriser le flux afin que des sollicitations indigentes ne les interrompent pas. « *Je ne veux pas que ça dicte ma façon de travailler* », affirme Catherine, cadre dirigeante.

Le répondeur téléphonique peut être utilisé stratégiquement par les cadres pour réintroduire du différé dans les sollicitations dont ils font l'objet. Cette démarche consiste à maîtriser les appels téléphoniques et donne le sentiment de ne pas se laisser déposséder de sa propre temporalité professionnelle. Caroline, cadre dirigeante, filtre beaucoup par la présentation du numéro et donne souvent le relais à sa messagerie vocale : « *On me dit souvent : "ah mais à chaque fois je passe en messagerie vocale", oui mais c'est ma façon de m'organiser dans le travail* ».

Les cadres peuvent également désactiver le *push-mail* pour optimiser leur temps de concentration et être moins invités à suspendre leur activité en cours. Dominique, cadre dirigeant, met en œuvre cette stratégie de réhabilitation du différé dans l'usage du mail. Il témoigne de l'intérêt pour son bien-être :

> « *[je ne veux] plus être dans une logique de mails push, c'est-à-dire qui viennent tous seuls, mais plutôt dans du pull où je vais chercher mes mails. Ça va peut-être me faire du bien, etc. Ça n'enlève pas le temps de lecture et le temps de traitement, mais au moins je peux choisir le moment où je le fais* ».

Isolement physique comme stratégie de déconnexion du flux

Par ailleurs, la déconnexion purement technique du flux communicationnel peut également s'accompagner d'un isolement physique.

Le fait de fermer la porte de son bureau, habituellement ouverte, signifie à l'entourage que la personne ne souhaite pas être dérangée. C'est le cas d'Émilie (cadre intermédiaire) : « *Quand je ferme la porte c'est que je n'ai pas envie qu'on me dérange. Les gens le savent, parce qu'en général mon bureau est plutôt ouvert, mais quand je ferme la porte c'est que j'ai besoin d'être tranquille* ». Aussi, s'ils souhaitent travailler dans un environnement sans aucune possibilité de

sollicitations médiatiques, les cadres peuvent s'isoler dans une autre pièce que leur bureau, dépourvue de TIC. Par exemple, Jean (cadre supérieur) quitte souvent son bureau pour s'installer dans une salle de réunion « *pour être plus tranquille* » : « *Comme ça, je suis déconnecté déjà du téléphone... Et je dis à mes collaborateurs de ne pas me déranger* ».

Sur le lieu de travail, la fin de la journée est considérée comme plus calme, et, par là même, plus adaptée à la réalisation de tâches nécessitant de la réflexion et de la créativité. C'est pourquoi certains cadres choisissent de rester tard le soir dans les locaux de l'entreprise pour assurer une certaine qualité de travail. « *Y'a une ambiance studieuse qui se met en place, alors que la journée c'est une ambiance un peu de ruche... ça va dans les bureaux, le téléphone sonne...* » constate Laurent, cadre supérieur. Ils se sentent alors préservés du flux communicationnel et de ses sollicitations inconvenantes. Pascal, cadre supérieur, nous explique :

> « *quand je suis sur des tâches nécessitant une concentration et une réflexion un petit peu longues, dans la fonction c'est assez difficile à traiter dans la journée parce que je suis un peu l'épicentre de plein de sujets différents à aborder, ou notamment avec des collaborateurs ou des collègues ou des tiers au téléphone etc. Donc les phases de concentration sont assez difficiles à obtenir dans des horaires de travail normaux. Ce qui me conduit souvent à faire les tâches nécessitant de la concentration une fois que tout le monde est parti en fait* ».

Amélioration de l'usage du mail

Particulièrement conscients des dérives possibles dans l'usage du mail (caractère chronophage, surcharge informationnelle, dégradation des relations interpersonnelles), près de la moitié des cadres de l'échantillon[171] développent des stratégies pour les contourner. « *C'est une discipline* », comme le souligne Lilian (cadre supérieur) qui fait preuve d'une attitude de recul face à l'urgence (inhérente au courrier électronique) en déployant une utilisation rationnelle de l'outil. « *J'ai mis en place la mécanique logistique qui va bien et puis la sagesse aussi d'utilisation* », explique Fabrice, cadre dirigeant. Établir des priorités,

[171] 30 cadres sur 62 évoquent la mise en œuvre de stratégies visant à améliorer l'usage de la messagerie électronique.

commuter volontairement, privilégier des situations de communication où les relations interpersonnelles sont préservées : les cadres visent généralement la maîtrise de leur propre organisation et temporalité professionnelles.

Limiter la surcharge informationnelle

Afin de gérer pertinemment la volumétrie de mails reçus au quotidien, les sujets mettent en place des règles de priorité. Cette hiérarchisation se fait généralement en fonction de l'émetteur puis de l'objet du mail. Les courriels désignant les sujets comme les destinataires principaux ont la primauté sur les autres. Les messages pour lesquels ils apparaissent en « copie » sont dès lors considérés comme secondaires. Rémi, cadre supérieur, explique l'intérêt de cette priorisation pour alléger sa messagerie électronique : « *tous les mails (…) dont je ne suis pas le destinataire, je les trie automatiquement. Je ne les regarde même plus, je les stocke. Si besoin, je sais qu'ils sont là. Déjà, y'a moins de mails* ». Considérés comme mails d'information, ces messages à priorité secondaire ne sont pas placés dans la corbeille, mais archivés dans le logiciel de messagerie. C'est ce que Fabrice, cadre dirigeant, met en œuvre : « *quand je suis en simple copie (…) c'est directement archivé sur le côté... Parce que quand je suis en copie, c'est de l'information* ».

Certains cadres paramètrent directement leur messagerie électronique pour assurer une fonction de tri. Les *spams*, par exemple, sont directement jetés. Ensuite, il revient aux sujets de caractériser l'importance des mails non triés par le système informatique.

Étienne, cadre dirigeant, nous explique :

> « *D'abord, ma messagerie s'occupe elle-même de faire du tri, et y'a des mails qui partent directement à la poubelle. Ça, c'est classique. Après, je les hiérarchise. Y'a les mails sans intérêt mais qui un jour peut-être vont devenir intéressants. Et puis après ça va jusqu'au mail qui est urgent pour lequel il est urgent de répondre. Je hiérarchise mes mails quand ils arrivent* ».

Au fil de l'eau, un *zapping* réfléchi et maîtrisé peut être mis en œuvre afin de prendre connaissance du type de message reçu (en fonction de l'expéditeur et

de l'objet) et définir son degré de priorité. Samuel, cadre intermédiaire, opte pour cette démarche :

> « *je peux interrompre ma tâche pour faire un survol rapide du mail, identifier si c'est quelque chose d'important. Et si ce n'est pas le cas, je reviens à ma tâche. Et au contraire si c'est quelque chose d'important qui nécessite réaction, là j'y vais tout de suite* ».

Rédiger un message d'absence avant le départ en congés

Pour éviter la surcharge informationnelle lors de la journée de reprise, les cadres utilisent la fonction du message d'absence de la messagerie électronique avant de quitter leur lieu de travail.

Ce paramétrage permet de limiter le nombre de mails et de déléguer certaines activités durant leur absence. Émilie, cadre intermédiaire, nous explique : « *on paramètre, on fait un message d'absence automatique. (…) je renvoie sur mes managers, et je mets simplement "en cas d'extrême urgence" et je mets mon [numéro de] portable. Mais je rajoute bien "extrême urgence"* ».

Ainsi, lors du retour de congés, la tâche de manutention des mails est considérablement allégée. Les messages résiduels seraient « *beaucoup plus faciles à traiter. Beaucoup à classer rapidement parce que, comme ils ont eu aussi un message d'absence, ils ont contacté d'autres personnes qui ont traité l'affaire* », nous rapporte André, cadre dirigeant.

Réhabiliter la fonction asynchrone du mail

Détourner l'usage catachrétique du mail par une stratégie du différé volontaire offre l'opportunité aux cadres de recouvrer l'épaisseur du temps en déficelant la logique du temps réel. Considérant que les urgences sont majoritairement construites et ne correspondent pas toujours à une réalité objective, les sujets peuvent choisir d'attendre que leur interlocuteur les relance pour répondre aux sollicitations par mail. Boris, cadre supérieur, développe les motifs de cette stratégie :

> « *Généralement la plupart des collaborateurs, des cadres on va dire, (…), on a une tendance naturelle à envoyer ces bouteilles à la mer. Et je me suis quand*

même aperçu qu'en faisant patienter, tant qu'il n'y a pas de relance, c'est que le sujet n'est pas si important que ça. Donc je travaille pas mal à la relance. Bon, sauf sur un sujet où j'ai la réponse tout de suite bien sûr, où je peux aider ».

Par ailleurs, nous constatons que la plupart des cadres désactivent l'avertisseur auditif du *push-mail*, considéré comme davantage intrusif que son indicateur visuel. Dominique (cadre dirigeant) « *coupe toujours le son parce que c'est insupportable* ». En contrôlant le type de signal de réception de mails, les sujets se sentent davantage concentrés sur leur activité.

Cécile, cadre intermédiaire, en témoigne :

« *dès qu'il y a un bip, eh bien voilà on lève les yeux. (…)D'autant plus qu'on est plusieurs dans le bureau, donc on est plusieurs à avoir le signal sonore, donc à chaque fois on lève les yeux pour voir si c'est le notre ou pas. Donc celui-ci je l'ai supprimé pour pouvoir me concentrer davantage sur mes dossiers* ».

Préserver les relations interpersonnelles au travail

Responsables de la qualité de la communication auprès de leurs interlocuteurs, les cadres œuvrent pour ne pas tomber dans les pièges de la désinhibition de la rédaction d'un mail. C'est pourquoi ils veillent à leur manière d'écrire, que ce soit par rapport au fond (contenu du message, destinataires pertinents) et à la forme (orthographe, politesse). La relecture constitue la stratégie principale, surtout lors de situations potentiellement conflictuelles. Raphaël, cadre supérieur, remarque : « *il m'arrive souvent de faire un message et de ne pas l'envoyer tout de suite. Et le fait de relire, ça donne une autre dimension au message* ». Les sujets prêtent également une attention particulière au choix des personnes mises en copie d'un mail, afin de ne pas créer des situations critiques ou abusives. Xavier, cadre dirigeant : « *quand j'écris un email je fais toujours très attention à le relire, à voir qui est en copie...* ». Ces attentions rédactionnelles et fonctionnelles permettent aux cadres de préserver les relations avec leur entourage professionnel.

Lors de réunions ou autres rendez-vous de travail, les sujets optent généralement pour une déconnexion afin de respecter la situation de communication en face à face. : « *[Quand] je suis en rendez-vous, je suis en rendez-*

vous, je ne décroche pas le mobile. Urgence ou pas, ça passe par messagerie et je vois après, ou alors ils appellent quelqu'un d'autre », défend Caroline, cadre dirigeante. La relation présentielle est ainsi privilégiée aux sollicitations via les TIC. Jules, cadre dirigeant, affirme : « *je m'interdis de décrocher le téléphone quand je suis en réunion, quand je suis en entretien* ».

Considérant les effets insatisfaisants de l'usage du courrier électronique, tant du point de vue de la qualité des relations interpersonnelles que de l'efficacité du travail, les cadres privilégient, au gré des situations, d'autres supports de communication. Pour Lilian, cadre supérieur, la communication verbale est parfois plus pertinente, notamment lorsqu'il s'agit d'informations importantes. Il incite ses équipes à opter pour le face à face plutôt que de ne communiquer qu'exclusivement par mail :

> « *Les mails, c'est bien, mais moi je suis pour l'oral. Souvent, je dis à mon équipe : "n'envoyez pas de mail, allez voir les gens". On reçoit tous, dans une boite comme la notre, 15, 20 mails par heure, et alors y'a des choses qui sont importantes où il vaut mieux se lever, aller en parler avec les gens et revenir* ».

D'autres privilégient le téléphone. À côté du courrier électronique, utilisé pour ses fonctions de traçabilité et de transmission de documents (pièces jointes), le téléphone est utilisé stratégiquement pour préserver les relations interpersonnelles (en particulier pour aborder des sujets délicats) et pour répondre à l'urgence (puisqu'il s'agit d'un média synchrone). « *Ça entretient des liens* », d'après Quentin (cadre supérieur) par rapport aux mails qu'il qualifie de plutôt « *froids* ». « *J'essaye, (…) autant que possible, de privilégier le téléphone pour sa rapidité, pour la qualité du contact et effectivement c'est une méthode, je dirai, un peu plus directe de travail qui me correspond* », explique Baptiste, cadre intermédiaire.

7.1.3 Les stratégies de déconnexion absolue avec le travail

« *Après, le tout c'est de savoir le*[172] *laisser à sa place, de s'en séparer de temps en temps aussi* »
(Cyril, cadre dirigeant)

Une partie de l'échantillon (43 %) met en œuvre des stratégies de déconnexion totale. Cela consiste à interrompre concrètement l'utilisation des TIC, de les « débrancher », d'appuyer sur le bouton *off*. Se faisant, les cadres cherchent à s'abstraire totalement de la sphère numérique de travail dans le but de s'accorder un temps de prise de recul ou encore de s'abandonner à un espace spatio-temporel pleinement consacré aux activités privées.

Derrière ces stratégies de déconnexion, demeure la volonté première de redessiner les contours des différentes sphères de vie. Le témoignage des sujets décrit l'importance qu'ils accordent à la préservation de leur vie personnelle. « *Je m'efforce et je me refuse d'en prendre à la maison. Parce que la maison, non, ce n'est pas fait pour ça* », affirme Armand, cadre supérieur. « *Le week-end, comme je vous ai dit, c'est pour moi, pour ma famille* », nous confie Renaud, cadre dirigeant. Le fait de couper toute connexion avec le travail permet aux cadres de revendiquer le besoin d'équilibrer les domaines de vie, considéré comme une justice (eu égard l'ampleur de leur investissement professionnel). Anaïs, cadre intermédiaire, donne son avis sur la question : « *je pense que tu bosses assez dans ta vie pour te permettre de déconnecter quand c'est l'heure de déconnecter* ». Pierre, cadre intermédiaire, légitime ainsi son choix :

> « *Le week-end, le soir, sont des choses sacrées. Je me dépense énormément pour mon entreprise pendant tout le temps de mon travail, je suis quelqu'un d'extrêmement actif et, je peux le dire, d'extrêmement présent dans mon entreprise. En dehors de mes heures de travail, non* ».

En se déconnectant totalement, les sujets s'aménagent du temps pour soi. Ainsi, ils peuvent choisir d'éteindre leurs TIC mobiles afin de consacrer du temps de qualité à leurs proches et à leurs activités de loisirs. Xavier, cadre dirigeant,

[172] Le sujet fait référence au Smartphone.

nous confie : « *ça fait du bien parce qu'on se sent totalement disponible avec les gens ou sur ce qu'on est en train de faire* ». Dans certaines circonstances, ils optent pour une déconnexion absolue afin de profiter au maximum de l'instant de vie. Voici un exemple issu du récit de Laurent, cadre supérieur :

> « *Voyez, là je suis arrivé il y a six mois sur Bordeaux, j'avais envie de découvrir le Bassin d'Arcachon sans qu'on me prenne la tête avec des soucis professionnels pendant une heure. Du coup, je l'éteins pendant ces moments là, ou quand je suis avec mes enfants. C'est plus naturel. (...) Dans ces moments là, j'éteints carrément. Je ne mets pas sur silencieux. Comme ça, ils tombent directement sur messagerie* ».

Par ailleurs, les cadres optent pour la déconnexion totale afin de partager des moments précieux avec leur famille. Dominique, cadre dirigeant, nous explique : « *les enfants et mon épouse m'aident à déconnecter. Il est très très courant que nous ayons une conversation avec des petits rituels, style apéritif. C'est un moment assis avec mon épouse ou les enfants pour l'occasion des devoirs par exemple* ».

L'engagement dans des activités sportives et de loisirs constitue également une stratégie de déconnexion totale pour les cadres. Pendant ces intervalles formalisés, ils s'investissent dans leurs activités en étant totalement déconnectés de leur travail. Lilian, cadre supérieur, nous raconte les bienfaits de sa reprise sportive :

> « *tous les lundis soirs maintenant j'ai un entraînement de natation. (...) Ça donne une deadline horaire pour y être et c'est un sas de décompression hebdomadaire qui... c'est assez marrant parce que ça fait pas longtemps ça fait maintenant 3 semaines... ça a rééquilibré beaucoup ma semaine, la relation au travail, enfin ça c'est... important* ».

Enfin, une mince partie de l'échantillon (9 cadres) s'aménage des congés de déconnexion totale. Ces stratégies, plutôt marginales, consistent à faire l'expérience volontaire d'un certain dépaysement, notamment du fait de l'absence de connexion médiatique. Les sujets, en quête de ressource, optent pour la déconnexion absolue dans le cadre d'une période déterminée. C'est ce que Aurélie (cadre intermédiaire) appelle de « *vraies vacances* ».

André, cadre dirigeant, a l'habitude de s'octroyer une semaine de vacances déconnectée par an : « *Je pars, ni en famille, ni entre amis, personne ou quasiment personne ne sait où je suis. Voilà. Des vraies vacances quoi ! [Rires]* ». Il nous en révèle l'effet ressenti :

> « *Ça fait du bien! Ça fait du bien de ne pas être connecté quoi ! Mais je ne suis connecté avec rien du tout, je veux dire que je ne sais pas ce qu'il se passe dans le monde pendant une semaine, mais du tout quoi ! S'il se passe une catastrophe, je n'en sais rien. (…) Je le faisais avant d'avoir des technologies où je m'isolais dans la montagne, je partais marcher pendant quatre jours, j'étais déconnecté. J'avais juste besoin de ne penser à rien et de n'être connecté à rien* ».

Conclusion

Nous faisions l'hypothèse que les cadres ne resteraient pas dépourvus de ressources pour faire face aux conséquences indésirables des usages des TIC. Le discours des sujets de l'échantillon nous montrent qu'il en est effectivement ainsi : les cadres développent des stratégies attitudinales et comportementales. L'autonomie procédurale dont ils jouissent leur permet d'organiser leurs temporalités au gré de leurs besoins. Ce processus passe par un ajustement de l'usage technique ; c'est pourquoi parlons-nous de « stratégies d'usage ». En mobilisant leur intelligence de travail, ils élaborent des *arts de faire* pour orienter les utilisations qui leur conviennent. Les sujets régulent surtout les modalités de connexion / déconnexion des dispositifs.

La majeure partie des stratégies relèvent de la maîtrise des TIC. Les cadres de l'échantillon optent surtout pour une connexion réfléchie et contrôlée avec leur activité professionnelle. Sur le lieu de travail, les fonctions des médias sont maniées par les cadres pour réguler le flux informationnel (filtrage, différé, hiérarchisation de l'information). Les sujets se saisissent des possibilités de connexion hors travail pour assurer une conciliation entre le travail et la famille (veille de l'activité professionnelle et préservation de la vie privée). Enfin, ils peuvent opter pour une déconnexion totale afin de se rendre entièrement disponibles à leurs activités de loisirs, les moments de détente et de ressource personnelle.

Une attitude clairvoyante se dégage du récit des cadres, illustrant un rapport distancié et stratégique à l'égard des TIC. Ils mettent à profit les fonctions de la technique pour garder le contrôle sur la conduite de leur activité mais aussi sur la structuration de leurs sphères de vie. Leur stratégie globale consiste à optimiser l'instant, tant professionnel que privé, tout en veillant à la qualité des relations interpersonnelles.

La liberté de pouvoir choisir l'ampleur de leur connexion avec le travail constitue une ressource essentielle pour les cadres interrogés. Le fait de rester branché répond à des aspects utilitaires (gestion de l'information) et responsables (veille de l'activité). La possibilité de « rester sur le fil » de la sphère professionnelle est saisie par les cadres pour atténuer des formes de stress ou d'angoisse du retour au travail après une période d'absence.

Plus qu'une résistance aux mésusages et autres risques psychosociaux relayés par les TIC, il s'agirait plutôt d'un dépassement des contraintes par l'usage de la technique. En détournant les effets négatifs, les sujets créent des espaces inédits de réappropriation de leur quotidien de travail.

Pour mieux comprendre le déploiement des stratégies d'usage, nous nous intéressons aux événements marquants vécus par les sujets dans leur rapport aux TIC. Dans le sous-chapitre suivant, nous présentons l'analyse du corpus d'incidents critiques racontés par les cadres.

7.2 Événements vécus dans la biographie des cadres usagers

Dans notre approche, nous accordons un fort intérêt pour l'expérience des TIC vécue par les cadres. Le récit de leur histoire avec les technologies permettrait de mieux discerner le déploiement de stratégies ; telle est notre hypothèse. S'intéresser à la biographie des cadres usagers, comprenant des événements critiques, nous permettrait d'appréhender le sens de leurs pratiques.

Qu'ils soient positifs ou négatifs, les événements biographiques (*i. e.* vécus comme marquants pour les individus) engagent ceux qui les vivent au cœur d'une confrontation à l'inédit (Quéré, 2006). De cette expérience, les individus seraient amenés à intégrer la situation dans leur propre vécu en y attribuant du sens, en rétablissant une continuité. La temporalité de l'expérience d'un événement comprend donc le passé, le présent et l'avenir. À partir du surgissement de la situation marquante, la manière de voir et de se comporter des individus est appelée à évoluer. L'intelligibilité face à l'objet se modifie (Bensa et Fassin, 2002).

En utilisant la Technique des Incidents Critiques de John C. Flanagan, nous cherchons à connaître des situations vécues qui constitueraient la genèse (ou la source de revirement) du déploiement stratégique des cadres dans leur rapport aux TIC. Les sujets ont-ils vécu des situations marquantes où l'usage d'une technologie de communication a joué un rôle majeur ? Comment l'exposition à un risque (émanant de l'activité médiatisée) engage-t-elle les cadres dans un processus de mobilisation pour y pallier ? Par là même, l'explicitation d'incidents critiques permettrait de mieux comprendre le regard que portent les cadres sur les TIC. La description de leur réponse (attitudinale et comportementale) au vécu de l'événement donnerait, en effet, l'opportunité d'enrichir le sens de leurs pratiques communicationnelles.

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats correspondant aux incidents critiques racontés par les sujets dans le cadre des deux terrains[173]. Le corpus provenant du premier entretien est particulièrement riche : les situations marquantes sont nombreuses, relatées lors de la mise en œuvre de la Technique des Incidents Critiques, mais aussi pendant la projection de la journée-type de travail. La temporalité questionnée est notamment très large à T0, étant donné que l'étendue du passé des sujets en constitue le support. Le corpus d'incidents critiques obtenu lors du second entretien est plus faible, du fait de l'intervalle réduit sur lequel il repose (un an sépare T0 de T1).

Pour réaliser l'analyse des récits, nous avons procédé à une tâche de sériation des situations. Nous décrivons les incidents critiques racontés par les sujets de notre échantillon dans les parties suivantes. Relevant d'une approche biographique et compréhensive, chaque thématique est agrémentée d'extraits d'entretiens.

Afin ne pas alourdir le chapitre, nous sélectionnons, pour chaque sous-thématique d'incidents critiques, les deux fragments qui se révèlent les plus éloquents dans notre corpus.

La première partie regroupe les incidents critiques vécus de manière négative par les cadres (de l'étymologie romaine « *accidit* »[174]). La biographie des usages fait en effet apparaître des situations professionnelles marquantes que les sujets ont affrontées.

Les cadres expérimentent également les aspects positifs de l'usage des TIC dans leur quotidien professionnel. Il en ressort de nombreuses anecdotes,

---

[173] Le corpus obtenu à T0 étant plus volumineux que celui de T1, la plupart des récits ont été produits lors du premier entretien. Dans le corps du texte, nous précisons, pour chaque extrait, la source correspondante.

[174] À l'époque de la Rome Antique, les romains utilisaient plusieurs verbes pour qualifier ce qui leur arrivait en fonction du caractère favorable ou non de la situation. *Accidit* fait ainsi référence à un événement en leur défaveur, *occurit* à une situation neutre de la vie quotidienne, et *evenit* à un événement bénéfique (Leclerc-Olive, 1997).

présentées dans la seconde partie. Ces situations positives (« *evenit* ») peuvent prendre la forme d'incidents critiques, renforçant l'attitude des sujets à l'égard des dispositifs communicationnels.

7.2.1 Incidents critiques négatifs liés à l'usage des TIC

Le témoignage des sujets met en évidence que les usages des TIC peuvent être impliqués dans la survenue d'un *accidit*. En effet, de nombreux incidents critiques, dans lesquels les dispositifs ont joué un rôle majeur, ont été racontés lors des entretiens menés auprès des cadres de l'échantillon. Au cours du premier terrain (T0), deux tiers des sujets ont relatés des événements vécus de manière négative (67,74 %), contre un tiers (33,3 %) lors du second terrain (T1).

Le travail de sériation des incidents critiques que nous avons entrepris met en évidence deux grandes thématiques : l'une regroupe les événements se référant à l'interpénétration des sphères de vie (professionnelle et personnelle), tandis que l'autre porte sur les usages problématiques des TIC.

Dans le cadre de T0, plus de la moitié des incidents critiques (négatifs) relatés portent sur l'interface travail / hors travail. Cependant, ils sont plus rares à T1[175] : en effet, le peu d'événements marquants explicités au cours du second entretien portent surtout sur les mésusages des TIC. Ce qui laisse penser que les cadres parviendraient davantage à dépasser les difficultés de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée que solutionner les problématiques d'usage qui, elles, persistent. Nous y revenons en conclusion de ce chapitre.

Les incidents liés à l'enchevêtrement des sphères de vie

L'intrusion continue de la sphère professionnelle dans la vie privée

Certains sujets racontent des événements vécus dans lesquels la connexion permanente permise par les TIC a eu une répercussion négative sur leur vie personnelle.

Conscients du phénomène de porosité entre les sphères de vie, les cadres témoignent de leur difficulté à faire-face à cette modalité bouleversant la gestion des différentes temporalités. Dès lors, toute activité privée (loisir, famille, sport) nécessiterait une régulation entre les domaines de vie. D'autant plus que les sollicitations professionnelles qu'ils reçoivent ne seraient pas toujours légitimes :

[175] Seulement 4 récits sur 17.

elles peuvent correspondre à de fausses urgences, au syndrome du parapluie, ou encore au déchargement émotionnel des collègues. Cette négociation de disponibilité entre les deux sphères se présente comme une tâche difficile pour les cadres.

L'expérience vécue participe de cette prise de conscience qu'une stratégie doit être mise en œuvre pour remédier aux désagréments causés (sentiment d'intrusion, dégradation des relations interpersonnelles, etc.). Après avoir vécu une situation particulièrement négative engendrée par la médiatisation du travail au sein même de la sphère intime, les cadres (re)structurent l'imbrication des sphères de vie en dessinant des frontières plus ou moins perméables. Ces événements constituent de véritables leviers pour élaborer de nouvelles modalités comportementales (filtrage des appels, refus du *BlackBerry*) et attitudinales (nouvelle représentation de l'usage des TIC mobiles).

Lors de notre première rencontre (T0), Caroline (cadre dirigeante) nous a fait part de son aversion à l'égard du *push-mail*[176] activé sur les Smartphones, refusant le comportement d'hyperconnexion que cet équipement autorise. Ayant vécu des situations d'intrusion dans sa sphère personnelle par les sollicitations de son associé, elle se montre déterminée à borner les frontières entre la vie professionnelle et la vie privée. Ci-après, un extrait de son récit :

> CAROLINE, CADRE DIRIGEANTE. – *Avec l'ordinateur portable, j'ai déjà vu à quel point (comme je peux le ramener à la maison) ça pouvait être intrusif sur ma vie personnelle. À savoir qu'il suffit que j'ouvre le truc et pouf ! y'a 50 mails qui tombent et là je peux me laisser entraîner. Donc je n'ai pas voulu transposer cette situation sur le [téléphone] mobile. Par exemple, il suffit d'avoir un BlackBerry et aussitôt, là, on l'a sur le mobile. Et ça, même pas en rêve ! Pour les raisons que j'ai dites plus tôt. Donc ça, je n'ai pas envie que ça arrive, en tous cas pas sur le mobile perso. Peut-être sur le pro, mais ça ne changera pas grand-chose parce que le pro il y a de grandes chances pour qu'arrivée à la maison je ne l'[allume] pas. Donc ça pourra arriver mais les mails ils ne seront traités que le lendemain matin. Et je pense qu'il vaut mieux... moi je préfère travailler comme ça.*

[176] L'activation de la fonction *push-mail* permet aux utilisateurs de recevoir leurs messages électroniques en temps réel, sans vérification manuelle auprès de leur serveur.

INTERVIEWEUR. – *Avez-vous vécu une situation vraiment intrusive qui a fait qu'aujourd'hui vous adoptez cette maîtrise des outils ?*

CAROLINE, CADRE DIRIGEANTE. – *Ah ! Si, à l'époque où effectivement Thierry pouvait m'appeler à n'importe quelle heure, et donc quand je suis avec des amis effectivement l'appel de Thierry qui oblige d'interrompre ce que je suis en train de faire pour répondre parce qu'il me pose des questions importantes. Donc ça, maintenant, même [si c'est] lui, si je suis vraiment en sortie avec des amis, en concert je ne sais pas où, il va passer en boite vocale [rires], ensuite j'écouterai son message et je lui répondrai. Donc ce qui explique pourquoi j'ai limité l'accès au mobile à ce qui est vraiment du domaine privé.*

Fut une période, Charlotte (cadre intermédiaire) décrochait son téléphone portable professionnel le soir pour répondre aux appels quotidiens d'une collègue. L'objet de ces sollicitations n'étant pas acceptable pour elle, le téléphone est devenu un objet d'intrusion dans sa vie personnelle. Après un temps de recul, Charlotte a décidé de ne plus donner suite aux appels de ladite collègue de travail. Elle adopte ainsi une stratégie de filtrage par la présentation du numéro. Voici ce qu'elle nous a livré lors du premier entretien (T0) :

CHARLOTTE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Je n'ai qu'une collègue qui fait ça… que je ne citerai pas [sourire]. Mais effectivement j'ai une collègue qui peut m'appeler après 18h pour dire : "Oui euh… J'ai repensé à ce consultant, tatatata… euh… J'ai fait ce choix-là mais je ne sais pas s'il faut, donc il faudra qu'on leur parle…". Voilà, donc elle m'appelle pour me dire : "Faut qu'on leur parle".*

INTERVIEWEUR. – *D'accord, c'est une préoccupation qu'elle a, donc il faut qu'elle vous en informe…*

CHARLOTTE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *C'est ça. C'est exactement ça. Des fois en plus elle prend le train pour rentrer chez elle, donc elle a 1h30 de train, donc euh… voilà !*

INTERVIEWEUR. – *Elle se sert de ses "temps morts" pour communiquer une impression qu'elle a, une émotion ?*

CHARLOTTE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Exactement. Et là, par contre, effectivement, [quand c'est elle qui appelle] maintenant, je ne décroche plus. [Rires] J'avoue ! Donc là c'est la présentation du numéro qui est très importante ! [Rires] La présentation de" qui appelle". Parce que pour des échanges d'information ça ne me dérange pas, par contre pour partager des problèmes effectivement en dehors de mon temps de travail, je considère que ce n'est pas le moment quoi. Ce n'est pas le lieu. Clairement. Et là-dessus, je me suis laissée débordée un certain moment, mais moi ça me met un peu dans l'agressivité quand même. Je vais*

avoir de l'agressivité contre la collègue ou le collègue qui euh… Enfin moi je considère que je ne travaille plus quoi ! C'est une chose de dépanner quand on est dans une situation de dépannage, et ç'en est une autre de faire quelque chose qu'on peut faire à un autre moment.

INTERVIEWEUR. – *Quand vous parlez de "débordement", vous évoquez le débordement en termes de temps ?*

CHARLOTTE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Non, non. C'est de débordement, c'est-à-dire que je répondais, je l'écoutais, et même si je n'avais pas envie de l'écouter, je l'écoutais quand même. Et donc je pouvais passer vingt minutes le soir au téléphone à euh… même pas discuter ou à échanger sur tel consultant ("Pourquoi on n'a pas fait ça ? Pourquoi on n'a pas fait ceci ? "), telle entreprise euh… Et je considère que ce n'est pas le lieu, ce n'est pas le moment. Donc maintenant je préfère ne pas décrocher parce que je sais que je n'arrive pas à dire "non" une fois que la conversation est commencée.*

La joignabilité permanente pendant les congés

Les sujets ont également relaté des événements vécus dans lesquels la connexion permanente permise par les TIC a eu une répercussion négative sur leur vie personnelle pendant les congés. Pour les cadres qui détiennent une responsabilité importante au sein de leur entreprise, il est difficile de mettre en œuvre un système de délégation pour l'ensemble de leurs activités. Il est donc rare qu'ils se déconnectent complètement pendant les vacances.

Les TIC mobiles permettent d'être joignable en tout lieu et à tout moment : les cadres en prennent pleinement conscience lorsque des situations médiatiques insatisfaisantes impactent leur sphère privée pendant les congés. Les sujets expriment leur profonde insatisfaction ressentie dans ces moments consacrés à la famille, au repos et au bien-être personnel, dégradés par des sollicitations professionnelles. Cependant, les expériences vécues dans lesquelles une trop forte mise à disposition technologique avec leur travail s'est révélée défavorable pour leur vie personnelle, ont permis non seulement de prendre conscience du risque lié à la disponibilité continue via les TIC pendant les congés, mais également d'élaborer des stratégies permettant de préserver les deux sphères de vie (autodiscipline, déconnexion partielle, connexion maitrisée).

D'après son témoignage, Pascal (cadre supérieur) parvient aujourd'hui à gérer de manière autonome la connexion avec son activité pendant les vacances. Il explique avoir pris conscience du lien particulier qui l'unissait à son entreprise dès l'avènement des TIC. Dans le cadre du premier entretien, il a relaté une situation qu'il a vécue quinze ans auparavant : pendant ses vacances en Amérique du Sud, un sentiment de « laisse électronique » a émergé. Il nous racontait :

> « *L'anecdote qui m'est restée gravée, ça remonte à 1995, ce n'est pas tout jeune mais... et à l'époque les technologies n'existaient pas autant que ça... Mais j'étais en Amazonie, je revenais de trois jours au fin fond de la jungle amazonienne, et je suis arrivé dans un hôtel où j'avais un message de mon patron. Et c'est resté gravé à vie parce que, justement ce côté fil à la patte, c'est peut-être pour ça que je suis vacciné maintenant de ne pas être au fil à la patte, c'est que je me disais... voilà je sors du fin fond de la planète et on est quand même... alors que lui ne savait pas tout mon programme, il avait réussi à me retrouver au fin fond de l'Amazonie pour une demande professionnelle. Et ça, ça m'avait amusé mais aussi choqué quoi. C'est-à-dire que c'était y'a quinze ans de ça où c'était le début de ma perception de dire "plus jamais et où que je sois sur la planète, quelle que soit l'heure, je serai toujours potentiellement en risque de devoir bosser ou répondre à une sollicitation professionnelle. Ça m'avait choqué et surpris.* »

Si actuellement Jules (cadre dirigeant) met un point d'honneur à ne pas emmener son ordinateur portable en vacances, c'est parce que, dans son passé, il a fait plusieurs fois l'expérience d'une forte intrusion de la sphère professionnelle sur le cours de sa vie familiale pendant ses congés. Sa disponibilité technologique s'est en effet étendue jusqu'au « *bord de la piscine* ». L'extrait suivant est tiré du premier entretien (T0) que nous avons réalisé avec Jules :

> « *Je me souviendrai toujours des vacances à Annecy… On était parti deux semaines sur Annecy, à l'époque où j'étais chez [nom de l'entreprise], et j'avais pris le PC et le téléphone. Et j'ai passé mon temps sur le balcon en train de téléphoner, ou dans la cour, et ça ne s'est pas très bien passé avec la famille parce que forcément... Alors évidemment c'était une période où il y avait des affaires importantes à traiter. Et puis l'entreprise est passée en priorité par rapport à mes vacances et ça ne s'est pas très bien passé. Donc ça, c'est vraiment des choses à éviter.*
>
> *Le PC portable, j'évite de le prendre. Honnêtement, aujourd'hui, j'évite de le prendre. Je me souviens d'être parti aussi une fois à l'étranger, j'avais pris le PC*

portable... Et je me retrouvais au bord de la piscine avec les mails, le PC sur les genoux. Bon, c'est vraiment des bêtises, c'est vraiment de la bêtise.

Donc ça, c'est pareil, il ne faut pas le faire, à mon sens. Et aujourd'hui, je m'interdis de le faire. »

Expériences vicariantes du débordement du travail sur la sphère privée

Deux sujets ont relaté des expériences vicariantes qui leur ont fait prendre du recul vis-à-vis de leur propre hyperconnexion et des conséquences possibles. Le fait d'observer le comportement de connexion permanente chez un individu semblable à son propre statut (*i. e.* celui de cadre) permet aux sujets d'auto-évaluer leur propre usage des TIC mobiles. Cette observation comportementale induit une comparaison sociale entre l'individu considéré et le sujet lui-même, influençant le rapport que le sujet entretien avec sa propre pratique technologique. Les deux expériences relatées témoignent d'une forte motivation chez les sujets à ne pas assimiler les comportements néfastes observés chez autrui (tels que l'addiction, l'inefficacité au travail, la distractibilité, la confusion de rôles, ou encore le désinvestissement de la sphère familiale).

Cet « effet miroir » implique une prise de conscience de ses propres usages des TIC, ainsi que l'élaboration d'une image du cadre hyperconnecté vers laquelle le sujet ne veut surtout pas tendre. Les deux événements sont différents dans le sens où l'un fait référence à un apprentissage vicariant (comportement d'hyperconnexion du supérieur hiérarchique du sujet), et l'autre à une expérience vicariante (comportement de connexion permanente d'un père de famille inconnu du sujet).

Lors du premier entretien (T0), Rémi (cadre supérieur) nous livrait la source de son attitude critique vis-à-vis de la connexion sans limite. Dans sa trajectoire professionnelle, il eut l'occasion de travailler avec un supérieur hiérarchique qui faisait preuve d'une connexion démesurée. Son « *ancien chef* » lui paraissait totalement happé par le flux évanescent des TIC. Rémi en a observé les effets en termes de concentration, de relations interpersonnelles et de conciliation entre les sphères de vie. Cette situation s'est révélée comme un

apprentissage vicariant dont Rémi s'est saisi pour configurer ses propres temporalités et son rapport aux TIC. Il nous racontait :

> « *J'ai réalisé. En gros j'ai réalisé qu'il fallait que je sépare les deux. Donc en fait ça a été un choix de ma part, et on va dire que... c'est aussi lié à une personne qui est mon ancien chef, qui lui est totalement, mais complètement, addict de son [BlackBerry]. C'est un truc de malade ! C'est un truc de malade ! C'est quelqu'un qui, dès que le téléphone sonne il répond, dès qu'il y a un mail qui arrive dans le quart d'heure qui suit il aura répondu... Vous allez être en réunion avec lui, si jamais il est devant son PC, il va carrément déconnecter de votre conversation pour répondre à son mail, pour revenir dans la conversation. C'est quelque chose d'horrible. Donc c'était mon ancien chef et c'était quelque chose qu'il essayait, quelque part, de m'imposer, parce qu'à un moment donné j'étais son adjoint, donc de me l'imposer aussi. Le truc c'est que moi j'ai toujours pris mes distances par rapport à ça, même si je suis tombé un peu dedans mais j'ai pris mes distances...*
>
> *En gros, ça m'a fait réaliser : voilà là où je ne veux pas aller. Voilà là où je ne veux surtout pas aller. (...) si, à un moment donné, le travail prend trop de place, ça veut dire que ça va prendre le pas ou sur la famille ou sur les amis. Et c'est ce qu'il ne faut surtout pas ! (…) Et c'est plus cette personne là qui m'a fait réaliser des choses mais c'est moi aussi qui ai réalisé : non, moi je ne veux pas... En gros, je ne veux pas passer mon week-end à bosser quoi ! Alors, effectivement quand on est jeune, on se dit "ouah ! C'est super ! Jeune cadre dynamique ! Tu bosses tout le temps et tout, il est à fond !". Mais quelque part, la vraie vie, ce n'est pas ça quoi ! La vraie vie ce n'est pas être à fond dans le boulot, passer tous ses week-ends sur ses mails et machin. Non, ce n'est pas la vraie vie.*
>
> *Quand je suis le week-end en train d'aller au cirque avec mes filles, de répondre aux mails boulot en même temps et d'avoir un appel qui me dit "ouais... ". Poum ! [simulation d'une balle dans la tête].*
>
> *Non, ce n'est plus moi.* »

Toujours connecté à son *IPhone* professionnel, Xavier (cadre dirigeant) n'avait pas saisi l'ampleur de ce comportement et des conséquences sur ses relations avec sa famille. Jusqu'à ce qu'un événement vicariant vienne éclairer sa conduite. Accompagnant ses enfants dans une aire de jeux, il a observé le comportement d'un père de famille qui avait les yeux rivés sur son téléphone portable, se préoccupant peu de son fils. À travers cette captation, il « *s'est vu en fait* ». Dès lors, Xavier affirme un regard clairvoyant vis-à-vis des effets de la connexion permanente et reconsidère la valeur que sa famille représente dans sa vie. Aujourd'hui, il maîtrise davantage sa connexion, notamment par la mise en

œuvre d'une stratégie de filtrage. L'extrait suivant correspond au récit de cette expérience que Xavier a verbalisé lors du premier entretien (T0) :

> XAVIER, CADRE DIRIGEANT. – *Les emails, avant, le week-end, je m'arrêtais et je répondais au téléphone. Et puis un jour j'ai vu un papa qui était à... c'est une sorte de complexe où les enfants vont pour jouer dans les toboggans, les choses comme ça... et j'ai vu, je me suis vu en fait, j'ai vu quelqu'un avec son téléphone alors que ces enfants étaient à côté de lui :"Ah ! Papa ! Papa !". Et je me suis dit "putain, je suis comme ça !". Donc ça m'a fait un peu réfléchir et puis maintenant j'essaye de... quand je suis avec mes enfants, je suis avec mes enfants. Et quand... par contre (...) je leur dis "voilà, Tristan, j'ai trente minutes", et on passe trente minutes de jeu. Alors sauf si c'est mon boss [qui appelle], il n'y a que lui, mais si c'est quelqu'un d'autre, je ne réponds pas je joue avec lui. Parce que c'est vrai qu'ils m'ont fait quand même... la famille m'a fait des reproches comme quoi j'étais plus souvent avec mon téléphone qu'avec eux. Mais c'est vrai ! Je n'ai pas honte ! (…) Mais j'ai, depuis trois ans, quand même j'ai mis des barrières. Je vais moins répondre en instantané quand je suis en week-end ou quand je suis avec mes enfants. (…) Mais ça c'est quand même assez récent. C'est cette année.*
>
> INTERVIEWEUR. – *Qu'est ce qui explique que les années précédentes vous n'aviez pas ce type de comportement ?*
>
> XAVIER, CADRE DIRIGEANT. – *Parce que je n'ai pas pris de recul. On n'a pas eu le temps de prendre du recul et puis...*
>
> INTERVIEWEUR. – *Et puis vous étiez dans le feu de l'activité naissante...*
>
> XAVIER, CADRE DIRIGEANT. – *Oui et puis parfois le fait de voir, de se voir... Quand j'ai vu le père...*
>
> INTERVIEWEUR. – *Ça, c'est vraiment un événement marquant pour vous ?*
>
> XAVIER, CADRE DIRIGEANT. – *Oui. Je me suis dit : "je suis comme ça".*
>
> INTERVIEWEUR. – *Et cette image vous a dérangé ?*
>
> XAVIER, CADRE DIRIGEANT. – *Oui. Non, non, ça m'a dérangé parce que... finalement le boulot je m'en moque. Je peux tout perdre : mes enfants, ma famille... La vie est courte, plus tôt vous arrêtez le mouvement et... Donc maintenant je mets de plus en plus de barrières quand je peux. Et il suffit de le vouloir.*

Quand la connexion avec le travail provoque des conflits avec les proches

Certains sujets ont relaté des événements vécus dans lesquels la connexion permanente via les TIC a généré un conflit emploi / famille. Le fait d'être joignable en continu peut causer des désagréments dans la relation avec

les proches. Le cadre qui, à tout moment, peut décrocher son Smartphone ou répondre à des mails lors d'un repas de famille, est confronté au regard de ses proches. Incompréhension des amis lors d'une soirée, colère des enfants qui se sentent délaissés, ou encore conflits conjugaux sont autant de manifestations auxquelles le sujet doit répondre en apportant des justifications acceptables.

Le cadre, agit par des contradictions internes (identité de « père de famille » / « époux » / « ami » *versus* identité de travail) peut s'empêtrer dans des situations délicates où les enjeux liés à ses comportements ne sont pas toujours compris pour ses proches. De telles situations, vécues de manière négative par les sujets, leur permettent de prendre du recul par rapport à leur usage des TIC mobiles, et plus globalement de repenser la centralité des sphères de vie.

Un week-end « en amoureux » à Amsterdam s'est transformé en séjour hyperconnecté pour Patricia, cadre supérieure. Le fait de rester accrochée à son *BlackBerry* à longueur de temps, sans forcément s'en rendre compte, lui a valu les reproches de son compagnon. Elle a pris conscience plus tard que ce débordement du travail sur la vie privée était excessif. L'extrait ci-après est tiré de son témoignage recueilli lors du premier entretien (T0) :

> PATRICIA, CADRE SUPERIEURE. – *Un jour, j'étais à Amsterdam pour le week-end avec mon copain qui venait de Bordeaux, et [rires] où je passais mon temps avec mon BlackBerry à toujours vérifier. On était un samedi. Et je me rappelle on était dans le métro et il me parlait et... j'étais dans mes mails à répondre justement à ces mails super importants de mes espagnols qui ont besoin de remonter leurs dépenses, etc. Et à ne pas réaliser en fait où j'étais, ce que j'étais en train de faire, avec qui j'étais, pourquoi j'étais là. Et la réflexion, ça faisait plusieurs fois qu'il me disait : "de toutes façons tu ne fais pas attention à moi, tu es dans ton truc, tu es dans ton BlackBerry, y'a que [nom de l'entreprise], y'a que le boulot". Et sur le moment, je n'ai pas réagi. Mais en fait c'était un peu plus tard que j'ai compris que j'étais complètement bouffée.*
>
> INTERVIEWEUR. – *Parce que vous étiez très investie dans votre travail ?*
>
> PATRICIA, CADRE SUPERIEURE. – *Parce que pour moi... ça m'intéressait vraiment et puis j'avais à cœur de bien faire. Mais bon, c'est vrai que du coup j'avais un peu tout laissé de côté quoi.*

L'extension de disponibilité peut considérablement dégrader les relations avec les enfants. C'est ce qu'a vécu Lucile (cadre supérieure) dans sa vie personnelle. Au fur et à mesure des reproches formulés par ses filles à l'égard de son comportement d'hyperconnexion avec son travail, Lucile a pris du recul. Après avoir « *pris de sacrées claques* » en se rendant compte des conséquences néfastes sur ses relations avec ses enfants, elle a revu sa disponibilité tant professionnelle que privée. Lors du premier entretien, elle nous a raconté cette situation délicate qu'elle essaye, encore aujourd'hui, de rectifier :

LUCILE, CADRE SUPÉRIEURE. – *Le côté néfaste, eh bien c'est que euh... J'ai des enfants qui en subissent les conséquences. Et que ça a pu jouer de forts désagréments... surtout dans l'adolescence de mon ainée.*

INTERVIEWEUR. – *Pour qui vous n'êtes pas assez disponible?*

LUCILE, CADRE SUPÉRIEURE. – *Pour qui, à un moment donné, elle s'est posé la question en me disant : "Tu préfères ton travail à moi".*

INTERVIEWEUR. – *D'accord... Parce que quand vous êtes en dehors de votre travail...*

LUCILE, CADRE SUPÉRIEURE. – *J'ai une autre vie.*

INTERVIEWEUR. – *Donc vous avez déjà des préoccupations professionnelles, mais vous avez toujours votre portable en poche, j'imagine qu'il peut être difficile d'être vraiment consacrée à ses activités amicales, familiales ?*

LUCILE, CADRE SUPÉRIEURE. – *Oui. Mais, encore une fois, il ne faut pas se voiler la face, je pense que c'est moi qui en ai besoin. Alors je ne vais pas dire, encore une fois, que ça ne me plaît pas, ou que ça ne m'arrange pas, mais je pense que c'est moi qui en ai besoin. Enfin, j'en suis même persuadée. Donc voilà, automatiquement, pour des petites (…) ça peut être compliqué, même si j'essaye au grand maximum de combler soit cette absence physique, soit cette absence psychologique, mais c'est vrai que pendant l'adolescence (et ça malheureusement avant que je le vive je ne le savais pas), plus les enfants grandissent, plus ils ont besoin d'attention. Mais cette attention là elle ne peut pas être partagée à ce moment là. Et ça, je ne le savais pas.*

INTERVIEWEUR. – *C'est-à-dire "qu'elle ne peut pas être partagée" ?*

LUCILE, CADRE SUPÉRIEURE. – *C'est-à-dire que quand mon ado, à ce moment là, me demandait du temps, ou me demande encore du temps... sauf que là j'ai été aidée pour comprendre, et on m'a expliqué qu'un enfant ce n'était pas comme un contrat. Une fois que c'était signé et que c'était fait, tout ne se résolvait pas en une signature ou un coup de téléphone. À partir de ce moment là où je lui ai octroyé du temps, il faut que le téléphone soit éteint. Et il faut que cette*

connexion soit à 100% pour elle, et pas à 25 / 75, 50 / 50 et euh... Donc voilà j'ai eu ça... J'ai eu des réflexions de mes filles qui me font très très mal. "De toutes façons, ce n'est pas la peine que tu rentres : t'es jamais à la maison"; "T'es là physiquement mais t'es pas là psychologiquement. Dès que ton téléphone sonne, tu sautes dessus"; "De toutes façons, ça ne sert à rien que tu t'intéresses à nous puisque t'es la plupart du temps toujours connectée". Voilà. C'est des mots forts (…). Donc j'ai suivi une thérapie avec elle, qu'elle m'a demandée. On avait du mal à se comprendre. (…) Et ça nous a fait énormément de bien. Et pour moi, et dans ma vie de tous les jours, et pour elle dans notre compréhension.

INTERVIEWEUR. – *D'accord. Tant mieux ! Et vous parvenez à vous consacrer davantage à votre famille ?*

LUCILE, CADRE SUPÉRIEURE. – *Oui, mais j'ai pris des sacrées claques... Des sacrées claques... Mais des claques qui m'ont été données par des professionnels : un médecin de famille ou ce psychologue. Enfin, quand je dis claque, c'est des choses qui m'ont réveillée quoi. (…) c'est beaucoup mieux maintenant. Et ça s'est ressenti quand même. Mais ça a été quand même très négatif. Donc ça m'a fait beaucoup de mal.*

Quand l'hyperconnexion est impliquée dans des incidents de santé

Quatre sujets ont relaté des incidents physiques et/ou psychiques dus à leur surinvestissement au travail. Si les relations entre les incidents de santé et leur travail n'ont pas été toujours fait l'objet d'alerte auprès de la médecine du travail, pour les sujets cela ne fait pas de doute. Entre sentiment d'« *implosion* » par manque de déconnexion avec la sphère professionnelle, et alertes cardiaques, les cadres ne sont pas à l'abri de troubles psychosociaux en lien avec leur travail.

Le besoin de déconnexion totale, si tant est qu'il soit refoulé, peut être révélé par un symptôme (comme une alerte cardiaque ou un épisode de *burnout* par exemple). À partir de ce type d'incident ayant un impact direct sur leur santé, les sujets prennent de nouvelles résolutions vis-à-vis de leur rapport au travail, de leur disponibilité technologique, ou encore de la préservation de leur vie personnelle.

Si, suite à l'épreuve d'un incident de santé, certains redéfinissent leurs priorités dans la vie et placent leur vie familiale au premier plan, d'autres sujets s'engagent de nouveau dans les rouages de la course à l'urgence et du surinvestissement au travail tout en gardant cet événement à l'esprit.

Ergomane[177] et *geek* défini par lui-même, Boris (cadre supérieur dans une SSI) affirme avoir toujours œuvré pour maîtriser son rapport aux technologies. Pour autant, il a connu un épisode d'épuisement professionnel accompagné de troubles cardiaques. Dans cette épreuve, il remet en cause la surcharge liée à l'infobésité et à l'excès de sollicitations débordant la sphère de travail. Suite à cet incident de santé, des préoccupations existentielles le taraudent… il essaye de se ménager, de « *lever le pied* ». Cet incident critique fut relaté par Boris lors des deux entretiens, comme si l'événement le travaillait encore. En voici deux extraits :

PREMIER ENTRETIEN (T0).

BORIS, CADRE SUPÉRIEUR. – *Enfin, je dis "burnout", mais là sur les trois managers qui sont de ce côté ici, les trois bureaux (dont le mien) qui sont de ce côté là (...) eh bien on a tous les trois fait des alertes cardiaques en deux ans... qui n'étaient en fait [que] des fausses alertes, mais à cause du stress. On a fait tous les trois un burnout à différentes périodes de l'année.*

INTERVIEWEUR. – *Oh. C'est impressionnant... Parce que vous êtes en surcharge de travail ?*

BORIS, CADRE SUPÉRIEUR. – *Oui, parce qu'on est en surcharge et aussi... Bon, moi j'ai été le premier, à l'époque je travaillais à Toulouse chez [nom de l'entreprise], et ça m'est arrivé un soir en rentrant sur Bordeaux. Donc c'était il y a deux ans. Mais c'est depuis ce moment là que je me suis dit que j'allais lever un petit peu le pied.*

Ensuite en deuxième il y a eu celui du fond qui est resté arrêté pendant un mois. Lui, il a fait un bon burnout aussi. Et là, il y a même pas six mois c'était celui du milieu quoi.

INTERVIEWEUR. – *D'accord. Et la médecine du travail a déclaré ça comme un accident de travail ?*

BORIS, CADRE SUPÉRIEUR. – *Je ne sais même pas si la médecine du travail est... Je pense qu'on n'a même pas alerté la médecine du travail. En l'occurrence, je ne sais même pas ce que l'on a fait à ce niveau là.*

Bon, c'était une période de repos. Quelques semaines de repos...

INTERVIEWEUR. – *Repos forcé...*

---

[177] L'« ergomanie » est la formulation francophone de l'addiction au travail, plus couramment appelée « *workaholism* ».

BORIS, CADRE SUPÉRIEUR. – *Oui, repos forcé. Et ensuite on repart sur des bonnes bases. Enfin, on essaye tout au moins.*

SECOND ENTRETIEN (T1).

BORIS, CADRE SUPÉRIEUR. – *À titre personnel, comme j'ai déjà traversé des périodes où j'ai été très très très stressé, y'a eu une période où j'ai pris un arrêt maladie parce que j'ai fini à l'hôpital (heureusement sans gravité, c'était purement nerveux). Mais quelque part ça m'a ouvert les yeux. Je me suis dit : "Est-ce que ma vie correspond à ce que je voudrais qu'elle soit ?". Et notamment au niveau de la communication, notamment au niveau de ces moyens de communication. Est-ce qu'il n'y a pas une autre voie ? Est-ce qu'il n'y a pas une échappatoire ? Est-ce qu'il n'y a pas un salut au bout du tunnel ? Est-ce qu'il n'y a pas une autre manière de gérer les choses ? (…) Je sais que je ne pourrai pas continuer comme ça encore pendant 10 ans.*

INTERVIEWEUR. – *Vous en avez conscience aujourd'hui ?*

BORIS, CADRE SUPÉRIEUR. – *Ah j'en ai conscience !*

À la tête d'un service stratégique qu'il a développé lui-même dans l'entreprise qui l'emploie, Rémi (cadre supérieur), un « *fou furieux des technologies* », s'investit beaucoup et fait preuve d'un usage réfléchi des TIC. Cependant, l'expansion de son service est telle qu'il doit être de plus en plus disponible. Dans ce contexte, lorsqu'il a dû affronter une épreuve difficile dans sa vie privée, la configuration de ses schémas habituels fut bouleversée. Quand nous retrouvons Rémi dans le cadre du second entretien, il est en arrêt maladie pour *burnout*. Ci-après, un extrait de son récit :

RÉMI, CADRE SUPÉRIEUR. – *Ce qui a fortement évolué, c'est la pression qui existait par rapport au poste. (…) Donc très très grosse disponibilité, ou responsabilité, pour moi. Et donc... sans rentrer dans le détail, j'ai eu aussi des soucis dans ma vie personnelle qui sont maintenant résolus mais qui ont eu un impact sur ma vie professionnelle... (…) Donc l'équipe a pris le relais. La seule chose c'est que lorsqu'on est responsable d'une équipe, on se doit d'être exemplaire. Et, si vous voulez, je ne l'ai pas été pendant plusieurs mois et j'en paye les conséquences maintenant. Donc ça, plus la pression du chiffre, plus des choses comme ça… Ça fait que, eh bien c'est monté très très vite en pression. Ça s'est fait en deux mois et en deux mois, j'ai fait un burnout complet et voilà. J'ai lâché prise complètement par rapport au poste quoi... avec un summum qui s'est fait la semaine dernière. Puisque vendredi dernier j'ai fait un... ma hiérarchie était au courant, j'en avais parlé avec eux... et je leur ai dit vendredi dernier comme*

quoi eh bien je me donnais le week-end pour réfléchir pour potentiellement démissionner lundi là.

INTERVIEWEUR. – *D'accord. Ah oui, c'est brutal...*

RÉMI, CADRE SUPÉRIEUR. – *Ah oui [rire]. (…) Donc voilà, ça s'est passé de manière assez brutale. Mais, quelque part, j'ai bien fait de le faire. Puisque ma hiérarchie était déjà au courant avant, eh bien elle a très très bien réagi à la démarche en me disant : (…) "Tu t'arrêtes, c'est bon, tu appuies sur pause (...) On va te trouver autre chose". Et donc, eh bien depuis en gros lundi là, je n'ai plus de poste. Je ne suis plus responsable du service que j'ai créé.*

INTERVIEWEUR. – *D'accord. Vous n'êtes donc pas "juste" en arrêt maladie ?*

RÉMI, CADRE SUPÉRIEUR. – *Je suis en arrêt, mais en même temps, il a été annoncé (...) comme quoi on me retirait le poste mais avec mon accord. (…) Sachant qu'ils m'ont clairement dit que (…) je reviendrai sur un nouveau poste. Donc c'est en train de se faire.*

INTERVIEWEUR. – *D'accord. Il s'agirait de quel type de poste? Quelque chose de similaire ?*

RÉMI, CADRE SUPÉRIEUR. – *Ce sera un poste, en tous cas dans l'immédiat, qui sera moins exposé. Après, ce sera sur une nouvelle mission, même si ce sera un petit peu similaire. (…)*

INTERVIEWEUR. – *D'accord. Qu'est ce qui a causé, justement, cette difficulté ? Mis à part votre vie personnelle, est-ce que c'est le rythme de votre travail ? Est-ce que c'est le niveau de responsabilité ?*

RÉMI, CADRE SUPÉRIEUR. – *Ouais. Alors, il y a quand même une grosse part qui est liée au personnel, ça je ne peux pas le nier. Après, aussi, ouais... le... Il y a une part qui est liée à l'équipe et ses conséquences qui a fait orienter des choses et moi qui n'était pas forcément au top de ma forme, j'ai mal réagi et ça a entraîné ça. Et après, oui, effectivement, il y a aussi la pression du chiffre, la pression de... Là, c'est une boite qui est extraordinaire, qui est vraiment extraordinaire. Par contre c'est vrai qu'il faut suivre parce que c'est une pression du chiffre constante. C'est lié aux technos, c'est lié à la société (...). Après, voilà, c'est cette pression aussi quotidienne et permanente surtout qui a... plus tout ce qui s'était passé lié à la pression qu'il y a dans cette boite qui a fait que j'ai lâché.*

Le corpus d'incidents critiques portant sur l'interface vie professionnelle / vie privée met en évidence le caractère discontinu et longitudinal de la structuration des sphères. La conciliation entre le travail et le hors travail se construirait au gré de l'expérience des sujets, jalonnée d'événements imprévus auxquels ils répondent par le truchement de stratégies engagées, avortées, ou encore réhabilitées.

Parfois, les situations marquantes relèvent d'actions extérieures aux sujets (sollicitations excessives et inopportunes, mésusages). La source de ces événements peut également être interne aux sujets : il peut s'agir d'une prise de recul de la part du sujet lui-même vis-à-vis de son rapport aux TIC (comportements d'hyperconnexion, troubles psychosociaux), ou encore d'observation vicariante.

De la confrontation à ces événements émerge un processus de pensée et d'action permettant aux sujets de se mobiliser. Les stratégies déployées par les cadres à partir de ces incidents critiques relèvent d'une volonté de maîtriser leur connexion et d'affirmer une certaine autonomie dans l'organisation de leurs temporalités. À partir de ces situations significatives, les sujets filtrent davantage, et se forgent une représentation clairvoyante des enjeux de la connexion.

Les incidents liés aux usages problématiques des TIC

Quand l'usage du courrier électronique pose problème

Les sujets ont évoqué des situations qui leur ont fait prendre conscience des possibles dérives dans l'usage de la messagerie électronique.

L'illusion d'instantanéité assimilée à ce canal de communication asynchrone (« usage catachrétique ») peut ainsi entraîner des conséquences insatisfaisantes tant dans les relations interpersonnelles que dans la qualité de travail réalisée. Écrire un mail « à chaud », sur le coup de l'émotion, peut dégrader fortement le climat de travail. Désinhibés derrière leur écran, la teneur des propos des individus peut être forte et parfois excessive. Les sujets ont fait l'expérience du manque de réflexivité dans la communication par mail et en ont éprouvé les conséquences. Conflits avec des clients, des fournisseurs, un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail… la rédaction fine du contenu d'un message électronique se présente comme une exigence afin d'éviter une certaine dégradation des relations interpersonnelles.

Les sujets qui en ont fait l'expérience ont redéfini leur usage du mail, s'octroyant le temps de la réflexion, de la relecture et de la décharge des émotions. Des cas de mauvaise interprétation, de déresponsabilisation ou encore d'inefficacité au travail sont également relatés, illustrant ainsi les différentes problématiques que peut occasionner l'usage de la messagerie électronique. Les sujets ont entrepris un retour réflexif sur ces événements et ont élaboré des stratégies pour pallier les mésusages.

Directrice marketing dans une entreprise industrielle, Karine (cadre supérieure) se souvient d'un événement marquant dans la relation avec sa propre hiérarchie. Très investie sur un projet qu'elle « *drivait* » toute seule, elle n'a finalement pas réussi à obtenir de report du délai de production de son travail qui était fixé par la Direction Générale. Un retard d'édition de deux jours (qui n'avait pas de répercussion importante sur le cours de l'activité organisationnelle) lui a valu les foudres de son supérieur. Sous l'impulsivité, il lui a envoyé « C'EST UN ÉCHEC » en majuscule et en gros caractères. Depuis, elle a développé une attitude critique, voire sceptique, de la pertinence du mail pour

les relations interpersonnelles. L'extrait ci-dessous est issu du récit de cet événement que Karine nous a livré lors du premier entretien (T0). Son sentiment de malaise lié à cette situation reste présent dans sa formulation.

> « *y'a eu des impondérables d'enfer... Et donc je lui envoie un mail [au DG] parce qu'il n'était pas là, pour lui dire : "je vous confirme (...) que je n'aurai pas les éléments, vous aurez toute la présentation sur PowerPoint (...) mais ils l'auront dans les mains le lendemain". Donc ce qui était embarrassant parce que je n'étais pas dans mon challenge (…). Et je reçois le mail de retour, je ne sais pas quelques minutes après, en caractère [grande taille de police] : "C'EST UN ÉCHEC". C'est tout, sans rien [d'autre].*
>
> *Là, je dois vous dire que j'ai eu un peu de mal à digérer. Parce que (…), alors là pour le coup j'y ai passé quelques nocturnes, obligée de prendre une baby-sitter. (...) Et donc là j'avais donné beaucoup de moi, je pensais que ça avait été vu. En tous cas, là, il a fait un impair, enfin... il ne s'est pas rendu compte. Mais... alors je basculais entre la déprime et la violence [rires] en me disant : "bon, il n'a pas compris". (...)*
>
> *Il n'y aurait pas eu le mail, je n'aurai pas eu ce truc ! Je ne sais pas s'il m'aurait appelé direct pour me le dire. Trop facile ! Il était énervé quand il l'a lu, il était je ne sais pas où, il s'est dit : "bon sang, j'ai dit à tout le monde qu'on maîtrisait le truc !", y'a un caillou dans le rouage ce qui est vrai (...) et là, sur le coup ça l'a énervé, et sur le coup il a balancé ça. Mais voyez, j'ai encore du mal à le digérer. Ça, c'est le mail. Ça, c'est dramatique.*
>
> *Quand il y a des gens un peu fragiles, c'est dur. C'est super dur. Parce que manque de confiance, parce que démotivation, parce que tout ce qui est à côté et qui fonctionne on l'oublie. Même déjà oralement ça aurait été dur, mais oralement j'aurai pu réagir, y'aurait eu de l'échange.*
>
> *Et puis après je l'ai vu le lendemain et donc je lui ai dit : "Vous avez été dur là sur votre... Y'a quand même des solutions". Et puis en fait il est passé à autre chose ! Enfin, genre : "oui mais bon donc on l'aura quand même ?". Il n'a pas marqué le coup. Alors il ne s'est pas excusé, j'aurai voulu [rires]. Mais après, je me suis dit tiens de son côté y'a eu un vrai énervement ponctuel, et puis finalement il ne m'en veut pas tant que ça. Mais bon... qu'il mesure ses propos quoi.* »

Les traits d'humour dans le contenu d'un mail peuvent être mal interprétés et entraîner une dégradation des relations interpersonnelles. Baptiste (cadre intermédiaire) en a fait l'expérience : alors qu'il apportait son soutien à une collègue convalescente en lui envoyant un message, ce dernier a été intercepté par la Direction. Ladite collaboratrice étant en « *conflit avec la Direction* », sa messagerie électronique était en effet surveillée. Croyant que derrière la touche humoristique s'immisçait un « indice » trahissant les

manœuvres de la Direction, sa hiérarchie a remis en cause la confiance qu'elle avait envers Baptiste. Très surpris de cette méprise, il s'est mobilisé pour attester de sa bonne foi. Cet événement lui a permis de prendre conscience des usages problématiques du mail et de considérer davantage les caractéristiques du contexte lors de la tâche de rédaction. Voici la mise en récit de cet événement que Baptiste a réalisée lors du second entretien (T1) :

> BAPTISTE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Ce qu'il s'est passé c'est que j'ai été informé par ma Direction (…) du départ futur d'une collaboratrice sur la région d'Aix. Elle, n'était pas au courant. Ça se passait mal avec elle, elle était un peu en conflit avec la Direction, etc. Moi, je n'avais pas de conflit particulier avec elle. J'ai communiqué avec elle par mail en lui demandant comment ça allait parce qu'elle venait d'avoir un accident de voiture, et j'avais appris qu'elle avait une minerve pendant une semaine. Donc je la chambrais un petit peu là-dessus par rapport à sa minerve et son accident de voiture (pas grave mais elle m'a dit que ça l'avait impressionnée, elle avait tourné un peu, elle avait fait la toupie et tout). Et quand elle m'a parlé de cette histoire de toupie, de minerve, etc., je ne sais pas pourquoi mais ça m'a fait penser à Mario Bros. Et je lui ai dit : "La prochaine fois, fais gaffe aux peaux de banane ! ".*
>
> *Sauf que cette personne qui était en conflit avec la Direction, ses mails ont été observés par le biais de l'informatique. Et le fait que je lui dise : "Fais gaffe aux peaux de banane" en pensant à son accident etc., on est revenu vers moi en me disant : "On t'a mis au courant qu'on voulait la virer, et toi t'as essayé de la prévenir à demi-mot". J'ai dit : "Mais qu'est-ce que vous me racontez là ? ". Et là ils m'ont ressorti ce mail de la peau de banane, et ils m'ont dit : "Tu as voulu lui envoyer un signe". Et j'ai dit : "Mais ça n'a rien à voir ! ". (…) Et il y a eu trois jours où, effectivement, ma Directrice avec qui ça se passe par ailleurs extrêmement bien (...), elle me disait : "Je ne peux plus vous faire confiance", etc. Bref, c'est parti pendant trois jours sur des délires et puis après ça s'est calmé.*
>
> INTERVIEWEUR. – *Comment avez-vous réussi à calmer le jeu justement ?*
>
> BAPTISTE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Ça s'est calmé un peu tout seul. Au bout d'un moment, on s'est rendu compte que c'était sûrement un dossier un peu stupide. Je pense que, au-delà de ça, la confiance qu'ils ont envers moi, je pense que ça rétablit naturellement les choses. Moi je leur ai expliqué la situation. Quand je leur ai dit pourquoi j'avais parlé de cette peau de banane, Mario Bros personne ne connaissait ! [Rires] Voilà : "Vous ne connaissez pas eh bien on ne va pas épiloguer là-dessus ! ". Et puis ça s'est calmé tout seul. Et puis à demi-mots, elle m'a fait comprendre qu'ils étaient un peu tendus sur la situation et tout, et qu'ils avaient surtout peur que la confiance qu'ils m'avaient apporté n'était pas du tout fondée, et ça n'était pas du tout le cas. (…)*

Mais, justement, ça pousse à avoir un regard un peu différent sur la communication [par] mail. (…) Il faut avoir des limites sur cette gestion là, sur ce que l'on peut communiquer, sur les formes, un tas de choses quoi. On ne peut pas non plus tout faire dans le travail, sous prétexte qu'on ait un écran devant nous et qu'on est un peu préservé de l'environnement extérieur. Voilà.

INTERVIEWEUR. – *D'accord. Maintenant, est-ce que vous évitez les traits d'humour dans les mails ?*

BAPTISTE, CADRE INTERMÉDIAIRE. –*Non. Non, je n'évite pas de faire des traits d'humour, j'essaye de réfléchir à la situation, j'essaye de voir comment ça pourrait déborder. Mais d'un autre côté, cette situation, moi je l'estime stupide. Effectivement, j'aurai peut-être plus tendance, s'il y a ce genre de trucs à faire, à le faire par téléphone, parce qu'il n'y a pas de trace écrite. Mais sinon, je ne vais pas me renier pour cette expérience-là. Mais bon voilà, je ne vais pas changer, je vais faire attention effectivement, je vais penser à la situation, parce ce que c'était plutôt marquant.*

Lorsque l'usage du téléphone portable pose problème

Des sujets ont évoqué des situations dans lesquelles l'usage du téléphone a constitué une source importante d'insatisfaction. La majorité témoigne de l'usage du téléphone portable comme objet d'expression de l'agressivité de l'émetteur. Les cadres peuvent, en répondant à une sollicitation téléphonique, être pris dans une situation de communication dont ils ne peuvent anticiper ni le contexte, ni l'état émotionnel de la personne. Qu'il s'agisse d'un collègue de travail, d'un supérieur hiérarchique ou d'un client, tout acteur peut joindre un individu sur le coup de la colère, du mécontentement. Emporté par ses émotions, l'émetteur de l'appel se saisit de son téléphone pour joindre à ce même instant le destinataire qui lui semble le plus opportun. C'est ainsi que les cadres peuvent se retrouver dans une situation inconfortable : celle d'essuyer l'agressivité de leur interlocuteur (avec tous les enjeux sous-jacents).

Les sujets expriment un fort sentiment d'intrusion, l'émetteur de l'appel ne se souciant guère de leur disponibilité temporelle et émotionnelle. Ils peuvent également se retrouver démunis face à ce type de situation, sans ressource disponible pour répondre pertinemment à leur interlocuteur (d'où l'impression fugace d'être « *pris à partie* »).

Par ailleurs, certains évoquent leur insatisfaction à l'égard du téléphone portable du fait de la mise à disposition permanente qu'il autorise. Pour eux,

répondre à toutes les sollicitations téléphoniques entraîne non seulement une perte d'efficacité au travail (liée à la distractibilité, au phénomène de *zapping*), mais également une détérioration de l'image du cadre face à ses collaborateurs (en termes d'indisponibilité, de faible qualité d'écoute).

À partir de ce type d'expériences, les cadres se mobilisent et mettent en œuvre des stratégies pour pallier les problématiques posées par l'usage du téléphone. Il peut s'agir de répondre plutôt par email, de filtrer les appels, ou encore de se déconnecter de manière partielle.

Béatrice (cadre supérieure) est clairvoyante vis-à-vis des dérives liées à l'utilisation du téléphone portable, notamment du déchargement émotionnel à un instant T. Et pour cause : elle a connu une situation qu'elle qualifie de « *symbolique* » dans sa relation avec sa hiérarchie. Un jour, en décrochant son téléphone, elle fut exposée à l'agressivité de son supérieur, à laquelle elle n'a pas pu répondre, se trouvant engagée dans la situation de communication sans ressource. Suite au déroulement de cette conversation téléphonique qu'elle a ressenti comme « *profondément injuste* », Béatrice a choisi d'y répondre par mail, après un temps de recul. L'extrait suivant est issu du témoignage qu'elle nous a livré lors du premier entretien (T0) :

BÉATRICE, CADRE SUPERIEURE. – *Un jour, j'ai pris une sacrée engueulade par mon patron par téléphone. Je vous le dis, parce que c'est un peu symbolique…*

INTERVIEWEUR. – *C'était pendant votre temps de travail ?*

BÉATRICE, CADRE SUPERIEURE. – *Oui. C'était pendant le temps de travail. Et je pense à ça parce que voilà... je m'en souviens parce que ça m'a beaucoup marquée, et que je trouve ça profondément, profondément injuste et voilà. Bon, je m'en suis expliquée, ce n'est pas la question hein... Tout est rentré dans l'ordre.*

Alors... est-ce que je peux dire que c'est le moyen de communication... enfin, je veux dire... Enfin, pas sûr que j'aurai pris le tir dans les mêmes proportions quand même si je n'avais pas été joignable. Je pense que le soufflet serait tombé s'il avait attendu le week-end ou s'il avait attendu un jour ou deux.

INTERVIEWEUR. – *Parce que là, du coup, il vous a contactée sur le coup de l'émotion ?*

BÉATRICE, CADRE SUPÉRIEURE. – *Ah oui, c'était.... Et puis c'était très très mal tombé. Ce qui a été dit n'aurait jamais du être dit. Voyez-vous ?*

(…) Moi je n'ai pas répondu à chaud. J'ai répondu à froid par mail.

INTERVIEWEUR. – *Sur le moment vous n'avez pas réagi [par téléphone] ?*

BÉATRICE, CADRE SUPÉRIEURE. – *Non. Je n'ai rien dit. J'étais euh... je ne m'y attendais pas du tout. Je ne m'attendais pas du tout à ce type de remarques. J'ai compris après plein de choses (...). Par contre, moi, mon moyen de réponse ça a été, à froid, le mail. Et ça a été extrêmement efficace.*

INTERVIEWEUR. – *Parce que vous avez pris du recul par rapport à la situation ?*

BÉATRICE, CADRE SUPÉRIEURE. – *Ouais, ça c'est clair. Ça c'est sûr. Parce que [si] j'aurai répondu là, c'était sur le fixe ici au bureau (…). [Si] j'aurai répondu, là ça partait mal... et pas bon. Ce n'était pas bon. Donc là, je n'ai rien dit. Bon, mais je n'ai rien dit aussi parce que je n'ai pas mobilisé hein... Je veux dire, sur le coup, j'ai… aaah !!! Et puis il a vite raccroché, donc euh... et puis c'était vendredi. Et voilà, (...) en suivant, j'ai rédigé mon mail. Et par contre les choses ce sont euh... il n'y a jamais plus... jamais plus.*

Donc, situation un petit peu euh... ça m'a permis voilà, j'ai pris effectivement une remontée de bretelles, et le moyen de communication que j'ai eu de le traiter ça a été le mail, et ça a été beaucoup plus efficace pour moi. C'est clair. C'est clair.

Jules (cadre dirigeant) déploie actuellement des stratégies pour ne pas se laisser absorber par les sollicitations téléphoniques qui pourraient nuire au déroulement de son activité. Au début de sa trajectoire professionnelle, équipé d'un Radiocom 2000 comme tout cadre itinérant des années 1980, il avait déjà été sensibilisé par sa propre expérience des problématiques d'usage que pouvaient représenter le téléphone mobile. Il nous racontait (T0) :

« *mon premier téléphone portable c'était un Radiocom 2000 (…). Et au début, le téléphone avait la priorité sur tout parce qu'on pensait que c'était important à chaque fois. Et au fur et à mesure du temps, je me suis rendu compte que ça devenait... ça m'empêchait de travailler. Ça m'empêchait de produire, ça devenait nuisible dans ma production et donc j'ai remis le téléphone à sa place, c'est-à-dire en second, et j'ai mis en avant le contact humain, les rendez-vous et ma production* ».

Pris dans les rouages de l'activité de sa propre entreprise, il a connu par la suite des situations où le téléphone a peu à peu repris le pas sur ses temporalités. Éprouvant le sentiment de ne pas être efficace, de « *ne rien faire* », de passer son temps au téléphone, Jules a renforcé sa stratégie en maitrisant davantage sa connexion. Il nous racontait lors du premier entretien (T0) :

JULES, CADRE DIRIGEANT. – *j'avais les oreilles rouges, et j'avais le sentiment de ne rien faire de la journée. Les oreilles rouges ça veut dire que je l'avais tout le temps collé à l'oreille, vous l'avez compris. Et je pouvais passer une matinée, j'arrivais il était midi, et puis je me disais "mais qu'est ce que tu fais ? J'ai rien fait !". Si, j'ai traité plein de choses mais je n'ai rien fait. Voilà. Donc c'est là que j'ai compris qu'il fallait que le téléphone passe en second rang et qu'il fallait vraiment que j'arrête avec ça. (…)*

Alors ce que je fais c'est que je m'impose des timings sur des missions bien précises, donc je suis concentré pendant cette mission et je tiens le timing. J'essaye.

INTERVIEWEUR. – *D'accord. Vous vous auto-disciplinez...*

JULES, CADRE DIRIGEANT. – *Oui, oui, oui. Je suis obligé. On ne peut pas. On est obligé. Si on ne fait pas ça, on vit mal après.*

L'incident causé par une mauvaise manipulation des TIC

Certains sujets ont évoqué des situations de mauvaises manipulations des TIC. Envoi précipité d'un mail, mise en copie fortuite, erreur de fichier lors de son insertion, non respect de la confidentialité… autant d'exemples de situations aux issues insatisfaisantes pour la plupart, que ce soit en termes de perturbation de la vie personnelle ou encore de dégradation des relations interpersonnelles. Suite à ces erreurs de manipulation, les sujets ont pris du recul et emploient les dispositifs avec davantage de précaution.

Un vendredi soir, au moment d'éteindre son ordinateur et de partir en vacances, Edwige (cadre dirigeante) a commis une erreur de manipulation de son logiciel de messagerie électronique. Environs trois cent mails différents ont été envoyés instantanément, sans qu'elle ne puisse vérifier l'intégralité de leurs contenus. Soucieuse d'avoir transmis par maladresse des données confidentielles à ses relations professionnelles, Edwige a dès lors contacté son associée et a confié son ordinateur à un spécialiste en informatique avant de partir en congés. Lors de notre seconde rencontre, elle a relaté cet événement :

EDWIGE, CADRE DIRIGEANTE. – *J'ai pris une semaine de vacances dans l'année. Et en fait je ne sais pas ce que j'ai fait, j'ai voulu mettre un message automatique pour dire : "Je suis en vacances pendant une semaine donc je ne serai pas joignable". Et en fait j'ai fait une fausse manip' et j'ai envoyé à tous mes contacts en partant de la fin (les plus anciens heureusement) un message de*

code informatique en fait, ce qui ne veut rien dire. J'ai envoyé 300 mails quand même ! Donc c'était un peu la panique quand je suis partie en vacances. C'était un très mauvais moment à passer parce que je ne savais pas ce que j'avais envoyé, je ne savais pas si j'avais envoyé des documents importants à des gens qui n'avaient rien à voir.

INTERVIEWEUR. – *Vous n'aviez pas le visuel du mail ?*

EDWIGE, CADRE DIRIGEANTE. – *Non, je ne savais pas ce que j'avais envoyé parce qu'en fait tout est parti très très vite. Et puis je suis partie en vacances et je n'avais pas le temps de... C'est comme quand on part en vacances et que rien n'est prêt et il y a toujours un truc qui arrive au dernier moment. (…)Mais c'était en partie de ma faute et en partie le truc qui est mal fait parce qu'un bouton qui puisse envoyer des mails à tout le monde comme ça ! [Rires] Mais plus de peur que de mal on va dire.*

INTERVIEWEUR. – *Vous vous en êtes rendu compte en revenant de vacances ?*

EDWIGE, CADRE DIRIGEANTE. – *Non, non, en partant. En fait j'ai essayé d'éteindre mon ordinateur et je voyais qu'il envoyait plein plein de mails et du coup j'ai appelé [nom de la co-Directrice] et elle m'a dit : "Qu'est-ce qu'il se passe ? J'ai reçu plein plein de mails de toi !". En fait ça prenait les objets des mails, ça faisait « re », et donc du coup il y avait des choses comme "statut de l'entreprise", enfin des choses qui sont confidentielles. Et comme elle recevait tout sur son téléphone, elle ne savait pas si je les avais envoyés qu'à elle ou si ça partait à tout le monde. Donc voilà, un départ un peu dur. Ça, c'était marquant ! Voilà, et finalement c'était juste... ce n'était pas terrible mais ce n'était pas grave.*

INTERVIEWEUR. – *Comment vous avez su que ce n'était pas grave ?*

EDWIGE, CADRE DIRIGEANTE. – *On m'a appelé pour me dire : "On reçoit des mails bizarres de toi". Alors j'ai demandé ce qu'il y avait dedans. Après, une fois que je suis rentrée de vacances, on a regardé exactement ce que j'avais envoyé, et il n'y avait rien de... il n'y avait rien de grave. (…) je suis partie en vacances mais j'ai laissé mon ordinateur à [nom de la co-Directrice] qui l'a donné à un responsable informatique et qui a dit qu'il n'y avait aucun problème. Donc le lendemain je savais que c'était bon. Mais ça m'a valu une bonne dose d'adrénaline on va dire! Oui, ça c'était marquant ! [Rires]*

Dans une période de forte charge de travail, les mauvaises manipulations du mail peuvent être plus fréquentes, dues à l'état de fatigue mentale et du manque de concentration. Charlotte (cadre intermédiaire) en a fait l'expérience : plutôt que de transférer un message à l'un de ses collègues, elle a activé la fonction « répondre ». Le contenu, justement, se faisait la critique du

destinataire. Ci-après, l'extrait issu du second entretien porte sur cet événement malencontreux :

> CHARLOTTE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Je sais qu'il y a une période juste quand j'ai repris le projet (…) et que j'étais encore dans la formation avec l'ancienne responsable, j'avais beaucoup de boulot et je pense que c'était lié à ça, je n'en sais rien. Mais il m'est arrivé plusieurs fois de faire des boulettes par mail. C'est-à-dire qu'au lieu de faire "transférer le mail" j'ai fait "répondre", c'est un grand classique ! Mais en particulier une fois où j'ai écrit un mail qui n'était pas forcément tendancieux ou quoi, mais bon, comme des fois on écrit à un collègue et on est un peu cash, un peu direct... Je ne sais plus ce que j'ai mis... "Elle est pénible celle-là" ou je ne sais pas quoi, et c'est parti à la personne. Voilà ! J'ai eu un petit peu des sueurs froides !*
>
> INTERVIEWEUR. – *Comment ça s'est passé après ?*
>
> CHARLOTTE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *J'ai renvoyé un mail à la personne en disant : "Je suis désolée, ce mail ne vous était pas destiné". Et puis c'est passé comme ça.*
>
> INTERVIEWEUR. – *C'était une collègue à vous, ou une consultante... ?*
>
> CHARLOTTE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Non, c'était une chargée de mission de la CCI de je ne sais plus où. Je voulais le faire transférer à une de mes collègues en mettant un commentaire sur le mail et j'ai fait "répondre".*
>
> INTERVIEWEUR. – *En mettant votre collègue aussi dans la boucle ?*
>
> CHARLOTTE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Non, même pas ! Il n'y avait qu'à elle que je voulais l'envoyer et je n'ai pas vérifié à qui j'envoyais le mail. Donc ce n'était pas génial ! C'est un événement plutôt négatif.*

Quand le harcèlement s'exprime dans l'usage des TIC

Trois sujets ont relaté des expériences de pression et de harcèlement médiatisées par les TIC. Deux sujets (cadres supérieurs) évoquent une certaine prise de conscience de l'interprétation délétère du contenu de leurs mails à destination de leurs collaborateurs. Discours directif et pressurisant, c'est ainsi que le contenu de leurs messages électroniques étaient qualifiés par leurs subordonnés. Ce feedback a fortement surpris les sujets, leur permettant ainsi de comprendre la distorsion d'interprétation possible du contenu de leurs mails. Loin de vouloir exercer une pression sur leurs collaborateurs, ils ont redéfini leur manière de communiquer par mail et d'en rédiger le contenu.

Le troisième sujet est une femme cadre (intermédiaire) ayant subi des pressions de par son supérieur hiérarchique via la messagerie électronique. Elle

qualifie elle-même ce comportement de « *harcèlement moral* ». Injonction de travail en débordement, de connexion permanente et pression dans l'exécution des tâches : ce type de comportement de domination au travail peut être médiatisé par l'usage des TIC. Le sujet explique sa manière de répondre à cette situation, jonglant entre mise à l'épreuve de sa conscience professionnelle et préservation de sa vie familiale.

Christophe (cadre supérieur dans le secteur bancaire) avait pour habitude d'utiliser beaucoup le mail pour communiquer avec ses subordonnés. Jusqu'à ce qu'une information relayée par les partenaires sociaux de son entreprise lui soit parvenue : ses collaborateurs perçoivent de la pression par rapport aux mails qu'il envoyait quotidiennement. Christophe fut surpris de savoir que sa manière de communiquer pouvait avoir des conséquences néfastes sur son équipe. À partir de cet événement, il a pris du recul par rapport à son usage du mail. L'extrait ci-dessous correspond à la verbalisation de la situation marquante que Christophe a réalisée dans le cadre du premier entretien :

> CHRISTOPHE, CADRE SUPÉRIEUR. – *« j'ai vécu, là dernièrement, il m'a été reproché d'envoyer trop de mails. Très clairement ! C'est-à-dire que les mails étaient perçus, non plus comme étant une aide au travail, mais comme étant une sorte de persécution, voyez ? Trop de mails, finalement attention ! Le mail peut être pris (et ça, je ne l'avais pas du tout mesuré... je le relativise mais...) mais les mails ont amené le collaborateur à avoir une sensation d'être... que l'on soit toujours sur lui. C'est étonnant quand même ! Enfin c'est étonnant, c'est intéressant. C'est là où on voit la limite de l'exercice, voyez ? C'est-à-dire de trop envoyer de mails le matin, par exemple lors des opérations (...), chaque collaborateur a ses propres clients à traiter, mais je valide, moi, derrière. Et certaines opérations nécessitent une analyse approfondie et j'envoie tout de suite un mail en disant : "dites m'en plus" ; ou : "est-ce que vous avez essayé de faire ceci ? cela ?". Si je devais le faire à chaque fois en prenant le téléphone, je passerai ma matinée au téléphone, c'est quasiment ingérable et je perds beaucoup de temps. Ce qui fait que, de façon habituelle, moi j'envoie des mails. Et tout le monde ne l'a pas forcément bien placé comme étant un outil d'efficacité et de réactivité.*
>
> INTERVIEWEUR. – *Plutôt comme un outil de pression ?*
>
> CHRISTOPHE, CADRE SUPÉRIEUR. – *Exactement. C'était placé un peu comme ça. Donc là, j'ai travaillé là dessus en envoyant quasiment plus de mails là-dessus.*

INTERVIEWEUR. – *Comment cette information est-elle remontée jusqu'à vous ?*

CHRISTOPHE, CADRE SUPÉRIEUR. – *[Rires] Je l'ai appris de façon indirecte par une organisation syndicale. Ce qui est d'ailleurs surprenant comme méthode, mais ça arrive. Je l'ai appris y'a un mois. C'est pour ça que je trouvais votre démarche très intéressante... Pour moi, ça me permettait de partager avec vous sur une expérience qui est quand même assez particulière... puisque cette information là, personne ne [me la] donnée (…), de sensibilité exacerbée du mail que je reçois. J'apprends : "attention, trop de mails"... "Certains collaborateurs pourraient être sensibles à trop de mails". Ça fait réfléchir ! D'une part la méthode de communication m'a franchement surprise, j'aurai préféré qu'on vienne me voir en me disant : "Tiens, est-ce qu'on ne pourrait pas faire autrement ? ". (…)*

Voyez, donc ça fait partie, ça, d'une expérience significative dans la méthode de communication avec nos outils modernes. (…) ça a [causé] un effet déterminant, comme étant une mauvaise perception de l'influence que pouvait avoir un mail sur un collaborateur à qui on aurait envoyé des mails.

Les comportements de harcèlement moral peuvent s'exprimer à travers les dispositifs communicationnels. Clara (cadre intermédiaire) a connu une période de pression par le biais du mail, exercée par son supérieur hiérarchique. Ce dernier envoyait des messages le week-end et, qui plus est, le soir, requérant l'exécution d'une activité dans l'urgence. Clara nous a raconté, dans le cadre du premier entretien, ce dimanche qu'elle a passé à travailler à son domicile, suite à la réception d'un mail de son supérieur. Cette forme de harcèlement numérique l'a marquée, au point qu'elle en a avisé la Direction. Voici un extrait de son récit :

CLARA, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Un jour, il m'a fait une remarque justement... C'était prévu que je travaille chez moi (...). On avait convenu que je devais faire mon boulot le dimanche. J'allume mon ordinateur à 14h : j'ai eu une très très mauvaise surprise... J'ouvre mon mail... J'ai mon chef qui envoie un mail le vendredi 21h (moi, j'étais partie vers 17h) : "Merci de décaler le programme informatique". (...) J'avais six heures de travail prévues pour ce dimanche. Je voulais travailler, les petits faisaient la sieste. Ils se réveillent : je goûte avec eux, etc. Je prends du temps avec eux et je me remets à travailler après. Et là, mail surprise avec changements : contrariété, ça m'a énervée. J'ai été obligée de travailler de 14h à 20h, avec quelques pauses évidemment, je ne suis pas restée devant mon ordinateur... mais le stress de ne pas y arriver ! J'ai eu l'impression d'avoir été trompée.*

Et là, je ne me suis pas laissée faire : j'ai écrit un mail. J'ai répondu qu'heureusement pour moi j'avais allumé mon ordinateur à 14h, que j'avais dû modifier mon planning de l'après-midi, et que j'ai été obligé de ne pas m'arrêter jusqu'à ce que le programme démarre. Sinon, je ne sais pas comment... Je l'ai mis en fait à 19h50 quand j'ai fini. Je n'étais pas sûre d'y arriver.

Et le lendemain, mon chef direct ne m'a pas fait de remarque, bien sûr... On était dans une période où il utilisait beaucoup le mail contre moi. Et je suis donc allée voir son chef à lui et j'ai demandé un entretien. Je lui ai dit : "Il y a quelque chose qui ne va pas : il me dit ça tel jour, il me dit que c'est trop tôt, là il me dit ça...C'est quand même mon travail !". Il fallait tout de suite arrêter et montrer que j'avais quand même une certaine confiance en moi, qu'il n'allait pas me démolir. Je le vivais comme du harcèlement. Mais pas du tout parce que je suis une femme et tout ça, mais euh...

INTERVIEWEUR. – *Une sorte de harcèlement par mail ?*

CLARA, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Oui, du harcèlement moral. C'était la première fois que ça m'arrivait. Et avec tout ce que j'ai connu... C'est pour ça que ça m'a fait mal. On était collègues ensemble, on buvait des cafés ensemble, on avait une complicité... Et après on a commencé à s'éloigner et j'ai compris qu'il voulait plus de responsabilités (...).*

Il en est arrivé à m'envoyer certains mails euh... Je me disais : "Il veut que je parte". À cette époque en plus, je ne pensais qu'à une chose : vouloir partir. Mais au fond de moi, je n'étais pas vraiment prête. Mais je me suis dit : "il ne va pas y arriver, je vais lui montrer qu'il ne sait pas à qui il a à faire". Je peux quand même lui [répondre], ce n'est pas pour autant qu'il va me licencier.

Quand l'hyperconnexion dépasse le niveau d'acceptabilité des sujets

Cinq sujets ont relaté des événements vécus en lien avec la surcharge mentale et le phénomène d'urgence les ayant poussés à changer de poste, de fonction, ou à réorganiser leur poste de travail. Forte porosité des sphères de vie à l'avantage de la sphère professionnelle, sentiment d'inefficacité, insatisfaction au travail, fonctionnement dans l'urgence… les sujets ont fait le choix de refuser ces modalités et ont saisi une opportunité de changement. Ainsi, lorsque l'hyperconnexion n'est plus acceptable pour eux, ils optent pour une stratégie de changement professionnel.

Auparavant surinvesti sur des temps longs et ce, constamment au fil du flux informationnel, Samuel (cadre intermédiaire) s'est rendu compte petit à

petit des effets de son mode de fonctionnement : insatisfaction au travail, symptômes de fatigue, qualité empêchée, ou encore conflit emploi / famille. Une fois avoir pris le recul nécessaire, il a réorganisé son service, ses fonctions et son rapport à la temporalité. Lors du premier entretien, il nous racontait son cheminement :

> « *J'ai revu mes pratiques parce que... énormément d'investissement personnel sur le temps au bout d'un moment je suis arrivé à un état et à un bilan sur l'activité professionnelle qui faisait que 1) mes collaborateurs n'étaient pas satisfaits, moi j'étais crevé, épuisé... Les collaborateurs n'étaient pas satisfaits parce qu'on travaillait énormément mais dans un rythme un peu effréné et avec un manque de prise de recul. On menait trop de choses parallèlement, ce qui faisait que nos utilisateurs finalement on ne leur fournissait pas le niveau de qualité attendu. Donc eux non plus n'étaient pas satisfaits. [2)]Ma famille n'était pas satisfaite parce que je n'étais pas disponible. Enfin bref, voilà, bilan : investissement énorme mais résultats nuls donc...*
>
> *Là, j'ai revu ma copie, je me suis dit : "maintenant, on va cloisonner le temps". Maintenant j'arrive à travailler raisonnablement.* »

Lorsque nous avons rencontré pour la première fois Patricia (cadre supérieure) travaillait dans un grand cabinet d'audit. Elle nous révélait sa volonté de mieux maîtriser son rapport aux TIC : « *Je suis en train de prendre beaucoup de recul par rapport à ça (…). J'ai besoin de choses vraies, réelles* ». Un an après, elle nous informe avoir quitté volontairement son poste pour se réorienter dans le secteur du *coaching*, où elle se « *sent mieux, beaucoup mieux* », ainsi que plus « *libre* ». Ses horaires de travail sont fixes, et elle n'a plus de *BlackBerry*. Elle a même renoncé totalement au téléphone portable dans sa vie de tous les jours. Le comportement d'hyperconnexion qu'elle mettait en œuvre dans son ancien poste avait franchi un niveau trop important, au point que Patricia s'est engagée dans un processus réflexif pour déterminer les conditions de travail qui lui sont favorables. Voici, à ce propos, un extrait de notre second entretien :

> INTERVIEWEUR. – *En terme d'équipement, qu'avez-vous aujourd'hui ?*
>
> PATRICIA, CADRE SUPÉRIEURE. – *Alors aujourd'hui je n'ai plus de téléphone portable du tout. Et de [téléphone] perso je n'en ai plus du tout.*
>
> INTERVIEWEUR. – *Ah oui ?*

PATRICIA, CADRE SUPÉRIEURE. – *Oui, je n'ai plus du tout de téléphone portable. La seule chose que j'aie c'est un téléphone fixe (…) qui me permet d'appeler sur des [téléphones] portables, mais au final je ne m'en sers pas plus que ça. Le téléphone est devenu complètement accessoire en fait dans ma vie.*

INTERVIEWEUR. – *D'accord. Y'a-t-il eu un événement, une étape importante ?*

PATRICIA, CADRE SUPÉRIEURE. – *J'avais un téléphone d'entreprise, donc le fameux BlackBerry avec lequel je dormais. Et quand j'ai quitté l'entreprise, eh bien au début je n'ai pas eu envie d'en reprendre un tout de suite, et puis au fur et à mesure je me suis habituée au fait de ne plus en avoir. Et je me suis sentie libre. Et à partir de ce moment là, je me suis aperçue que je pouvais continuer à avoir une vie sociale, que je pouvais interagir avec les gens que j'avais envie de voir et à qui j'avais envie de parler, de manière différente. Après, c'est une question d'organisation. Mais je me sens mieux sans. (…)*

INTERVIEWEUR. – *Vous vous sentez donc beaucoup plus libre ?*

PATRICIA, CADRE SUPÉRIEURE. – *Plus libre, oui.*

INTERVIEWEUR. – *Alors qu'avec le BlackBerry vous pouviez avoir la liberté de toujours pouvoir interagir en temps réel…*

PATRICIA, CADRE SUPÉRIEURE. – *Oui mais justement, c'est me mettre… alors je considère ça comme un luxe, la possibilité de m'écarter un peu, de regarder les choses d'un peu plus loin, d'arrêter d'avoir la tête dans le guidon en fait. Et je m'aperçois que dans les urgences, qui sont soi-disant des urgences, ce ne sont finalement pas des urgences. Il y a très peu d'urgences.*

INTERVIEWEUR. – *D'accord. Dans le métier que vous faites aujourd'hui, est-ce qu'il y a cette notion d'urgence ou pas du tout ?*

PATRICIA, CADRE SUPÉRIEURE. – *Tout est toujours urgent, tout le temps. Après, c'est gérer l'urgence, c'est gérer les priorités. Ça fait écho à ce que je fais sur le coaching. C'est la gestion du temps, j'accompagne des gens justement sur la gestion de leur temps. (…) En fonction de ça, on relativise beaucoup, et moi j'organise mon travail tous les jours en fonction de ce que j'ai à faire. Du coup, ça va ! (…)*

INTERVIEWEUR. – *Ok. En termes de rythme de travail, quelle est la différence entre votre ancien poste et celui d'aujourd'hui ?*

PATRICIA, CADRE SUPÉRIEURE. – *Alors déjà je ne travaille pas tous les jours, je travaille du lundi au jeudi. Et puis au niveau des horaires, c'est du 9h/12h, 14h/18h30, ça reste grosso modo la même chose.*

INTERVIEWEUR. – *Et qu'en est-il de vos temps de déconnexion ?*

PATRICIA, CADRE SUPÉRIEURE. – *Ils sont plus importants. Et puis de déplacement aussi, j'ai beaucoup moins de déplacement qu'avant. Donc du coup, aussi, de connexions à distance moins importantes.*

Les situations marquantes relevant d'usages délétères des TIC sont présentes dans les deux salves d'entretiens que nous avons menés auprès des cadres. Ces incidents se montrent sporadiques et les formes de régulation semblent difficiles à mettre en œuvre pour y pallier.

Il ressort des récits des sujets que les problématiques de l'ordre de l'organisation du travail se trouvent médiatisées dans l'usage du mail et du téléphone. Ce qui expliquerait que, contrairement aux stratégies de conciliation entre les sphères de vie, les ajustements individuels ne suffisent pas pour remédier aux mésusages. En effet, au cœur des incidents critiques relatés par les cadres se discernent des éléments précis du contexte de l'organisation du travail : prise en main d'un projet, pression hiérarchique, évaluation du travail, rapports conflictuels, etc.

Pour autant, les sujets ne sont pas dépourvus de ressources : ils répondent aux situations dans lesquelles ils sont empêtrés et composent avec elles. Ces stratégies individuelles visent surtout à modérer les conséquences néfastes des mésusages. Les cadres développent ainsi un regard critique et distancié à l'égard de la communication par mail : ils l'anticipent autant qu'ils s'en méfient. Un usage pondéré et soigné semble désormais de mise dans leur quotidien. Ils déterminent une place secondaire au téléphone lorsqu'ils font l'expérience d'une dégradation de leur sentiment d'efficacité et d'une perte de contrôle sur leurs temporalités propres. Les sujets réhabilitent du différé lorsqu'une situation critique se produit par le biais du téléphone, outil au service de l'instantanéité qui peut devenir le support d'un déchargement émotionnel. Enfin, lorsque l'hyperconnexion dépasse le seuil d'acceptabilité des sujets, ils font preuve de proactivité en réorganisant leurs fonctions, ou en identifiant les conditions organisationnelles compatibles avec leur idiorythmie.

7.2.2 Incidents critiques positifs liés à l'usage des TIC

S'intéresser aux incidents critiques positifs (« *evenit* ») permet de comprendre les aspects favorables du travail qui procurent un sentiment de réussite et de *beauté du travail* chez les individus qui les vivent.

Rappelons que, dans notre étude, la Technique des Incidents Critiques est engagée de manière neutre, c'est-à-dire que la formulation du questionnement ne dirige pas le sujet vers une quelconque connotation des situations vécues. Ainsi, nous n'avons pas seulement recueilli des événements défavorables aux cadres interrogés : des situations dans lesquelles les TIC ont joué un rôle positif pour eux font également partie du corpus.

À la question de savoir si les sujets ont vécu des « *situations concrètes en lien avec leur travail dans lesquelles l'utilisation d'un dispositif a joué un rôle majeur* », la plupart d'entre eux (64,5 %) répondent d'abord par des anecdotes positives[178]. Parmi ce corpus, seuls quatre récits correspondent vraiment à des événements marquants.

Tous les autres relèvent plutôt de situations quotidiennes dans lesquelles l'usage des TIC se révèle être favorable pour les sujets. « *Il y en a plein d'exemples !* », rétorque Michel (cadre supérieur). Ainsi, la plupart des situations relatées dans ce corpus « positif » représentent des éléments condensés de leur quotidien professionnel. « *C'est du quotidien* », précise Cécile, cadre intermédiaire. Nous choisissons de prendre tout de même en compte ces récits, étant donné que les cadres portent une valeur certaine à ces situations bien qu'ordinaires. Le sens de leurs pratiques communicationnelles se donnerait à voir en considérant ces aspects positifs qui jalonnent le quotidien des sujets[179].

Dans les parties suivantes, nous présentons une synthèse des anecdotes formulées par les sujets, suivie des quatre extraits de récits d'incidents critiques positifs en lien avec les TIC.

---

[178] Nous faisons référence ici au corpus obtenu lors de la première session d'entretiens (T0). Seuls 2 récits sur 20 sont connotés positivement dans l'analyse du second terrain.

[179] Comme le préconise Stéphane Beaud (1996), l'intérêt pour les anecdotes (considérées comme des « leviers puissants de l'entretien ») permet au chercheur d'accéder à un niveau de compréhension des pratiques sociales.

Chroniques de la dimension positive de l'usage professionnel des TIC

L'ensemble des anecdotes positives racontées par les sujets met en évidence, à travers l'usage des TIC, des aspects du *travail vécu*.

La majorité de ces situations porte sur la réactivité permise par l'utilisation des dispositifs. Sont également relatés les formes de coordination ainsi que les aspects positifs de la connexion permanente.

La réactivité comme caractéristique positive de la conduite d'activité

Les cadres de l'échantillon apparaissent comme particulièrement satisfaits des fonctions des TIC leur permettant d'être réactifs dans leur quotidien de travail. D'après leurs récits, la conduite de projet et la gestion des aléas ne pourraient se faire aussi efficacement sans cet équipement.

Pour Lilian (cadre supérieur), ces dispositifs permettent d'optimiser sa conduite d'activité et d'assurer une certaine productivité :

> « *Le fait d'avoir ces informations là, on voit tout de suite les dégâts. On est même capable de voir certaines dérives avant les opérationnels qui, eux, ont la tête dans le guidon. Et donc ça, c'est majeur. On ne peut pas piloter sans ça. On ne peut pas piloter l'activité sans ça. (…) le fait de pouvoir être contacté un samedi, par exemple... en fin d'année j'étais contacté, appelé, une fois un samedi, pour prendre une décision qui était de mon ressort. Si on avait attendu lundi, pareil, on perdait 5000 commandes* ».

Dotés de TIC mobiles, les cadres ont les moyens de réagir à une urgence en dehors de la sphère professionnelle. Ces situations peuvent être vécues de manière positive. Il peut s'agir de la satisfaction d'avoir su gérer un problème à distance, ou encore d'avoir apporté son aide à un collègue de travail. C'est notamment le cas de Boris (cadre supérieur), qui reste joignable le week-end afin de soutenir son équipe si besoin :

> « *Ça m'est déjà arrivé effectivement qu'on m'appelle un dimanche ou un samedi en disant : "là on est dans la mouise, il faut s'en sortir, est-ce que tu peux donner un coup de main ?" ; "oui, bien sûr". Là, je ne me pose même pas la question. Je dis : "oui, bien sûr, j'y vais". Je me connecte et on travaille ensemble* ».

Être sollicité dans le cadre de sa sphère privée pour des informations importantes peut représenter un événement satisfaisant. Si les sujets disposent des moyens techniques adéquats (comme la possibilité d'accéder aux données de l'entreprise à distance), ils peuvent répondre à la demande sans devoir se déplacer sur leur lieu de travail. C'est ce que nous explique Rémi, cadre supérieur :

> RÉMI, CADRE SUPÉRIEUR. – *c'était un vendredi soir où j'étais parti chercher ma fille (…). Et j'ai eu un appel de mon DG pour me demander certains chiffres. (...) je lui dis : "je te rappelle, je me connecte à distance au bureau, je récupère les différentes informations et je te rappelle derrière". (...) Je l'ai rappelé et j'ai pu lui donner les informations qu'il m'avait demandées. Et après, il m'a demandé d'autres choses et j'ai pu répondre en direct avec ces autres données parce que j'étais connecté au bureau à distance du fichier. (...)*
>
> INTERVIEWEUR. – *Oui, ça vous a permis d'être efficace en dehors de votre lieu de travail…*
>
> RÉMI, CADRE SUPÉRIEUR. – *Et de ne pas avoir à revenir au bureau. [Rires] Je l'ai [déjà] fait, mais bon voilà je n'ai pas forcément envie de revenir au bureau quoi.*

Confrontés à des périodes critiques, les cadres encadrants ont la possibilité de rester connectés afin d'assurer leurs fonctions de support auprès de leurs collaborateurs et d'assurer une certaine qualité du travail. Karine (cadre supérieure) apprécie beaucoup cette possibilité offerte par les TIC mobiles de prendre des décisions à distance. Elle nous raconte :

> « *quand on est justement sur des lancements de projets, quand on est en validation finale, le fait de pouvoir être jointe et d'avoir un visuel, qu'on puisse, où que ce soit (…), dire : "Là, ça ne va pas, moi je ne lance pas. Qu'est-ce que t'en penses ?". Si je suis à 500 km, je suis bien contente d'avoir l'image, de donner mon avis et de rassurer la personne. Là, d'emblée, ça débloque. Et ce genre de choses ça arrive fréquemment, voilà ça m'est arrivé souvent qu'on puisse me joindre en m'envoyant un élément, que la personne toute seule n'aurait pas pris la décision, et que moi en voyant les éléments m'a permis de débloquer quelque chose, de soulager la personne, de ne pas mettre un frein et d'être obligés d'attendre trois jours que je revienne. Donc ça, c'est assez courant. Le fait de joindre en ayant tout de suite l'ensemble des éléments. (...) Je pense que ça, ça permet de prendre des décisions sans être sédentaires. Et le seul fait de joindre, là, en situation professionnelle rapidement et d'avoir, je pense, quasiment tous les éléments pour décider comme si on était sur place, je trouve ça génial. Donc ça, c'est un des éléments positifs et qui arrivent de temps en temps* ».

Le récit du quotidien des cadres révèle la nécessité d'être réactif pour répondre aux contraintes de l'environnement économique de l'entreprise. Face à une situation délicate, l'usage des TIC s'avèrerait essentiel. Jean (cadre supérieur), nous livre une situation critique dans laquelle l'utilisation de dispositifs communicationnels lui a permis de ne pas perdre une affaire importante :

> « *sur un très gros dossier qu'il a fallu résoudre dans les plus brefs délais, [il s'agissait] d'une demande de taux que je devais régler avec mon Directeur Commercial, [et] qu'on a fait par mail. Lui, il m'a répondu par BlackBerry. Et on a réussi à avoir un dossier (…) sur la demi-journée. Sans ce dossier là, je perdais un gros financement sur une grosse activité professionnelle que l'on voulait impérativement conserver. (...). Dans ces cas là, on court partout pour avoir .005 de point de marge. Et sans cette technologie de mails directs sur mon Directeur Commercial en lui mettant que c'était important et qu'il fallait impérativement que je puisse le joindre dans la journée… Il m'a répondu par mail, il m'a téléphoné et on a réglé le dossier dans la journée pour le faire valider le plus rapidement possible. Sans cette affaire là, sans ce dossier là, sans ces outils informatiques, on perdait le dossier, parce qu'on n'aurait pas été suffisamment réactif* ».

Les situations de coordination permises par l'usage des TIC

Dans une situation particulière où le cadre ne disposerait pas d'informations essentielles pour mener à bien son activité de travail, les TIC peuvent lui permettre de faire immédiatement appel à ses collègues, supérieurs et subordonnés. La coordination par mail est privilégiée dans le sens où il s'agit de communications silencieuses, réalisées parfois à l'insu des personnes présentes (clients, fournisseurs, etc.).

En réunion par exemple, lorsqu'ils ne possèdent pas toutes les ressources pour répondre aux questions, les sujets ont la possibilité de transmettre la question par mail à leurs collègues pour assurer leur professionnalisme. C'est notamment le cas de Patricia (cadre supérieure) :

> « *c'est [quand] on est en réunion, y'a une question qui sort [et] je suis incapable de répondre. Automatiquement je vais envoyer un email par le BlackBerry à quelqu'un qui, lui, sait... qui va me répondre à la minute, et je vais avoir ma réponse! Voilà* ».

Éric (cadre supérieur), nous explique qu'il est courant, dans l'agence bancaire qu'il dirige, de contacter discrètement par mail un collègue pendant un entretien clientèle pour répondre à une urgence ou à une demande spécifique.

> ÉRIC, CADRE SUPÉRIEUR. – *Je vais vous donner un petit secret interne... Quand un collaborateur est en entretien avec un client, [et qu'] il n'a pas la réponse sur un sujet, il envoie un mail à l'équipe ou à x ou y dans l'agence pour lui demander la solution. Quand je dis que c'est un petit secret, c'est que quelque fois c'est fait sans que le client s'en aperçoive ! [Rires] On a tous un écran allumé donc si la réponse s'affiche, ça permet de la donner en direct au client sans forcément qu'il ait compris qu'on a fait le tour de l'agence pour avoir l'information.*
>
> INTERVIEWEUR. – *C'est de la collaboration invisible et immédiate !*
>
> ÉRIC, CADRE SUPÉRIEUR. – *C'est ça ! Alors il pourrait se lever, faire une photocopie et il aurait le même résultat, mais bon on utilise aussi le mail. Et voilà, on est plus efficace, le client est satisfait [parce qu'] il a sa réponse, la réponse est validée parce que quelqu'un d'autre l'a lu. Ça peut être une simple confirmation mais au moins on donne une réponse sur l'instant, et c'est efficace. Dans un but d'efficacité, oui, là ça fonctionne comme ça.*

Les aspects positifs de la connexion hors travail

Optimiser son temps au gré des situations représente une dimension du quotidien des cadres particulièrement satisfaisante. La connexion avec le travail devient un moyen de mieux organiser ses temporalités. Renaud, cadre dirigeant, témoignait à ce propos : « *ça m'a apporté un plus dans la gestion de mon temps. Ça m'a dégagé du temps que je n'avais pas avant* ».

La possibilité de troquer l'ennui des trajets véhiculés par des communications professionnelles de par l'utilisation du téléphone portable[180], se révèle comme particulièrement appréciable pour les cadres. D'autant plus lorsque l'investissement de ce temps mort est mis à profit pour gérer les aléas. Astrid, cadre supérieure dans le secteur vitivinicole, nous racontait avec entrain :

> « *On prend son café, et hop on part en voiture, on téléphone en même temps, et paf ! [rires] on réussit à avoir les échantillons à temps et hop ! On réussit à avoir la dégustation quand il fallait et on a eu 60 000 bouteilles. Mais ça, ce n'est pas de mon fait, j'ai juste rattrapé un accident qui n'aurait pas été... Ça, c'est évident. C'est évident. Merci les portables !* ».

[180] Il s'agit généralement d'un système Bluetooth intégré au sein des voitures.

La connexion avec le travail, autorisée par l'usage des TIC mobiles, offre l'opportunité de générer des situations satisfaisantes pour les cadres. En effet, en restant disponibles en dehors de leur lieu de travail, ils peuvent être informés de réussites professionnelles dont ils sont responsables. Ce type de situations génère des conséquences positives chez les sujets : ils se sentent rassurés, reconnus, et désormais plus sereins dans leur sphère privée.

Pour Lucile (cadre supérieure), il s'agit d'un côté positif des TIC mobiles : la connexion permanente offre l'opportunité de recevoir une certaine reconnaissance de son travail, et ce, en temps réel :

> « *Du côté positif, c'est qu'on puisse annoncer de très bonnes nouvelles de signature de comptes, et que sur l'instant T, c'est une victoire parce que c'est un travail de longue haleine, parce que des fois ce n'est pas toujours facile. Oui, ça va être ça. Une très bonne nouvelle entreprise et de pouvoir l'appliquer sur l'instant T. Ça c'est le côté positif* ».

Edwige, cadre dirigeante, se rappelle avoir reçu une réponse positive pour son activité professionnelle lors d'un dîner entre amis :

> « *Après, des bonnes nouvelles quoi. Par exemple, en week-end, ou plutôt le soir tard... Pareil quand on est avec des amis à un repas, et puis on reçoit un mail qui nous dit : "eh bien voilà c'est bon pour le financement que vous avez demandé, vous allez l'obtenir". Bon, ça c'est super ! Parce que, au final, comme la vie professionnelle et la vie privée sont complètement imbriquées...* ».

En évoquant spontanément ces anecdotes, les sujets nous offrent un aperçu des éléments positifs de leur quotidien de travail auxquels les usages des TIC contribuent principalement.

Ces récits entremêlent à la fois une dimension ordinaire (ils en font souvent l'expérience) et une dimension significative (ils sont capables d'expliciter des situations précises). À travers la verbalisation des aspects favorables de la médiatisation de leur activité, l'attitude des cadres face aux TIC se révèle davantage à notre analyse. Particulièrement en termes d'ambivalence : si les usages des dispositifs font apparaître de nouvelles

formes de contraintes, ils seraient également porteurs de satisfaction et de réussite.

Dans leur conduite d'activité, les cadres sont confrontés au quotidien à des situations qui requièrent la mobilisation de leurs ressources (atteinte d'objectifs, lancement de projet, maintien de la productivité, etc.). L'autonomie procédurale dont ils disposent leur permet d'ajuster leurs usages des TIC pour y répondre. Ainsi, ils peuvent être plus réactifs (au travail et en dehors des murs de l'entreprise), déployer des stratégies collectives de coordination par l'usage du mail, et optimiser le temps par une connexion maitrisée. Ces situations quotidiennes trouvent une issue favorable pour les sujets dans l'usage réfléchi des dispositifs.

Incidents critiques positifs

Le volume d'incidents critiques connotés de manière positive ne nous permet pas de réaliser une sériation des événements. Aussi choisissons-nous de présenter les quatre récits composant le corpus afin d'illustrer plus concrètement les anecdotes décrites précédemment.

Lorsque la connexion hors travail permet de diminuer les préoccupations

Quentin, cadre supérieur dans le secteur ferroviaire, nous a fait part d'une situation de gestion des aléas à distance. En week-end avec son fils de dix ans, il a décidé de se connecter pour essayer de résoudre le problème. Cette situation lui a permis non seulement d'être réactif, mais surtout d'apaiser ses préoccupations professionnelles et de profiter des instants passés avec son enfant. L'extrait suivant est tiré du second entretien (T1) :

> « *J'avais mon gamin qui était tout seul à la maison et je ne voyais pas où était le problème... J'ai tout emmené à la maison. Et puis à la maison, pendant le petit déjeuner avec le gamin, je regardais l'ordinateur. Et puis à 10h je pouvais lancer un téléchargement... Alors d'un côté c'est nuisible parce qu'on ramène du boulot à la maison, mais d'un autre côté, on ne l'a pas dans la tête. C'est-à-dire que là, j'aurai été tout seul avec mon gamin à la maison et je n'aurai pas le temps de revenir [dans les locaux de l'entreprise], je ne voulais pas le laisser tout seul à la maison comme ça... (...) Mais je l'aurai eu dans la tête ! Je l'aurai eu dans la tête ! Là, ça m'a quand même permis de rester avec mon gamin. J'ai pris mon petit déjeuner avec lui, bon j'avais l'ordinateur, il m'a bien dit : "Papa, tu pourrais arrêter de jouer à l'ordinateur, quand même !". (...) J'ai vu qu'il y avait un problème d'affichage (...). Et puis j'ai fermé l'ordinateur dans la matinée et après on a passé le week-end tous les deux. Mais je ne l'avais plus dans la tête ce problème d'affichage. Je ne l'avais plus dans la tête, il était résolu. J'étais plus tranquille comme ça. C'est bien parce qu'on se met moins de pression quand on n'est pas au boulot* ».

Lorsque la gestion d'une urgence à distance est reconnue

En déplacement professionnel, Philippe, cadre supérieur dans le secteur des transports (notamment aérien), a géré une situation d'urgence depuis sa chambre d'hôtel. Les fumées du volcan *Eyjafjöll* en Islande menaçant le trafic aérien français, il décide d'anticiper. Pour cela, il se sert de son *BlackBerry*. Cette réactivité lui a valu une certaine reconnaissance de la part son entreprise. Dans

le cadre du premier entretien, il nous racontait cet événement avec une excitation encore palpable :

PHILIPPE, CADRE SUPÉRIEUR. – *je suis un fana de BFM TV, enfin de l'information, j'aime beaucoup ça. Donc quand je suis dans une chambre d'hôtel, (…) je suis toujours branché sur ces trucs là. Et puis je vois ce fameux volcan. Et on commence à voir aux informations que le volcan se déplace sur la France. (…) Et puis de fil en aiguille, les nuages de poussières se déplaçaient sur le bord de la France, et puis moi je m'occupais à l'époque de cinq avions… Et puis je me dis : "mais mes avions… ça va passer sur Roissy - Charles de Gaulles !". Donc je me dis : "bon eh bien je vais anticiper le mouvement, je vais commencer à appeler". Et je commence à appeler sur Paris et, justement, en appelant sur Paris j'essaye de prendre contact avec les autorités dont je dépends. Et ils étaient en cellule de crise ! Donc en cellule de crise, ça veut dire que là tout le monde est bloqué, pour l'instant ils ne répondent pas au téléphone. (…)*

Donc là j'ai appelé avec mon BlackBerry, avec mon BlackBerry ! Donc j'ai dû informer d'abord ma hiérarchie qu'il y allait avoir des problèmes suite aux informations que je venais de découvrir… Informer mes collègues de travail qui, eux aussi, ont des escales aériennes à s'occuper (…), et leur dire "Attention les gars : ce soir, ça va être mouvementé ! ". (…) Quelques retours de mails sur l'instant : "Oh ! C'est une plaisanterie, tu nous racontes des conneries !? ". (…)

Et puis au bout d'une heure de temps, c'est officialisé. Donc à partir du moment où ça s'est officialisé, eh bien c'est devenu plus du tout le même travail. (…) Et en plus ce sont des situations qu'on n'avait pas du tout connues. Une situation qui n'avait jamais été imaginée en France, donc en fait la parade c'était de justement de mettre toute une équipe qui va s'occuper de la partie transport pour remplacer les avions depuis Paris. Voilà. (…) Donc ça a duré six jours, et pendant six jours on a fait des opérations exceptionnelles en transport terrestre depuis Paris, de manière à ce que le produit soit quand même acheminé le plus rapidement possible pour satisfaire le client.

INTERVIEWEUR. – *D'accord. Et qu'est-ce qui vous a particulièrement satisfait dans cette situation ?*

PHILIPPE, CADRE SUPÉRIEUR. – *Eh bien… ce qui m'a satisf… euh… J'ai envie de dire euh… mon téléphone quoi. La rapidité, c'est-à-dire son téléphone. Alors, ce qu'il y a de bien quand même avec le BlackBerry, par rapport à un ordinateur portable, c'est qu'avec le téléphone vous pouvez écrire un mail, vous pouvez le faire suivre votre mail et tenir informé vos collègues, vos collaborateurs, en temps réel, sans être obligé de vous connecter ou trouver une borne wifi ou un truc comme ça. Et donc voilà, à l'instant T on était tous informés de la procédure à suivre. Voilà. Là, c'était vraiment une utilisation vraiment euh… très utile !*

INTERVIEWEUR. – *Oui, ça vous a permis d'être réactif…*

PHILIPPE, CADRE SUPÉRIEUR. – *d'être réactif tout de suite !*

INTERVIEWEUR. – *De prendre des décisions rapidement…*

PHILIPPE, CADRE SUPÉRIEUR. – *En plus euh… Je ne veux pas me congratuler, mais on nous a bien, enfin… j'ai envie de dire, on nous a bien passé une espèce de brosse à reluire. On a été très réactif sur le coup ! Ils ont été très surpris. Mon employeur comme nos clients, ils ont été très surpris de la vitesse avec laquelle on a réagi sur une histoire comme ça.*

INTERVIEWEUR. – *D'accord… Donc votre stratégie a été valorisée par l'organisation ?*

PHILIPPE, CADRE SUPÉRIEUR. – *Oui. On ne m'a pas envoyé de fleurs mais [Rires] ! On ne m'a pas envoyé de fleurs, mais bon, néanmoins, ils ont été très surpris de la vitesse avec laquelle on a réagi.*

Lorsque les TIC mobiles médiatisent les bonnes nouvelles

À la tête de grands projets industriels, Catherine, cadre dirigeante, a vécu une situation qui l'a particulièrement satisfaite. Puisqu'elle était joignable pendant la période des fêtes de fin d'année, elle a reçu une information capitale : elle a en effet décroché un contrat très important. Ce moment qu'elle qualifie de « *merveilleux* » lui a permis d'être rassurée et de « *passer de bonnes fêtes de Noël* ». L'extrait suivant, issu du premier entretien avec Catherine (T0), correspond au récit de cet événement :

CATHERINE, CADRE DIRIGEANTE. – *le plus gros contrat que j'ai eu... donc c'était un projet global de 300 000 000 d'euros (…). et ça, effectivement, je l'ai su la veille de Noël en faisant mes achats. Je l'ai su en "off" parce que le contrat signé, il n'a été signé que le 2 [janvier], et je l'ai su en "off". Donc c'était une grande satisfaction pour moi de savoir, d'avoir eu un coup de fil qui m'expliquait que, bon, la signature n'était pas en bas du contrat mais bon les deux autres concurrents qui étaient arrivés en phase finale avec nous n'auraient pas l'affaire et [que] ce serait nous. Donc ça m'a fait très plaisir de le savoir si vite.*

INTERVIEWEUR. – *Quand vous dites en "off", par quel biais et qui vous a contacté ?*

CATHERINE, CADRE DIRIGEANTE. – *[rires] En "off", c'est "anormal", c'est-à-dire que c'est le client final qui a pris le risque de me dire : "tu peux passer de bonnes vacances, c'est toi qui a le contrat", voilà. Ceci dit, ce n'est pas signé, c'est pour ça que c'est en "off", il peut toujours y avoir encore un petit aléa... il peut encore y avoir une boulette dans le système de signature.*

Donc ça veut dire, par exemple, que [rires]... Sachant que l'on avait ce gros contrat, y'avait d'autres personnes de l'équipe qui passaient d'un CDD qui se finissait à Noël à un CDI qui attaquait. Et que eux je n'ai pas pris le risque de leur dire... j'avais tellement peur quand même qu'il y ait une petite boulette [que] je n'avais pas pris le risque de leur dire : "eh bien vous aussi passez de bonnes vacances de Noël, on se revoit au 1er janvier". Je leur avais passé un petit coup de fil pour leur dire que j'avais bon espoir, que tous les échos étaient bons, qu'ils profitent des fêtes et que je pensais bien que comme c'était convenu je leur signais le contrat de CDI en janvier. Mais je ne leur ai pas dit euh... Je n'ai pas pris le risque quoi. (…)

Mais, effectivement, j'étais déjà en congé quand j'ai eu cet appel. J'ai répondu, je me souviens je faisais les boutiques avec mes gamins, on achetait les cadeaux pour Noël, y'avait toutes les illuminations... c'était un moment un peu merveilleux où j'étais aussi contente de pouvoir rassurer les gens qui attendaient l'info mais je l'ai fait avec beaucoup de pincettes quoi.

Donc là, c'était chouette, donc effectivement moi je bosse depuis vingt ans. Y'a vingt ans je serais partie en vacances et y'aurait eu aucun appel. On aurait vraiment attendu le retour après le 1er janvier, on aurait eu le contrat et les choses auraient été un peu plus calmes dans le temps, peut-être un peu plus sereines. Mais non, c'était un super souvenir.

INTERVIEWEUR. – *Qu'avez-vous ressentie sur le moment?*

CATHERINE, CADRE DIRIGEANTE. – *Ah eh bien sur le moment [Rires] deux choses. La satisfaction d'avoir ce contrat... Le fait qu'il restait une petite incertitude... Et puis le fait que je devais rassurer les gens qui attendaient après ce contrat sous une autre forme que moi et que je ne pouvais pas m'engager à 100% (ça c'était un peu dommage). C'est le fait que l'information [soit] plus rapide mais à peine un peu moins fiable quoi. Puisqu'en fait, si j'avais attendu, début janvier j'aurai eu le contrat, l'information à 100% et voilà.*

INTERVIEWEUR. – *Est-ce que ça a changé quelque chose au niveau de votre humeur pendant les vacances de Noël?*

CATHERINE, CADRE DIRIGEANTE. – *Ah sûrement oui ! [Rires]*

Lorsque la réactivité est source de sentiment d'efficacité

Samuel, cadre intermédiaire dans le secteur des SSII, se souvient d'un événement particulier où il s'est senti très efficace professionnellement… alors qu'il faisait du *shopping*. Lors du premier entretien, il nous a raconté cette situation de connexion permanence qui a généré chez lui une « *grande satisfaction* » :

« Y'a un cas de figure qui... ouais, qui m'a marqué, c'était il y a une dizaine d'années, je faisais de l'assistance logicielle pour le top management d'un grand groupe (…). Contrairement à ce que l'on pourrait croire, c'est des gens qui disposent d'un outil informatique mais qui savent très peu s'en servir. Et à cette époque là, j'avais des astreintes de type 24h/24, la nuit il fallait être disponible, le week-end il fallait être disponible. Et j'ai souvenir d'avoir eu un appel d'un homme d'un certain âge qui était bloqué avec son ordinateur (...) et qui n'arrivait pas à se connecter au système pour récupérer ses mails.

Moi j'étais en train de faire du shopping et je me suis mis dans un coin et j'ai dû demander à cette personne de saisir une ligne de commande assez compliquée, que la plupart des techniciens informatiques ne maîtrisent pas, je lui ai demandé de saisir ce truc très précisément. Et à la première tentative, oui ça a fonctionné. "Commande très bien exécutée, très bien vous pouvez relancer Outlook"; "Oui, ça marche, merci beaucoup". Voilà, et ce mec était réputé pour être un tyran, enfin il avait beaucoup de pouvoir dans le groupe quoi. Et ce jour là, oui, j'avais une grande satisfaction parce qu'une simple ligne de commande qui m'avait fait faire une opération compliquée derrière avait permis de résoudre un problème aussi vite ».

Malgré la modestie du corpus d'incidents critiques positifs, son contenu appelle tout de même, aux côtés du récit des anecdotes, la pertinence de nuancer le caractère pathogénique de l'usage des TIC chez les cadres. En effet, le quotidien des sujets que nous avons rencontrés se présente comme étant jalonné de dimensions satisfaisantes pour lesquelles les usages des dispositifs occupent une place importante. Cet équipement technique constitue une ressource pour mieux s'approprier leur travail et répondre aux situations délicates.

Les incidents critiques survenus mettent en évidence les aspects positifs de l'usage professionnel des TIC. Chacun, sous différentes formes, se fait l'éloge de la connexion permanente le temps du récit d'une situation marquante. Les émotions sont de l'ordre du sentiment de réussite, de reconnaissance, de réassurance ou encore d'auto-efficacité.

Conclusion

La Technique des Incidents Critiques (Flanagan), nous permet d'enrichir la mise en sens des pratiques communicationnelles, et ce, à partir de situations marquantes que les sujets ont vécu dans leur histoire avec les TIC. Notre analyse de contenu confirme qu'à l'origine du déploiement de stratégies d'usage se trouve l'expérience d'événements significatifs. L'ajustement attitudinal et comportemental serait issu de l'interactivité des sujets avec les technologies et les situations vécues.

Ainsi, les cadres de l'échantillon ont-ils connu des situations particulièrement marquantes dans lesquelles les TIC jouaient un rôle majeur. Mobilisés dans la confrontation à ces incidents, ils ont déployé un nouveau regard sur les technologies mais aussi des stratégies d'usage (filtrage, préservation). Le corpus d'événements biographiques en lien avec les TIC nous permet ainsi de mieux comprendre le sens de leurs pratiques.

Le récit des incidents critiques offre l'opportunité d'illustrer le processus d'appropriation des TIC, mais aussi de mieux caractériser l'attitude ambivalente des cadres à leur égard. En effet, les événements marquants ne sont pas seulement négatifs : un corpus d'anecdotes positives met en évidence les aspects favorables inhérents à l'usage des TIC dans le quotidien professionnel des sujets. Ainsi, les incidents critiques permettent de comprendre de quelle manière les

sujets déploient les TIC non seulement pour pallier aux risques psychosociaux mais aussi pour entretenir les pratiques de réussite.

Par le biais de récits situés, la fonction de médiation des TIC est enrichie par une forme de contextualisation. Les problématiques interindividuelles et organisationnelles sont transposées dans l'usage des dispositifs communicationnels.

Chapitre 8 : Effet de réflexivité des pratiques communicationnelles

Le dispositif méthodologique que nous avons élaboré consiste à rencontrer les sujets de l'échantillon dans le cadre de deux entretiens individuels, séparés d'une année d'intervalle. L'objectif sous-jacent à cette perspective longitudinale est d'interroger les conséquences, pour les sujets, de s'investir dans une recherche portant sur leurs propres usages des TIC.

La revue de la littérature que nous avons réalisée rend compte de l'existence d'un écart entre, d'une part, le discours médiatique sur l'hyperconnexion des cadres et, d'autre part, sa carence au sein des organisations. Alors que notre canevas d'entretien invite les sujets à s'investir dans une démarche narrative, le premier terrain (T0) peut constituer un support inédit d'explicitation de leurs usages des TIC et d'expression de leur propre point de vue sur la question, et ce, en toute confidentialité.

Dans le cadre du second entretien (T1[181]), nous questionnons les évolutions d'usage, si elles ont lieu, depuis la première rencontre (T0). Les sujets sont conviés à faire le point sur l'année qui s'est écoulée, en termes d'incidents critiques, d'épisodes de déconnexion, ou encore de changement dans les domaines de vie.

Aussi, et il s'agit là d'une dimension essentielle, la perspective diachronique que nous adoptons offre l'opportunité de remémoration du premier entretien (T0) lors du second (T1). Il s'agit précisément d'appréhender le ressenti des sujets émanant de l'explicitation de l'usage professionnel des TIC,

[181] Ce second terrain s'est déroulé d'octobre 2011 à Janvier 2012.

engagée à T0. Nous cherchons à connaître la portée de la situation du premier entretien dans la trajectoire des cadres usagers.

Sur le modèle de la *pragmatique dialogique* (Francis Jacques), la production de sens des pratiques communicationnelles se dégagerait de manière singulière dès lors que nous sommes engagée dans une relation interlocutive à-propos avec les sujets. Ainsi, le second terrain de notre recherche doctorale consiste à caractériser ce processus de co-construction du sens du rapport aux TIC.

Engagés dans une démarche biographique, les sujets sont particulièrement actifs dans le déroulement des entretiens. La deuxième rencontre permet d'appréhender le phénomène d'*emprise analytique*[182] (Claude Lemoine) en questionnant l'appropriation du contenu des échanges et ses conséquences au niveau de leurs représentations des TIC et de leurs comportements d'usage.

Mettant à l'épreuve notre dispositif longitudinal, ce chapitre vise à rendre compte de l'effet de réflexivité des pratiques communicationnelles des cadres.

La première partie propose un état des lieux de la situation des sujets de l'échantillon sur la base de la temporalité consumée entre T0 et T1. L'évolution des domaines de vie (professionnelle et privée), de l'équipement en TIC, du rapport à la connexion pendant les congés, mais aussi la survenue d'incidents critiques sont les principaux thèmes abordés.

Le vécu du premier entretien et ses effets sont analysés dans la deuxième partie. Les caractéristiques d'explicitation des usages, le ressenti de T0 ainsi que les stratégies déployées à partir de son expérience rendent compte de l'effet de réflexivité initié par notre procédé méthodologique.

---

[182] Évoqué dans la partie 5.1 (p. 206).

Enfin, nous nous intéressons aux attentes des sujets vis-à-vis de l'Étude dans laquelle ils se sont investis. Le troisième sous-chapitre rend compte de cette forme d'appropriation de la recherche par les sujets eux-mêmes.

8.1 Caractéristiques de la temporalité expérimentale

L'échantillon du second terrain se compose de 54 sujets[183], issus du premier terrain. Un déficit de huit cadres s'explique par des difficultés de rencontre, que ce soit pour des motifs d'absence sur le sol Aquitain au cours de la période des entretiens (déplacements à l'étranger ou mutations géographiques) ou de joignabilité impossible.

La situation de l'échantillon à T1 témoigne de l'engagement des sujets dans la démarche de l'Étude. En effet, près de 90 % des cadres que nous avons interviewés à T0 assurent leur participation au second entretien. Même ceux qui ont connu, entre temps, un changement professionnel, ont pris l'initiative de nous transmettre leurs coordonnées avant l'échéance.

Ce second terrain est caractérisé par davantage de familiarité, la relation entre la chercheuse et les sujets étant déjà établie. Nous considérons la qualité de ce climat relationnel comme un indicateur d'implication de la part des sujets. Aussi, cela laisse supposer que le premier entretien s'est révélé tel un événement signifiant pour eux. Nous y revenons précisément dans le sous-chapitre ultérieur.

L'un des objectifs de la propriété longitudinale de la recherche consiste à étudier, à travers le dire des sujets, l'évolution de leur situation entre T0 et T1. Dans les paragraphes suivants, nous faisons le point sur la temporalité expérimentale d'une année. Pour ce faire, sont prises en compte les données suivantes : l'évolution des domaines de vie, l'équipement en TIC, les épisodes de déconnexion ainsi que les incidents critiques éventuellement survenus.

[183] Les caractéristiques de l'échantillon du second terrain sont présentées en Annexe 5 (Tome 2)

Évolution des domaines de vie

Nous rendons compte ici des transformations qui ont lieu dans les sphères de vie des sujets au cours de l'année qui s'est écoulée. Les situations de changement ayant engagé une modification des usages des TIC sont présentées de manière plus détaillée.

Changements dans la sphère professionnelle

Sur la totalité de l'échantillon, 44,4 % des sujets ont connu des changements dans leur vie professionnelle pendant l'année qui s'est écoulée entre T0 et T1.

Pour la plupart, il s'agit d'une augmentation de leur périmètre de responsabilité et de l'accroissement de l'activité de l'entreprise. Par exemple, la charge de travail de Lucile (cadre supérieure dans le secteur du portage salarial) a augmenté du fait de la gestion de vingt accords-cadres supplémentaires (contre huit l'année précédente). De plus, le chiffre d'affaires de son entreprise a été multiplié par dix.

Charlotte, cadre intermédiaire, prend en charge davantage de projets qu'à T0. Dans l'extrait suivant, elle nous explique les conséquences sur son quotidien en termes d'extension de disponibilité et de travail en débordement :

> INTERVIEWEUR. – *Est-ce que, du coup, cela a eu impact sur votre rythme de travail et votre façon d'utiliser les TIC dans votre quotidien ?*
>
> CHARLOTTE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Alors mon rythme de travail, c'est difficile à dire. Disons que ça augmenté ma charge de travail, clairement. Ce qui fait que je suis amenée quand même à travailler davantage le soir et le week-end. Même si je le faisais déjà avant, mais je trouve que je le fais plus maintenant.*
>
> INTERVIEWEUR. – *Avec votre ordinateur portable professionnel ?*
>
> CHARLOTTE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Professionnel, oui. Que j'emmène maintenant tous les soirs chez moi, à la limite même si je ne sais pas si je vais travailler ou pas, mais pour pouvoir regarder mes mails et voir éventuellement si j'ai une idée, un truc qui me revient. Parce que des fois je pense à des trucs sur des diagnostics que je suis en train de faire, et j'ai des idées. Donc je préfère avoir tout le temps mon ordinateur pro sous la main pour pouvoir retravailler des trucs si j'ai une sorte d'insight formidable !*

Par contre, je trouve que, sur l'usage des nouvelles technologies par rapport au projet (…), je me rends compte que c'est un projet, par rapport au contenu, où tu as davantage besoin d'être joignable je trouve. Donc je suis plus sollicitée par mon téléphone portable, j'ai davantage d'appels sur mon téléphone portable qu'auparavant (…). Et par mail aussi.

Par ailleurs, trois cadres ont changé de fonction, comme Christophe (cadre supérieur), qui est passé de Directeur d'agence bancaire à Directeur de centre d'affaires au sein de la même entreprise. Dans ce poste là, il déclare recevoir moins de mails, notamment parce qu'il ne dispose plus de fonctions de management : « *Beaucoup plus d'air sur les mails, c'est beaucoup plus confortable* ».

Certains sont concernés par une mobilité géographique : c'est notamment le cas de Renaud (cadre dirigeant) qui a été nommé, en cours d'année, par son entreprise dans le Lot-et-Garonne, son département d'origine.

Les autres cas d'évolution de la sphère professionnelle portent sur des situations éparses : changement d'entreprise (Cyril, cadre dirigeant), reconversion (Patricia, cadre supérieure), contexte de fusion (Clément, cadre supérieur) et de plan social (Émilie, cadre intermédiaire).

Changements dans la sphère personnelle

Sept cadres de l'échantillon ont déclaré des changements dans leur vie privée, survenus entre T0 et T1.

Respectivement, la famille de George (cadre intermédiaire) et celle de Cécile (cadre intermédiaire) se sont agrandies : les deux sujets sont devenus parents en cours d'année. Si à T0 Cécile prenait garde à ne pas se connecter en dehors de la sphère professionnelle, elle a reconfiguré son rapport à la connexion pendant son congé de maternité. Dans l'extrait ci-après, elle nous explique la place qu'elle a attribuée volontairement aux TIC au cours de cette période et les conséquences sur sa conduite d'activité :

INTERVIEWEUR. – *Donc vous avez eu un bébé pendant l'année...*

CÉCILE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Oui, au mois d'août. Je reprends mes fonctions aujourd'hui dans le cadre d'un temps partiel. Et pour le rapport aux technologies, eh bien ma vie personnelle a eu un impact assez important en fait et ça a un lien direct avec les nouvelles technologies puisque bien évidemment ça m'a permis, moi, de rester en contact avec mon poste. Sans y être mais voilà... c'est un peu particulier lors d'un congé maternité, il y a des conditions qui font qu'on ne peut pas toujours se consacrer à 100% à son travail.*

INTERVIEWEUR. – *Comment vous êtes-vous organisée justement ?*

CÉCILE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Déjà j'ai tout transmis à ma remplaçante en disant que si je ne pouvais pas suivre, déjà au moins ce serait fait ici. Et ensuite j'avais accès à ma messagerie de chez moi. Ça, je me souviens bien qu'en janvier je vous avais expliqué que j'évitais au maximum les contacts pendant mes congés et lors de mes week-ends afin de ne pas trop impacter ma vie personnelle (...). Maintenant, partant cinq mois, honnêtement, je n'aurai pas bien vécu de revenir et d'avoir complètement coupé les ponts avec mon métier.*

INTERVIEWEUR. – *Ça vous a aidé à ne pas perdre le fil ?*

CÉCILE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Eh bien ça m'a aidée, et en plus je suis toute seule sur le site. C'est-à-dire que quand ma remplaçante sera partie, je n'ai personne à qui m'adresser et demander : "Qu'est-ce qu'il s'est passé là ?", etc. Donc pour moi il était vraiment important de ne pas perdre le fil (...).*

INTERVIEWEUR. – *Le retour, pour vous, est ainsi plus confortable ?*

CÉCILE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Oui, pour moi c'est quasiment comme si je n'étais pas partie puisque je suis au courant de tout ce qu'il s'est passé. (...) Il n'y a pas d'information particulière qui m'ait échappé, et ça c'est vraiment [grâce à] tout ce qui est messagerie, le téléphone... J'étais de temps en temps en relation avec ma directrice. Et voilà, [les TIC] m'ont permis de rester au goût du jour et de bien vivre le retour.*

INTERVIEWEUR. – *Dans votre quotidien, pendant ce congé de maternité, comment ça se passait en fait ? Vous consultiez vos mails lors d'une certaine plage horaire... ? Tous les jours... ?*

CÉCILE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Ça dépend. Ça a évolué. Oui, je les consultais quasiment tous les jours. Alors après moi chez moi j'ai une tablette, donc c'était pratique. (...) Sans forcément gérer tout ce que je voyais, mais au moins j'avais l'information. De temps en temps j'intervenais, mais c'était si j'en avais envie. C'est-à-dire que je n'avais aucune obligation et c'est ce qui fait que... ça permet de bien le vivre en fait.*

(…) Avec un bébé, c'est assez facile, pendant la pause biberon il est à côté et hop, je regarde. Ce n'était pas gênant. Après, je ne me disais pas : "Il faut absolument que j'aille voir mes mails". Ce n'était pas une contrainte, du tout. (…)

INTERVIEWEUR. – *Oui, c'était vraiment un choix volontaire de votre part.*

CÉCILE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Oui, c'était un choix. Je n'avais aucune obligation par rapport à ça. Après, je pense que quand on a des responsabilités et qu'on aime ce que l'on fait, je pense que c'est la raison pour laquelle je ne l'ai pas du tout vécu comme une contrainte. Au contraire.*

Parmi l'échantillon, deux cadres ont connu un divorce. Laurent, cadre supérieur, a choisi de se déconnecter du téléphone portable lors de temporalités privées où il ressentait le besoin de se ressourcer et de se retrouver. Il nous raconte :

LAURENT, CADRE SUPÉRIEUR . – *j'ai eu des épisodes de déconnexion volontaire. C'est-à-dire que dans ma vie privée il y a eu un grand chambardement, et donc je n'avais pas envie de répondre au téléphone à certains appels, et donc j'ai totalement déconnecté pendant quinze jours. Et là, je ne répondais qu'aux mails et là, pour le coup, je me forçais à ne répondre qu'une fois par jour, et encore ! Et à ne pas répondre au téléphone. Mais ça, c'était le seul moment et c'était moi qui ait choisi le moment.*

INTERVIEWEUR. – *Et vous aviez averti tous vos collaborateurs et collègues ?*

LAURENT, CADRE SUPÉRIEUR . – *Oui, je les ai avertis. C'était lié à un divorce donc... Et j'avais fait le choix de tout couper. Et si on coupe tout, on coupe vraiment. Du coup, on ferme des vannes, on bloque des amarres et puis on retrouve un peu sa bulle. C'est-à-dire que, parfois, c'est aussi la facilité d'avoir un téléphone parce que ces technologies nous empêchent de nous retourner sur nous-mêmes, soit de voir notre médiocrité, soit de faire le point sur ce que l'on est, soit de se rendre compte que l'on n'est pas ce que l'on a voulu être. Et donc c'est aussi une solution de facilité pour ne pas avoir à se réfléchir, c'est-à-dire à se regarder. C'est plus facile de regarder un écran que de faire son introspection. Donc ça occupe le temps disponible.*

Par ailleurs, deux cadres ont été en congés de maladie au cours de l'année. Pascal (cadre supérieur), a choisi de rester connecté avec son travail pour veiller au bon déroulement de ses affaires. Il nous explique :

PASCAL, CADRE SUPÉRIEUR. – *Ça m'est arrivé cet été d'être en arrêt maladie. Je suis resté connecté à mon bureau pour pouvoir veiller les travaux par l'intermédiaire de l'informatique.*

INTERVIEWEUR. – *D'accord. Vous êtes donc resté connecté bien qu'étant en arrêt maladie ?*

PASCAL, CADRE SUPÉRIEUR. – *Ouais.*

INTERVIEWEUR. – *Quasiment en temps plein ?*

PASCAL, CADRE SUPÉRIEUR. – *Quasiment ! Vous ne le répétez pas à mon Directeur ?! [Rires] Non, non mais j'étais arrêté effectivement mais je n'ai pas arrêté de penser, de travailler et d'agir. Il y avait des choses à faire donc...*

INTERVIEWEUR. – *Vous n'avez pas profité de cet arrêt maladie pour vous reposer réellement ?*

PASCAL, CADRE SUPÉRIEUR. – *Non, parce qu'à la limite c'est plus stressant... Si vous savez qu'il y a des choses qui doivent être faites et qu'elles ne sont pas faites, autant les faire que de passer des nuits blanches à se dire : "Il fallait que je fasse ça". Là, c'est fait, c'est fait.*

De son côté, Rémi (cadre supérieur), qui est en arrêt maladie pour une problématique psychosociale en lien avec son travail (il s'agit d'un épisode de *burnout*), s'octroie du temps à soi et à ses proches. Aussi se consacre-t-il pleinement à sa passion pour la photographie[184] : il se balade, capture la poésie de l'instant présent, et crée un blog pour partager ses œuvres. Malgré tout, il reste connecté à son poste de travail « en suspens » : son *BlackBerry* en poche est toujours allumé, le *push-mail* constamment activé. L'extrait suivant porte sur cette difficulté de couper le lien technique avec son activité professionnelle :

INTERVIEWEUR. – *Et que faites-vous depuis lundi[185] ?*

RÉMI, CADRE SUPÉRIEUR. – *Je pense à moi ! [Rires] J'arrive à me poser. Bon alors après, ce qui est super compliqué... c'est génial les nouvelles technologies... mais comme j'ai mon téléphone professionnel, que je suis toujours dans la boucle des mails de mon… je peux dire maintenant mon "ancien service". Voilà, c'est difficile de vraiment décrocher. C'est ce que tout le monde m'a dit : "Il faut décrocher et ne pas penser au boulot". Mais à cause de ce téléphone, c'est vrai que c'est dur de décrocher. Parce qu'il est là et je ne peux pas...*

INTERVIEWEUR. – *Vous êtes obligé de le laisser allumé ?*

---

[184] Le sujet s'est d'ailleurs présenté au second entretien muni de son appareil photo.

[185] Rémi est en arrêt maladie depuis seulement quelques jours lorsque nous le rencontrons.

RÉMI, CADRE SUPÉRIEUR. – *Non, je ne suis pas obligé. Mais je n'arrive pas à m'en décrocher. Enfin je n'arrive pas...*

INTERVIEWEUR. – *C'est votre téléphone personnel aussi ?*

RÉMI, CADRE SUPÉRIEUR. – *Non, non, non. J'en ai deux. (...) Mais, je ne sais pas comment dire ça, mais en gros...*

INTERVIEWEUR. – *Vous êtes toujours attaché ?*

RÉMI, CADRE SUPÉRIEUR. – *Ouais voilà je suis attaché à la boite et puis même si ce n'est plus mon service ou autre, après tout je le connais par cœur. Et ouais, j'ai du mal à appuyer sur "off". C'est vrai qu'aujourd'hui je me suis dit : "Tu éteins ton téléphone, et tu le rallumeras à 14h". Donc je l'ai coupé, mais je l'ai rallumé derrière. [Rires] Non, là, je vais m'y tenir. Mais c'est vrai que c'est le côté, on va dire, négatif. (…)*

INTERVIEWEUR. – *Qu'est-ce que vous cherchez en regardant ces mails qui passent ?*

RÉMI, CADRE SUPÉRIEUR. –*Eh bien je cherche à savoir s'il n'y a pas de soucis, même si je n'interviendrai pas et ça, par contre, je sais que je n'interviendrai pas, mais voir s'il y a un gros souci qui arrive ou une grosse... enfin bon voilà quoi.*

INTERVIEWEUR. – *Tout en sachant que vous n'interviendrez pas?*

RÉMI, CADRE SUPÉRIEUR. –*Ah complètement ! Tout en sachant que je n'interviendrai pas ! [Rires] Tout en sachant que je n'interviendrai pas ! Mais c'est aussi... s'il y a un nouveau souci, il faut que je m'y prépare lorsque je vais revenir au boulot. Même si ce n'est plus mon service, il faut voilà. Donc je pense aussi qu'il y a un peu de ça. (…) Mais voilà, avec ce fil à la patte [le BlackBerry] : je n'arrive plus à décrocher.*

Le dernier cas de changement dans la sphère personnelle n'a pas souhaité être évoqué par le sujet dans le cadre de l'entretien.

Équipement en TIC

Au cours de l'année d'intervalle entre les deux interviews, onze cadres ont connu un changement en termes d'équipement technologique.

La plupart sont désormais dotés de téléphones portables professionnels. Dans cinq cas sur six, il s'agit de Smartphones. Les sujets soulignent l'intérêt du *push-mail* pour la gestion de la messagerie électronique en temps réel, mais aussi

l'extension de disponibilité que ce média implique. Renaud, cadre dirigeant, nous raconte :

> « *l'année dernière, je n'avais pas ça. [Maintenant] Tous les managers, on a un BlackBerry. Depuis décembre de l'année dernière. C'était notre cadeau de Noël ! [Rires] Ce qui fait qu'on est en permanence, même quand on est en congé, on est... Ça, c'est bien, mais ce n'est pas bien dans la vie privée parce qu'on est toujours tenté d'aller regarder et tout ce qui s'en suit quoi. On a des messages là-dessus. Donc ça, c'est quand même un gros point de changement dans l'entreprise* ».

Jean, cadre supérieur, explique la manière dont sa hiérarchie a communiqué sur l'équipement en Smartphone :

> « *Il a été dit que ce n'était pas un outil à utiliser entre guillemets à des fins personnelles mais professionnelles, et qu'il n'était pas fait pour augmenter notre temps de travail. Donc ça veut dire ce que ça veut dire : quand on est de repos, éviter de partir en vacances et de l'utiliser pendant les jours de repos. Enfin, moi, je l'ai compris comme ça. Mais malgré tout, tous autant que nous sommes, nous l'utilisons sur nos repos pour voir ce que l'on doit faire impérativement. Je crois que si on a été doté de ce matériel-là, c'est aussi pour peut-être répondre à des impératifs et des urgences sur nos jours de repos sans en faire trop l'usage. C'est un choix personnel. Je pense que la plupart de mes collègues auront fait ce même choix de l'utiliser sur nos jours de repos* ».

Du fait de l'évolution de leur responsabilité et de leurs fonctions, certains cadres ont maintenant accès à distance au réseau de l'entreprise. Thomas, cadre intermédiaire, dispose ainsi d'une clé 3G et d'une option « mobilité » dans son forfait de téléphonie professionnelle.

De son côté, Émile, cadre intermédiaire, utilise dorénavant une interface de messagerie instantanée. Dans l'extrait suivant, elle développe les caractéristiques de ce média synchrone qui permet des échanges plus rapides et une meilleure coordination entre collègues :

> ÉMILIE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *On nous a installé un truc cette année, qui est génial, c'est Communicator, c'est le MSN de l'entreprise ! C'est affreux ce machin, c'est affreux ! On passe son temps à s'envoyer des trucs ! [Rires]*
>
> INTERVIEWEUR. – *D'un côté c'est génial et d'un autre c'est affreux ?*
>
> ÉMILIE, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *C'est très pratique dans le sens où… plutôt que d'envoyer un mail, c'est beaucoup plus rapide parce que tu vois si tes contacts sont disponibles, en réunion, ou absents. Déjà, c'est pratique. Et puis plutôt que*

d'envoyer un mail, c'est encore plus rapide. Il y a une notion de rapidité et on voit tout de suite si la personne répond ou pas. Donc du coup, je trouve que c'est pratique, ça facilite la communication mais pas pour des sujets importants. (…) On va s'en servir pour : "Est-ce que je peux descendre te voir cinq minutes ?". C'est un outil de communication, mais plus par rapport à l'emploi du temps.

En outre, Edwige (cadre dirigeante) a investi dans une tablette tactile pour optimiser la présentation des produits auprès de sa clientèle. Quant à Patricia (cadre supérieure), dont la situation de reconversion professionnelle est développée dans le chapitre 7, son équipement en TIC a été réduit : elle refuse aujourd'hui le téléphone portable, et ce, dans les deux sphères de vie.

Épisodes de déconnexion

Le second entretien est l'occasion de déterminer l'existence d'épisodes de déconnexion totale au cours de l'année. Ainsi, nous invitons les sujets à nous raconter leurs congés sous l'angle de la connexion avec le travail.

Il apparaît que la plupart des cadres qui déclaraient, à T0, opter pour une connexion maitrisée pendant les vacances, ont maintenu cette stratégie. Michel, cadre supérieur réaffirme son comportement de connexion : « *je suis parti juste avec mon BlackBerry et là, même logique que je vous avais expliquée : je fais à peu près un à deux points par semaine, maximum* ».

De son côté, Renaud qui fut équipé d'un *BlackBerry* au cours de l'année, a fait l'expérience d'un été connecté. Il nous raconte les avantages de la gestion des mails et les inconvénients en termes de restriction du lâcher-prise :

RENAUD, CADRE DIRIGEANT. – *Le seul souci c'est que... c'est dur à dire mais vous n'avez pas de break, sachant qu'il va falloir que j'y réponde, que je m'en occupe.*

INTERVIEWEUR. – *Ça amène des préoccupations professionnelles que vous n'aviez pas avant d'avoir le BlackBerry ?*

RENAUD, CADRE DIRIGEANT. – *Voilà. Par contre, le gros avantage, c'est qu'à mon retour de congés, je n'ai pas deux jours pour me mettre d'équerre. J'arrive : je suis clean !*

INTERVIEWEUR. – *Vous êtes resté tout le temps à l'affût des informations reçues ?*

RENAUD, CADRE DIRIGEANT. – *Oui, je n'ai rien loupé.*

INTERVIEWEUR. – *Avec cette gestion des mails, vous ne revenez pas avec des tas de mails à traiter...*

RENAUD, CADRE DIRIGEANT. – *C'est ça. Ça, c'est confortable quand même. Bon, après, faut négocier... Enfin, faut négocier... Il y a les enfants. Ce qui est le plus virulent, ce sont les enfants. Mon épouse, bon je veux dire, elle s'y est fait, elle comprend, elle travaille, elle sait ce que c'est. Mais c'est les enfants. "Papa, tu es toujours avec ton...". Ce n'est pas vrai, je n'y suis pas toujours, je peux le laisser dans un coin. Mais on rentre de la plage, je vais regarder.*

Vous êtes toujours en prise avec l'entreprise. C'est... parce que je le veux bien, hein... Mais c'est vrai que ça me bouffe encore plus.

Par ailleurs, onze sujets ont déclaré lors du second entretien être moins connectés pendant leurs congés.

Il peut s'agir, comme Lilian (cadre supérieur), de désactiver l'émission de messages automatiques concernant les résultats commerciaux, habituellement transmis en temps réel. « *En fait, on reçoit le chiffre d'affaire toutes les heures. Cet été, quand je suis parti en vacances, j'ai demandé à ce que l'on me déconnecte de cette réception* ».

Une certaine prise de recul sur soi, couplée à la mise en place d'une délégation de confiance, a permis à Gautier (cadre supérieur) de se déconnecter davantage pendant ses vacances. Il nous livre :

GAUTIER, CADRE SUPÉRIEUR. – *Quand j'étais parti l'année d'avant, ouais je me connectais beaucoup plus souvent. Mais bon, je n'avais pas le même dispositif de back-up donc ce n'était pas tout à fait pareil. J'avais un dispositif mais beaucoup plus parcellaire.*

INTERVIEWEUR. – *Donc là, vous aviez plus confiance en fait ?*

GAUTIER, CADRE SUPÉRIEUR. – *Ouais, j'avais davantage confiance. Et puis il y avait aussi la réflexion. Parce que je pense que quand on se connecte... déjà je pense qu'aux mails je me suis beaucoup connecté, tous les trois jours c'était quand même pas mal. Il y a de toute façon une démarche qui est un peu... "Mégalo" c'est un terme un peu fort, mais régulièrement je me disais : "Attends, c'est bon, le monde peut tourner sans toi". Parce qu'en fait, partir, c'est mourir un peu. (…) Et c'est vrai qu'on se dit : "Oh la la ! Si jamais ils arrivent à se débrouiller tous seuls, à quoi je sers ?". (…)*

j'étais beaucoup plus serein et puis surtout je m'étais donné beaucoup cette année donc j'avais vraiment envie de recharger les accus. (...) Et puis au Viêt-

Nam, je n'avais pas forcément la tête à ça. C'est un pays fatiguant, qui va très très vite. C'est roots le Viêt-Nam, c'est un des pays les plus pauvres du monde donc il faut... Voilà... Et puis j'avais envie d'en profiter ! [Rires]

Un nouveau regard porté sur les TIC conduit certains sujets à reconfigurer leurs usages de la connexion pendant les congés. Ainsi, Xavier (cadre dirigeant) s'est quelque peu détaché d'un mode de fonctionnement en temps réel, et a choisi de ne consulter son téléphone portable professionnel que de manière sporadique. Ses vacances se sont avérées très appréciables. Il nous explique :

« *Cet été, on est partis quinze jours en Espagne, et j'ai passé de très bonnes vacances. J'ai passé des vacances... cela fait trois, quatre ans qu'on n'avait pas passé des vacances comme ça... Je pense que ça vient aussi du fait que j'ai laissé le téléphone. Quand on était en Espagne, bon, le matin je regardais par rapport au boulot, mais c'était en aout donc il ne se passait rien. Le téléphone, je le laissais toute la journée. Je savais qu'il n'y allait pas y avoir d'urgence. (…) Tout pouvait attendre 24 h, 48h. Et ça, ça m'a fait vraiment beaucoup de bien. Ça m'a permis de décompresser* ».

Enfin, seize cadres ont connu un ou plusieurs épisodes de déconnexion totale au cours de l'année d'intervalle. Les sujets qui ne disposent pas de TIC mobiles professionnelles composent la majorité de cette catégorie. Trois se distinguent cependant du corpus : il s'agit de cadres optant généralement pour une connexion maitrisée pendant les congés et qui, pendant la temporalité qui sépare T0 de T1, se sont techniquement déconnectés de leur travail le temps d'un séjour. « *je pense que les vraies vacances c'est aussi avoir la sagesse de rester déconnecté* », déclare Étienne, cadre dirigeant.

C'est notamment le cas de Boris (cadre supérieur) qui a fait l'expérience d'un séjour à Venise complètement déconnecté. Pour cet ergomane passionné de technologies, la déconnexion fut difficile au premier abord. Il nous raconte :

À titre d'exemple, la semaine dernière je suis parti pendant quatre jours à Venise avec mon épouse. Eh bien là, je n'ai pas amené mon portable. Ça a été quelque chose de vraiment très dur pour moi. Par défaut, je partais avec mon portable. Et là, pendant quatre jours, c'était du dimanche, lundi, mardi, mercredi, et ça m'a permis de déconnecter complètement.

Question : Quand vous dites que ça a été dur pour vous...

Réponse : Parce que par défaut je serais parti avec le portable. Quand j'étais à Venise, j'ai failli aller dans un cyber café pour pouvoir me connecter. Dans ce cas là, j'aurai appelé mon fils pour qu'il me file mon « code calculette » pour pouvoir me connecter en direct et aller voir mes messages.

Question : Bien qu'étant en vacances, vous étiez toujours avec une tension latente d'aller vérifier les informations sur votre messagerie...

Réponse : Oui. Mais j'ai réussi quand même à me déconnecter. Ça m'a effleuré l'esprit, c'était le mardi. Mais j'ai réussi malgré tout à me déconnecter.

Incidents critiques[186]

L'intervalle d'un an que nous avons introduit dans le protocole de recherche présente l'intérêt d'observer la survenue d'incidents critiques dans un temps déterminé. Cependant, peu de sujets ont vécu des situations marquantes en lien avec les TIC entre le premier et le second entretien. Dans le cadre du chapitre 7.2, nous remarquions que la temporalité restreinte qui sert de support à T1 était moins favorable au vécu d'événements biographiques que celle de T0 qui, elle, portait sur le passé des sujets.

Les incidents critiques négatifs relèvent surtout d'usages problématiques du mail. Dégradation des relations interpersonnelles, mauvaise manipulation de la messagerie électronique, désinhibition… les sujets évoquent de nouvelles situations vécues de manière négative dans lesquelles le mail joue un rôle majeur. Cette partie de l'analyse atteste de la persistance du mail comme problématique principale dans le quotidien des cadres. Le cas de Charlotte, décrit dans le chapitre 7.2.1 (p. 325) est issu de ce corpus.

Les autres incidents, plus dispersés, portent sur l'interface vie professionnelle / vie personnelle ou encore sur le fonctionnement dans l'urgence.

[186] Parce que le chapitre 7.2 est consacré à l'analyse des incidents critiques des deux terrains, nous ne développons pas les événements en question. Nous évitons ainsi les répétitions et faisons l'économie d'une lourdeur pour le présent chapitre.

Seuls deux récits d'événements positifs sont relatés par les sujets à T1. Ils portent tous deux sur une opportunité de travailler à distance et de gérer les aléas au sein de leur domicile via les TIC mobiles. Le récit de Quentin, développé dans le chapitre 7.2.2 (p. 339) fait partie de la sériation du second terrain.

Étude de cas : le « blackout BlackBerry »

En introduisant une dimension longitudinale à notre recherche, nous est offerte la possibilité d'étudier la conséquence pour les sujets de l'apparition d'événements dans le corps social. Au cours de l'année séparant le premier du second entretien, une panne mondiale du commutateur central du réseau *BlackBerry* a causé ce que les médias ont appelé le « *Blackout BlackBerry* ». Du 10 au 13 octobre 2011, pour toute personne[187] équipée d'un terminal mobile de la société RIM, l'accès à la messagerie électronique et à Internet était fortement perturbé, voire complètement bloqué. Lorsque nous rencontrons les sujets de l'échantillon à T1, deux d'entre eux nous racontent avoir fait l'expérience du « *Blackout BlackBerry* ». Ainsi, il nous semble intéressant de décrire la manière dont ils ont vécu cet événement.

Lorsque la panne du réseau RIM a touché le mobile d'Astrid (cadre supérieure dans le secteur vitivinicole), elle assistait au cours de danse de sa fille un mercredi après-midi. Elle pianotait sur son *BlackBerry* pour gérer une urgence : il s'agissait d'assurer une commande d'envergure auprès de son transporteur basé en Chine. C'est alors que le « *Blackout BlackBerry* » est survenu, interrompant son activité textuelle. L'extrait ci-après correspond à la description de l'événement que nous livre Astrid, non sans une certaine émotion :

> ASTRID, CADRE SUPÉRIEURE. – *BlackBerry, sur toute la France, est tombé en panne. Et j'ai subi le blackout BlackBerry ! [Rires] Ah mais c'est débile ! Mais c'est pénible. On était en plein speed en train de faire des trucs sur des containers. (...) Et donc il a fallu commander d'urgence, c'est sur ma poire que c'est tombé puisque ma collègue n'était pas là, 4200 tubes, et ça, ça prend des proportions*

[187] Les utilisateurs concernés se situaient en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique, en Inde, ainsi qu'en Amérique du Sud (Brésil, Argentine, Chili).

mais vous n'imaginez même pas! (...) Et avec ce petit incident de BlackBerry... On était sur un bateau qui avait un problème, et poum ! J'étais là : "Oh ! Je n'ai plus de mails ! Ça y est j'ai eu trop de mails, ça a explosé !". J'ai cru qu'il avait explosé ! [Rires] Mais c'est pénible comme ça prend des proportions quoi ! Ça a été... Moi c'est tombé pile poil ce jour-là quoi.

INTERVIEWEUR. – *Oui, donc la grosse panique j'imagine...*

ASTRID, CADRE SUPÉRIEURE. – *Mais ça a dû arriver à d'autres, je me rassure ! (...) J'ai dû rentrer chez moi vite et j'ai continué. Ça a été, hein. Mais heureusement que l'on peut se connecter autrement finalement. Je ne sais pas pourquoi mais en fait je pense que le fait que ça, ça existe, eh bien on n'agit plus comme avant. Parce qu'on rend la chose possible parce qu'il y a cette technologie-là, et le mail. (…)*

[Quand] ça a bloqué, il était 17h30 / 18h.... C'est la semaine d'après qu'on m'a dit : "Tiens, tu as eu un problème avec ton BlackBerry ?". Après, avec le recul, j'avais l'impression de pas être assez performante par rapport au nombre de mails que l'on reçoit quoi.

INTERVIEWEUR. – *Et ça a duré combien de temps?*

ASTRID, CADRE SUPÉRIEURE. – *Je ne sais pas. Le temps que je rentre de la danse... [Rires]*

Comme nous venons de l'observer, cet événement lui a fait prendre du recul sur son rapport aux TIC mobiles. Astrid a eu le sentiment d'être démunie sur le moment. Après coup, elle a réinterrogé la place de son *BlackBerry* dans sa conduite d'activité.

De son côté, Dominique (cadre dirigeant dans le secteur du recyclage) fait état d'un sentiment de panique chez l'ensemble des cadres de son entreprise lors du « *Blackout BlackBerry* ». La gestion de l'emploi du temps apparaît comme l'élément principalement dégradé par cette panne des terminaux mobiles. Cet événement négatif aurait amorcé la nécessité de communiquer entre cadres sur l'usage des TIC. Dominique nous rapporte l'incident comme suit :

DOMINIQUE, CADRE DIRIGEANT. – *il y a eu une grosse panne sur BlackBerry avec un tas d'emmerdements. Donc là, on a vu la limite de ce système. On a été très embêtés pendant ces quelques jours. On ne savait plus lire nos agendas, on ne savait plus mettre à jour à distance nos agendas et nos carnets d'adresse. Ça, c'était un peu comique parce qu'on était tous un peu paniqués.*

INTERVIEWEUR. – *Comment avez-vous réagi justement ?*

DOMINIQUE, CADRE DIRIGEANT. – *Alors on s'est débrouillés mais c'était un facteur de tension important. On loupait des rendez-vous, on ne synchronisait pas, on ne savait plus trop où on habitait.*

INTERVIEWEUR. – *Pendant combien de jours avez-vous été touchés par ce blackout ?*

DOMINIQUE, CADRE DIRIGEANT. – *Je ne me souviens pas exactement. Je ne me souviens pas exactement du nombre de jours. Ce qui est sûr c'est que, toujours, j'ai des soucis de fonctionnement sur mon BlackBerry. (…)*

À l'occasion des pannes du système BlackBerry, eh bien il y a eu beaucoup de discussions entre nous. Donc c'était assez intéressant de voir que les gens appelaient plus leur assistante quand ils en ont une pour checker des choses etc. Et que la confiance dans le matériel a baissé d'un cran. Un peu comme à chaque fois qu'il y a une panne dans un réseau, mais pour autant, les comportements ne changent pas.

La temporalité empirique T0-T1 constitue un support d'observation de reconfiguration des pratiques communicationnelles. En questionnant le vécu des sujets à travers cette année d'intervalle, nous avons ainsi recueilli un ensemble d'anecdotes illustrant une éventuelle évolution des usages.

En considérant les changements dans la vie professionnelle comme dans la vie personnelle, nous examinons la manière dont les sujets ajustent leurs usages des TIC. L'évolution de l'équipement technologique appellerait également une reconfiguration de l'utilisation des dispositifs.

Au cours de l'année, la tendance à maîtriser sa connexion apparaît comme renforcée chez les cadres de l'échantillon. D'ailleurs, certains néophytes expérimentent des épisodes de déconnexion totale.

Malgré la faiblesse du corpus d'incidents critiques, son contenu met en évidence la persistance de la problématique liée au courrier électronique. Parmi les événements négatifs, l'expérience du « *Blackout BlackBerry* » engage les sujets qui ont été concernés dans un travail réflexif sur la place du terminal mobile dans la conduite d'activité. L'ouverture vers une discussion collective entre cadres fut d'ailleurs amorcée suite à l'incident

technique, même si, d'après Dominique, elle s'est révélée infructueuse en termes de régulation effective.

Après avoir réalisé un état des lieux de la temporalité expérimentale, nous nous intéressons à la manière dont les sujets ont vécu l'expérience initiale de verbalisation de leurs usages professionnels des TIC. L'objet du sous-chapitre suivant est d'analyser le premier entretien en tant qu'événement biographique et acte communicationnel.

8.2 Vécu d'entretien d'explicitation des usages

« *le moi est le seul circuit*
qui reçoit ce qu'il émet »
(Paul Valéry[188])

Le contrat de communication du second entretien que nous menons auprès des cadres est différent de celui de T0 : un nouveau statut lui est en effet attribué. Bien que les sujets en soient informés dès la première rencontre, nous rappelons l'objectif avant de procéder à l'interview de T1. Il s'agit de faire un retour sur le récit élaboré par le sujet un an auparavant. Ce second terrain présente également l'opportunité pour les sujets d'apporter des éléments nouveaux concernant leurs pratiques communicationnelles.

Cette partie de l'entretien questionne autant le contenu des échanges de T0 que la relation dialogique entre la chercheuse et le sujet. En effet, puisque la verbalisation de ses propres usages des TIC repose sur une interaction entre l'interviewé et l'intervieweur, alors une certaine co-construction serait en jeu. Se dégagerait ainsi la production inédite d'un récit sur soi et, par là même, d'une construction de sens. L'entretien T0, en tant qu'acte communicationnel, constitue le support d'un retour réflexif réalisé lors de T1.

De ce point de vue, l'objet du second entretien consiste en la réalisation d'un *feedback* : nous cherchons, à travers le témoignage des sujets, des indices d'une activité de distanciation, de réflexivité et d'implication. Il s'agit d'évaluer la propension du premier entretien à représenter un terrain fertile de « mise en sens » des pratiques communicationnelles.

Le premier entretien est caractérisé par une centration sur l'interaction du sujet avec les dispositifs, et, conséquemment, sur leur rapport au travail à travers la médiatisation des TIC. À T1, les sujets sont invités à adopter davantage

[188] (1975, p. 234).

une posture d'analyste que celle d'« objet d'étude ». L'objectif ici est de questionner l'appropriation du fruit de T0 par les sujets eux-mêmes. Réaliser un entretien sur l'entretien consiste à entreprendre un « méta-entretien » (Kridis, 2003).

Les paragraphes suivants présentent les résultats de l'analyse qualitative portant sur ce corpus. L'expérience du premier entretien est décrite à partir de sa remémoration, de son ressenti, de l'aisance d'explicitation des usages et des stratégies développées par la suite.

Retour réflexif sur le premier entretien

La réalisation d'un « méta-entretien » implique une tâche de remémoration et de projection dans une situation particulière. Nous amorçons ce procédé par la question suivante : « *Maintenant, je vais vous demander de réfléchir à notre premier entretien. Qu'en avez-vous pensé avec le recul ?* ». L'objectif est de découvrir de quelle manière les sujets se souviennent-ils du premier entretien, et ce, tant dans sa dimension narrative qu'émotionnelle.

Résumé de l'entretien T0

Plus de la moitié des sujets[189] proposent tout d'abord une réponse sous forme de résumé du premier entretien : le thème de l'Étude, l'objectif du premier entretien, son déroulement et les rôles respectifs interviewé / interviewer.

L'exposé du premier entretien est souvent empreint de neutralité, c'est-à-dire mettant en évidence une co-construction entre le narrateur et le narrataire. Le déroulement de l'entretien et son contenu sont rapportés comme une élaboration émanant de la relation entre le sujet interviewé et le chercheur. Cette caractéristique, présente dans treize entretiens, nous renseigne quant à l'appropriation de l'Étude par les sujets. Thomas, cadre intermédiaire, se souvient que l'« *On avait parlé des mails, de l'intrusion dans la vie personnelle, des*

[189] 57,4%, soit 31 sur les 54 sujets de l'échantillon.

terminaux type Smartphone ». Sylvain, cadre supérieur, remarquait : « *ce qu'on disait l'année dernière c'est que j'étais tout le temps connecté à mon BlackBerry* ». Pour Gautier, cadre supérieur, « *on avait beaucoup beaucoup parlé de l'intrusion du mail* ».

En second lieu, une partie des sujets synthétise le premier entretien dans une perspective interne, autrement dit en se référant directement à leur propre rôle. « *j'ai beaucoup parlé !* », nous répond immédiatement Christophe, cadre supérieur. En effet, dans douze entretiens, les sujets racontent le déroulement de T0 à la première personne. Cet aspect des récits corrobore l'idée d'une certaine réappropriation de l'Étude par les sujets eux-mêmes. George, cadre intermédiaire, nous explique : « *j'ai fait un entretien qui s'articulait autour de la communication, enfin des moyens de communication au travail et hors du temps de travail bureau* ».

Enfin, pour une moindre part, certains sujets décrivent le premier entretien dans une perspective externe, c'est-à-dire en insistant sur le rôle de l'intervieweur. Neuf récits relatent des attentes du chercheur, le rôle du sujet consistant à y répondre. Lucile, cadre supérieure, propose : « *vous interrogez une catégorie de personnes et qu'il y a un an j'ai été interrogée sur ma façon de me comporter sur l'utilisation de mes outils* ». Edwige, cadre dirigeante, se souvient « *avoir été bien questionnée dans le sens où [elle était] amenée à dire des choses, à parler du sujet* ».

Prise de recul sur ses pratiques communicationnelles amorcée à T0

La moitié des sujets[190] évoque une prise de recul lors de cette tâche de ressouvenir du premier entretien. Considéré comme une opportunité de « *réflexion* » sur son propre rapport à la connexion, T0 est relaté tel un événement biographique. Lilian, cadre supérieur, qualifie par exemple le premier

[190] 27 cadres sur 54, soit 50% des sujets de l'échantillon. Ce sont, par ailleurs, la tranche d'âge la plus jeune qui est concernée : 6 cadres sur 7 âgés de moins de 34 ans ; 60,8% des sujets âgés entre 35 et 44 ans. La seconde moitié de l'échantillon affirme que T0 leur a permis de « confirmer » leurs pratiques.

entretien de « *révélateur sur l'utilisation* ». Laurent, cadre supérieur, verbalise son ressenti comme suit :

> « *ce premier entretien avait créé en moi, j'allais dire, une réflexion aussi sur l'usage que je faisais des outils que l'on me donnait. De fait, ça a été intéressant, autant pour vous je l'espère que pour moi, puisque du coup ça créé un horizon que je n'avais pas... Quand on a son téléphone, on pianote dessus, on est content, mais on ne se pose pas plus de questions que ça. Donc ce premier entretien avait été fondateur quelque part* ».

À partir de cette élaboration réflexive engagée un an auparavant, les sujets témoignent de la construction d'une nouvelle grille de lecture des TIC dans leur usage professionnel. « *ça m'a fait réaliser beaucoup de choses* », nous confie Rémi, cadre supérieur. Le fait de « *réfléchir* » à leurs comportements de connexion (notamment via le téléphone mobile et la messagerie électronique) aurait permis de mieux comprendre le ressort de leurs usages ainsi que leurs conséquences (en termes de sentiment d'efficacité, de porosité des temps sociaux, ou encore de relation sociales au travail). La verbalisation de l'usage des TIC dans le quotidien de travail des cadres se caractériserait comme « point de bascule » vers une nouvelle intelligibilité vis-à-vis des dispositifs, « *c'est-à-dire [de] les voir différemment* » (Clément, cadre supérieur). Soulignons que le champ lexical de l'image est particulièrement présent : les termes « *photographier* », « *mettre en lumière* », « *voir* », « *créer un horizon* », ou encore « *éclairer* » apparaissent dans les récits des sujets à propos du premier entretien.

La prise de conscience de ses usages professionnels des TIC, engagée à T0, est ainsi vérifiée à T1. D'après Astrid, cadre supérieure, « *on se met à distance* ». Que ce soit en termes de temporalité investie, de dérives d'usage, ou encore de stress, le premier entretien permettrait de dégager un sens inédit pour les sujets narrateurs de leur propre vécu. Thomas, cadre intermédiaire explique : *« c'était en en parlant [que] je me suis rendu compte que finalement on passe ses journées dessus* ». « *L'entretien en lui-même, il m'a permis de me rendre compte que ça me stressait* », nous confie Patricia, cadre supérieure.

Parce que la diffusion des TIC dans les organisations fut rapide et que les cadres les utilisent en permanence dans leur quotidien professionnel, les occasions d'échanger sur la question demeurent quasi inexistantes. En s'appropriant ces canaux de communication numériques, ils ont élaboré des connaissances procédurales. En s'ajustant aux problématiques posées par l'usage de ces dispositifs, les cadres ont développé des stratégies à partir de leur propre intelligence de travail. Pensée bien que peu verbalisée, l'utilisation quotidienne des TIC serait une tâche difficile à mettre en mots, le contenu étant *a priori* peu discursif.

Le premier entretien jouerait ainsi un rôle essentiel dans l'élaboration d'un « dire » et, par là même, dans celle d'une réflexivité, d'une actualisation de son histoire. Philippe, cadre supérieur, souligne : « *quand on en discute, en fait, c'est là qu'on s'en rend compte. Parce que sinon on est dans notre quotidien et du coup c'est comme si c'était un peu normal* ». Pour Clémence, cadre intermédiaire, « *ça permettait de se poser et de poser des mots sur ce que l'on fait au quotidien sans forcément s'en rendre compte* ».

Caractéristiques de la tâche d'explicitation des usages

Puisque, *a priori*, les discours sur les pratiques des cadres sont quasi inexistants, nous souhaitons évaluer l'aisance de la tâche de verbalisation des usages quotidiens à partir de la perception des sujets. Ainsi, nous demandons aux sujets : « *Est-ce qu'il vous a paru facile ou difficile de m'expliquer clairement ce que vous faites avec ces outils dans votre quotidien?* ».

Aisance d'explicitation

À cette question, 33 cadres (soit 61,1% de l'échantillon) ont répondu qu'il s'agissait d'une tâche plutôt facile.

Pour expliquer leur aisance dans l'explicitation de leurs usages quotidiens des TIC, près d'un tiers des sujets revendiquent une attitude clairvoyante, qu'ils auraient adoptée avant leur investissement dans cette recherche. En effet, ils

affirment avoir déjà pris « *un vrai recul* » quant à leur manière de voir et d'utiliser ces dispositifs, ce qui leur aurait permis de prendre conscience de leurs pratiques. À l'égard de son usage des TIC, Jules, cadre dirigeant, précise être « *très attentif* ».

Ce regard lucide, développé avant leur participation à la recherche, s'exprimerait au travers d'une attention particulière portée aux technologies. « *je pense, effectivement, avoir un vrai recul par rapport à l'objet* », affirme Karine, cadre supérieure. Il s'agirait d'une stratégie de « *distance* » élaborée envers l'équipement en TIC pour, d'une part, veiller à garder une certaine maîtrise de leur utilisation (« *parce que je n'y suis pas soumis* », Michel, cadre supérieur) et, d'autre part, ne pas subir les conséquences potentiellement néfastes à la conduite de leur activité, ainsi qu'à leur qualité de vie en général (équilibre entre les sphères de vie, etc.). Pascal, cadre supérieur, nous répond ainsi : « *ça ne me pose pas trop de problème. Je ne m'estime pas avoir un fil à la patte ni une addiction particulière* ».

D'autres sujets ont expliqué cette aisance de verbalisation par les caractéristiques mêmes de l'entretien. L'accompagnement à l'explicitation aurait amorcé une réflexion en suivant un « *fil conducteur* » qui aurait aidé les sujets à répondre à l'exercice plus facilement. Caroline, cadre dirigeante, nous explique que « *ça s'est fait progressivement* », et, de son côté, Simon, cadre supérieur, répond que « *c'était vachement convivial* ». Cyril, cadre dirigeant, justifie son aisance d'explicitation par la conduite de l'entretien : « *Une fois que vous m'avez posé une question et que vous m'avez demandé d'y répondre, moi ça m'a dit : "Ah oui c'est vrai, il y a cet angle-là", et j'y réponds derrière* ».

Par ailleurs, les quatre cadres de l'échantillon qui exercent leurs fonctions dans le secteur des SSII, expliquent leur facilité de verbalisation de leurs usages par leur familiarité avec les outils. Thomas, cadre intermédiaire, souligne que « *le contexte est peut-être un peu particulier parce qu'en travaillant dans l'informatique ça fait partie du boulot* ».

Difficultés d'explicitation

À cette question, 15 cadres ont répondu qu'il s'agissait d'une tâche plutôt difficile. « *Ce sont des questions que l'on ne se pose pas souvent. On le fait parce qu'il faut le faire, et quand on se pose la question... c'est un petit peu maladroit* », précise Gautier, cadre supérieur.

Si les cadres n'affirment pas tous explicitement cette difficulté, ils reconnaissent la complexité de l'exercice de verbalisation de leurs usages quotidiens en termes de TIC. Franck, cadre dirigeant, nuance son propos : « *vous dire que c'était difficile, non, mais ce n'est pas anodin comme question* ». « *Ça parait simple comme ça, mais quand on va vraiment dans le vif du sujet ce n'est pas si évident* », admet Armand, cadre supérieur.

Le fait d'utiliser ces canaux de communication numériques pour un ensemble de tâches liées à leur activité quotidienne de travail rendrait la tâche d'explicitation malaisée. Lucile, cadre supérieure, en témoigne :

> « *En fait, c'est tellement un quotidien que oui, c'est compliqué de photographier un moment donné et de se dire : "Comment je vis à travers ça ?". Pour ma part, si on ne me pose pas la question, je ne prends pas le recul nécessaire en réfléchissant à comment j'utilise ces outils parce que pour moi ils sont... c'est comme si c'était un de mes bras, une jambe... Je ne peux pas travailler sans. Donc c'est compliqué d'expliquer quelque chose qu'on utilise excessivement, à un moment donné comment on l'utilise parce que ça devient, enfin c'est presque naturel quoi* ».

L'exercice de verbalisation des usages des TIC dans son propre quotidien professionnel serait un processus complexe : la réponse ne se ferait pas d'emblée mais son élaboration nécessiterait un temps de réflexion. Dominique, cadre dirigeant, précise qu'« *il y a un petit laps de temps nécessaire à y réfléchir parce que ça devient naturel, on ne se rend pas bien compte de ça* ». Éric, cadre supérieur, nous explique que « *ça mérite réflexion. Il faut, avant de discuter, aller chercher la perception qu'on en a et puis mettre des mots dessus, donc ce n'est pas forcément le plus simple* ».

Ainsi, le premier entretien constituerait pour les sujets une opportunité de réflexion sur leurs propres usages. Raphaël, cadre supérieur, qualifiait la valeur ajoutée de la teneur de nos échanges à T0 : « *l'intérêt c'est qu'on aborde*

des sujets sur lesquels on ne se pose pas forcément des questions. Vous créez une opportunité, en quelque sorte ».

Stratégies *post*-T0

Si le premier entretien constitue un levier de réflexivité des usages, alors les pratiques communicationnelles des sujets ont pu connaître une forme d'évolution. Nous questionnons ici le phénomène de rétroaction amorcé par le vécu de T0. La situation de communication de l'entretien initial est-elle vectrice de changement ?

Reconfiguration de l'intelligibilité des TIC

En engageant les sujets au cœur d'une narration de leurs propres usages des TIC, le premier entretien constituerait un support d'« autoconnaissance »[191]. Suite à cette élaboration réflexive, une nouvelle manière de voir les dispositifs peut émerger. Si l'attitude des cadres face aux TIC évolue suite au vécu du premier entretien, alors T0 peut être considéré comme un incident critique dans la trajectoire des sujets.

Au sortir de l'entretien, certains cadres se sont dès lors mobilisés pour prendre de nouvelles résolutions. Une prise de conscience de leurs propres usages des TIC aurait introduit une reconfiguration inédite de leurs grilles de lecture. « *En sortant, je me suis dit bon c'est vrai que maintenant qu'on en parle et qu'on arrive à mettre des mots, parce que finalement ça paraît normal pour nous, [l'objectif] c'est de faire attention* », nous raconte Thomas, cadre intermédiaire. Si l'utilisation des technologies de communication demeure habituelle dans leur quotidien professionnel, le fait d'avoir participé à un entretien biographique, centré sur eux-mêmes et leur interaction avec les technologies, convoque une nouvelle façon de les appréhender. Équipé d'un *BlackBerry*, George, cadre

[191] Nous reprenons ici l'un des concepts clés formulés par Claude Lemoine dans son approche de l'*emprise analytique*. L'« autoconnaissance » fait référence au processus de recueil et de structuration d'informations sur le sujet d'étude.

intermédiaire, explique le nouveau regard qu'il porte à son terminal mobile depuis l'expérience du premier entretien :

> « *je réfléchissais plus quand j'allumais mon BlackBerry. (…) je regardais aussi comment se comportent les gens. Du coup, j'ai fait vachement attention aux gens qui éteignaient leurs portables, les gens qui faisaient exprès d'envoyer des mails spécialement le week-end pour ne rien dire* ».

Un renforcement de l'autodiscipline peut également résulter du vécu de l'entretien initial. Si, à T0, Laurent (cadre supérieur) se montrait clairvoyant vis-à-vis des problématiques liées aux TIC, il affirme devenir « *carrément critique* » lors de la seconde interview. Son utilisation des TIC serait encore plus réfléchie : « *Il y a une autogestion, une autorégulation. La main invisible si vous voulez. Mais la main invisible avant tapotait sur les touches, maintenant elle réfléchit à deux fois. Donc pourvu que ça dure !* ».

Ces *verbatim* se présentent comme des indicateurs d'un effet de distanciation opéré par le vécu du premier entretien. Dorénavant, Franck, cadre dirigeant, affirme « *prendre de la hauteur par rapport aux moyens de communication* ». Suite aux premiers échanges, certains sujets font plus attention aux mésusages. C'est notamment le cas de Baptiste, cadre intermédiaire : « *Moi, c'est plus une attention portée sur l'utilisation, aux éventuelles dérives, et peut-être un peu le questionnement sur ces dérives-là. Justement, pourquoi on arrive à telle ou telle situation ? Est-ce qu'on n'aurait pas pu faire autrement ?* ». D'autres prennent davantage conscience de la porosité entre les sphères de vie. Le récit de Gautier, cadre supérieur, est ici particulièrement à propos :

> « *depuis cet entretien-là, du coup, il y a des choses qui ont évolué. Alors peut-être parce que j'y fais plus attention... Mais je me suis rendu compte qu'en fait il y a une espèce de mélange qui se fait qui est de plus en plus, pas compliqué à gérer, mais qui est de plus en plus présent, qui est en fait un mélange entre la vie professionnelle et la vie privée. C'est-à-dire qu'on est en permanence en train de "switcher" avec les deux* ».

L'évolution de l'attitude des cadres suite au vécu du premier entretien va dans le sens d'une meilleure maîtrise des TIC. Edwige, cadre dirigeante, affirme réfléchir davantage sur la manière dont elle pourrait contrôler les effets indésirables des dispositifs : « *on se dit : "Ah oui, ça par exemple on pourrait*

l'éviter" ». De son côté, Lilian, cadre supérieur, adopte une réflexion sur la pertinence d'utilisation des médias en fonction de l'objectif visé : « *Eh bien ça a été surtout la nécessité de maîtriser la communication. En fait, l'adéquation entre ce que l'on veut communiquer et le canal par lequel on communique* ».

Vers la recherche d'un équilibre entre les domaines de vie

Après avoir participé au premier entretien, certains cadres ont déployé de nouvelles stratégies pour concilier la vie au travail et la vie hors travail. Ces ajustements consistent principalement à réduire le travail en débordement qui investissait auparavant la sphère personnelle le soir et le week-end. « *Le week-end, non, ça y est c'est fini. Basta !* » (Boris, cadre supérieur).

L'objectif est de préserver leur vie privée ainsi que la qualité des relations avec leurs proches. « *Je travaille peut-être moins à la maison. Je me l'inflige par rapport à mes enfants, et ma vie de couple* », nous confie Lucile, cadre supérieure. Pour veiller à ne pas prolonger les journées de travail sur le temps privé, les sujets réorganisent leur temps professionnel. Samuel, cadre intermédiaire, est ainsi parvenu à alléger sa disponibilité le week-end en optimisant la conduite de son activité au cours de la semaine. Dans l'extrait suivant, il nous explique cette reconfiguration des temporalités professionnelles / privées :

> SAMUEL, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *[mes stratégies sont] peut-être même encore plus affirmées, j'arrive encore davantage à dire à mon patron : "Ne compte pas sur moi pour faire ça ce week-end. C'est urgent ton truc, mais ce week-end je ne le ferai pas".*
>
> INTERVIEWEUR. – *D'accord. Qu'est ce qui fait que ce soit encore plus poussé que l'année dernière ?*
>
> SAMUEL, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Parce que j'apprécie beaucoup d'être à mes loisirs le week-end. Et finalement, j'y trouve un équilibre certain à me réserver du temps pour moi. Je suis plus disponible la semaine, évidemment, et je suis moins fatigué, et au final je suis sans doute plus efficace la semaine sur mon temps de travail (qui est un temps de travail conséquent puisque mes horaires sont assez étendues, plutôt sur une tranche 9h / 20h tous les jours de la semaine). Après, c'est repos, loisirs. Je préfère être très efficace sur certaines plages là que moyennement sept jours sur sept.*

INTERVIEWEUR. – *Du coup, vous êtes pleinement disponible à votre travail quand vous y êtes, et pleinement disponible quand vous êtes avec vos proches ou dans le cadre de vos loisirs ?*

SAMUEL, CADRE INTERMÉDIAIRE. – *Nonobstant mon côté rêveur mais... Mais oui, je suis plus disponible, oui.*

Le filtrage comme palliatif à la surcharge informationnelle et à l'urgence

Durant l'année qui sépare le premier entretien du second, certains sujets ont élaboré de nouvelles stratégies de filtrage. Ces dernières peuvent prendre la forme d'une délégation d'une partie des mails par un secrétariat, de tâches de tri de l'information reçues, ou encore de désynchronisation du flux.

Alors qu'il affirmait traiter ses mails en temps réel lors de la première interview, Étienne, cadre dirigeant, nous informe à T1 qu'il a allégé le travail de manutention de l'information: « *maintenant je construis des barrières humaines autour de moi. (...) C'est-à-dire que je délègue un peu plus, j'ai autour de moi des gens qui filtrent l'information* ». Le fractionnement de sa messagerie électronique ainsi que l'introduction d'une plateforme collaborative de gestion de projet lui ont permis de modérer la surcharge informationnelle tout en veillant au bon déroulement de ses affaires.

D'autres ont choisi de filtrer davantage l'information en déterminant l'urgence et l'importance des sollicitations. Caroline, cadre dirigeante, nous explique avoir « *renforcé le côté de "screener", c'est-à-dire de trier ce qui rentre en fait, ce [qu'elle] souhaite traiter et ce que [qu'elle] ne souhaite pas traiter* ».

Enfin, ces stratégies peuvent consister à rétablir du différé, dans une perspective de refus du fonctionnement en temps réel. C'est précisément le choix de Xavier, cadre dirigeant :

> « *Maintenant, je ne vais pas répondre tout de suite, je vais réfléchir. Ce qui permet aussi d'avoir une certaine réflexion à cette demande-là. Ça, ça a vraiment changé... Je ne suis plus dans la réponse immédiate, je suis plus dans la compréhension. Je reçois l'information, donc toujours en temps réel, mais maintenant je prends du temps pour répondre et je ne vais pas m'arrêter par rapport à ce que je fais pour répondre à ça* ».

Vers davantage de temps à soi

Enfin, quelques sujets ont affirmé leur volonté de s'octroyer davantage de temps pour eux. « *depuis l'année dernière, j'ai décidé de me consacrer plus de temps pour moi-même* », nous informait Xavier, cadre dirigeant. Il s'agit d'une stratégie de déconnexion par un investissement volontaire dans le sport, le secteur associatif, et autres activités sociales.

Ainsi, dans sa sphère privée, Franck (cadre dirigeant) a-t-il choisi d'écarter les TIC mobiles pour se consacrer davantage à ses enfants mais aussi à d'autres activités, comme celle de soutenir l'activité professionnelle d'un ami. Il nous raconte :

> FRANCK, CADRE DIRIGEANT. – *je me suis forcé à ne plus m'occuper du téléphone ni de mes mails. Je me suis occupé un peu plus de mes enfants et je me suis mis à aider d'une manière bénévole à développer l'entreprise d'un de mes amis. (…) J'ai un ami qui est ostréiculteur et je lui donne des idées pour développer un peu son affaire et l'aider à sortir du contexte.*
>
> INTERVIEWEUR. – *Ça vous a forcé à déconnecter ?*
>
> FRANCK, CADRE DIRIGEANT. – *Ah oui ça m'a forcé complètement à déconnecter. Et franchement, vous déconnectez quand vous êtes au milieu du bassin d'Arcachon face à l'île et aux oiseaux, je peux vous garantir que vous êtes déconnecté !*

De son côté, Caroline, cadre dirigeante, a repris le sport. Le fait de se rendre au cours de Taï-chi-chuan le soir la dissuade de se reconnecter à son domicile. Ci-après, un extrait de son témoignage :

> CAROLINE, CADRE DIRIGEANTE. – *J'ai repris le sport, donc déjà quand on sort de la salle de sport on n'a pas tellement envie de ré-ouvrir l'ordinateur. Et oui, j'ai repris le sport, mais ça c'est récent. C'est depuis septembre.*
>
> INTERVIEWEUR. – *C'est un moyen de se déconnecter aussi...*
>
> CAROLINE, CADRE DIRIGEANTE. – *Oui, ça permet de... Je voulais reprendre le yoga mais (...) à défaut je vais dans une salle où je pratique autre chose mais ça y ressemble aussi. Le Taï-chi-chuan, c'est dans la même optique.*

L'analyse de contenu du méta-entretien réalisé à T1 illustre l'importance, pour les cadres, de mettre en mots leurs usages professionnels des TIC.

Le ressouvenir du premier entretien est empreint d'indicateurs de co-construction et d'appropriation des échanges. Les sujets relatent le vécu de T0 comme le fruit d'une interaction et d'une implication personnelle.

Les informations issues de l'entretien initial ont été réinvesties par les sujets dans leur quotidien. Considéré comme un entretien biographique pour la moitié la plus jeune de l'échantillon, T0 a toutefois produit un effet de réflexivité sur les pratiques de l'ensemble des sujets (ayant réaffirmé le sens des usages pour la seconde partie).

L'aisance d'explicitation de l'utilisation des TIC atteste l'attitude résolument clairvoyante des cadres. Bien qu'elles soient peu verbalisées, les pratiques communicationnelles des cadres seraient tout de même pensées.

Élaborer un discours sur ses propres usages des TIC aurait une portée pragmatique : la mobilisation stratégique des sujets témoigne d'une rétroaction positive de l'événement « T0 ». Après avoir vécu le premier entretien, les cadres ont renforcé leur maîtrise des TIC, non seulement par une reconfiguration du regard qu'ils portent sur les dispositifs, mais aussi par des ajustements comportementaux. Ils filtrent davantage, veillent encore plus à la conciliation des sphères de vie, et s'octroient du temps pour soi.

Outre le strict vécu de l'entretien d'explicitation liminaire, il nous semble intéressant de comprendre l'implication des sujets dans une telle démarche de recherche. Que révèle leur motivation à faire entendre leur

voix sur leur rapport aux technologies ? La dernière partie de ce chapitre développe les attentes des sujets vis-à-vis de l'Étude.

8.3 Lumière sur l'implication des sujets dans l'Étude

Pour terminer le second entretien, nous demandons aux cadres de l'échantillon d'expliquer leurs attentes vis-à-vis de l'Étude à laquelle ils participent. Il s'agit de questionner leur vécu en qualité de sujets de la recherche à travers les motivations sous-jacentes à leur implication ainsi que le type de résultats attendus.

L'intérêt de ce corpus consiste à mieux définir la manière dont les sujets s'approprient la recherche. Outre le fait de répondre aux besoins d'un travail doctoral, pourquoi se sont-ils engagés dans cette étude universitaire ? Qu'attendent-ils des résultats ? Quel usage souhaitent-ils en faire ?

C'est souvent avec surprise que les sujets reçoivent cette invitation à nous faire part de leurs attentes. En effet, avec cet item nous contrebalançons la posture vis-à-vis de l'Étude en interrogeant son apport pour les sujets eux-mêmes. « *Je n'ai pas d'attente moi, je suis le cobaye !* », ironise Cédric, cadre dirigeant. La verbalisation de leurs attentes fait immédiatement suite à cet effet perturbateur.

Dans les paragraphes suivants, nous présentons les résultats de l'analyse qualitative du corpus. Connaître les « *tendances* » d'usage des TIC chez les cadres et pouvoir « *se situer* » par rapport aux autres constitue l'attente la plus formulée par les sujets. En effet, les deux tiers des sujets[192] envisagent le rendu de l'Étude comme une opportunité de comparer leurs pratiques communicationnelles à celles de leurs pairs. Apprendre des autres et confronter le discours médiatique au vécu des cadres font également partie de cette thématique.

[192] 70,3 % des cadres de l'échantillon (T1).

Auto-confrontation des usages

« *J'ai l'impression d'être marginal. Non ?* »
(Étienne, cadre dirigeant)

À partir des résultats de la recherche, les sujets aimeraient prendre connaissance des usages en général, de l'évolution des pratiques et du vécu des cadres à l'égard des technologies. Les attentes de Lucile (cadre supérieure) portent ainsi sur la connaissance du « *ressenti global de ce que les autres vivent* ».

Pour Gautier, cadre supérieur, l'Étude à laquelle il participe lui permettrait de mieux comprendre les utilisations des TIC mais aussi la reconfiguration du travail du fait de sa médiatisation. Il nous explique :

> « *mes attentes, c'est effectivement d'avoir une vision, bon bien sûr j'ai ma vision, mais d'avoir une vision plus globale avec les résultats de tous les autres entretiens. Une fois compilés, qu'est-ce que ça va donner comme réflexion générale ? Effectivement, (…) ça m'intéresse de voir ce qui va ressortir au global. (…) Parce que c'est vrai qu'au niveau des cadres, je me rends compte (…) qu'on se pose tous beaucoup, beaucoup, beaucoup de questions. Et on est dans une période, j'ai l'impression, où tout le monde est en train de justement se poser des questions, ce que l'on ne faisait pas avant. C'est-à-dire qu'on est parti avec cette machine qui allait à 200 à l'heure, et finalement maintenant les gens prennent de plus en plus une maturité par rapport à tout ça. Ils se disent : "Qu'est-ce qu'on en a fait ? On en est où ? Qu'est-ce qui a changé ?".* »

Par là même, le contenu de la recherche serait attendu comme une réponse à des interrogations actuelles partagées par la communauté des cadres.

La plupart des sujets envisagent d'auto-évaluer leurs pratiques à partir des résultats de la recherche. Précisément, ils souhaitent comparer leurs comportements et leurs attitudes à l'égard des TIC par rapport à ceux des autres cadres de l'échantillon. « *voir si je corresponds au schéma type on va dire, ou si vraiment on est dans l'anecdotique* », nous explique Boris, cadre supérieur. En s'appuyant sur leur vécu dans le protocole de recherche, les sujets pensent

pouvoir se positionner par rapport aux autres. Jean, cadre supérieur, précise : « *moi, je saurai ce qu'on aura pu voir ensemble* ».

Comme nous l'avons observé dans les précédents chapitres, les cadres font preuve d'autodiscipline dans leur rapport aux TIC. Les stratégies sont développées individuellement à partir de situations critiques, aussi bien positives que négatives. Le corpus des attentes met en évidence, chez les sujets, l'impression d'« *être marginal* » dans la manière de voir les technologies et de se les approprier. Cette donnée corrobore l'absence de discussion sur le *travail réel* des cadres équipés de TIC. Alors qu'ils développent des stratégies similaires (filtrage, préservation, connexion maitrisée) et adoptent une attitude commune de clairvoyance, les sujets de l'échantillon pensent être différents des autres dans leur relation avec les TIC. « *Je serai intéressé par le résultat de votre analyse pour voir si j'ai l'impression d'être un zombie ou est-ce qu'on est tous globalement à peu près dans le même état d'esprit* », répond Pascal, cadre supérieur.

Le fait d'analyser les usages des TIC chez une même catégorie socio-professionnelle qu'eux permettrait aux sujets de vérifier la pertinence de leur posture, et d'en évaluer l'originalité. Simon, cadre supérieur, nous explique : « *La vision globale, parce que moi je me dis : est-ce que je suis tout seul dans mon coin à penser ça? Comment je me situe par rapport à... ? C'est quoi la (…) tendance qui se dessine déjà (…) ?* ». « *Au bout d'un moment, je me dis : "est-ce que c'est une espèce d'originalité que je développe ?"* », nous confie Karine, cadre supérieure.

Mutualisation des stratégies d'usage

Pour les sujets, l'intérêt de l'Étude consiste également à être informés des stratégies développées par les autres cadres. Pour Astrid, cadre supérieure, ce serait un moyen de se sentir moins seule dans son rapport aux TIC. L'extrait suivant se rapporte à sa réaction immédiate après que nous ayons formulé la question sur les attentes :

ASTRID, CADRE SUPÉRIEURE. – *Ah bon, je ne suis pas toute seule ? [Rires] Je ne sais pas, c'est bien.*

INTERVIEWEUR. – *De ne pas vous sentir seule dans ce cas-là ?*

ASTRID, CADRE SUPÉRIEURE. – *Oui, je pense. Voir comment les autres font et s'accoutument de ces technologies.*

Par ailleurs, connaître les stratégies des autres cadres se révèlerait être une ressource pour répondre à des problématiques que les sujets régulent généralement en individuel. « *J'aimerai savoir comment fonctionnent les autres par rapport aux outils. Où ça commence, où ça s'arrête ? Parce qu'on est toujours en train de se demander : "Est-ce qu'on ne va pas trop loin ?"* », nous explique Jules, cadre dirigeant. Ainsi, les sujets souhaitent-ils apprendre des autres, s'approprier les stratégies qui leur semblent pertinentes pour optimiser leur quotidien de travail : « *prendre certaines pratiques qu'on n'a pas forcément aujourd'hui* » (Clémence, cadre intermédiaire), « *voir aussi les différents modes de fonctionnement auxquels je n'aurai peut-être pas pensé pour optimiser l'utilisation* » (Cédric, cadre dirigeant).

Représentation du cadre hyperconnecté

Enfin, si l'utilisation des TIC n'est que peu discutée dans les organisations, certains sujets se montrent tout de même sceptiques face à l'image du cadre hyperconnecté telle qu'elle est propagée dans les médias. Disposer de résultats scientifiques leur permettrait de les comparer au discours médiatique. C'est notamment le point de vue de Luc, cadre intermédiaire :

> « *Moi il me tarde de voir les résultats parce qu'on dit qu'aujourd'hui l'encadrement est pris par le travail en permanence, pendant les congés et tout ça. Moi, je n'ai pas l'impression de l'être, j'essaye de m'arranger aussi pour ne pas l'être. Donc je voudrai voir un peu par rapport à tout ce qui se dit. Aujourd'hui la tendance c'est de dire : "Voilà, les gens travaillent pendant les congés, ils ne décrochent pas du travail". (…) Ce qu'on entend souvent dans les médias c'est toujours une généralité, alors que ce n'est pas forcément le cas. Là, on aura peut-être quelque chose de plus scientifique* ».

Charlotte, cadre intermédiaire, voit dans cette Étude un moyen d'appréhender les usages des cadres de manière plus complexe que les discours ambiants : « *On voit toujours l'aspect négatif de ça. Entre guillemets, avoir un BlackBerry, c'est forcément source de risques psychosociaux. Or, je pense que c'est plus complexe que ça. Voilà, de dénier la complexité, c'est ça qui m'intéresse* ».

Soulignons qu'en livrant leur témoignage, les sujets engagent eux-mêmes cette démarche de confrontation entre le vécu et la représentation de leurs usages des TIC véhiculée dans les médias. Rémi, cadre supérieur, souligne d'ailleurs : « *si ma vision peut amener une petite pierre…* ».

Cette analyse de contenu dévoile, à travers la verbalisation des attentes des sujets, les motifs de leur engagement dans la recherche. Aussi, ce sous-chapitre rend-il compte des formes que peut revêtir l'appropriation de l'Étude dans leur existence.

Ce que les sujets souhaitent en priorité, c'est confronter leurs usages à ceux des autres cadres. La perspective identitaire est fortement présente dans le corpus des attentes. De manière sous-jacente, il s'agit de se demander « qui suis-je parmi les cadres ? ». Un certain sentiment d'isolement se dégage de leurs discours. La volonté de mutualiser les stratégies démontre ce besoin de puiser dans les ressources collectives, de communiquer entre cadres.

Le fait, pour les sujets, de s'exprimer au travers d'une recherche universitaire sur leur manière de penser les TIC et de se comporter avec elles, permettrait de sortir du discours médiatique sur l'hyperconnexion des cadres. Ainsi, leur propre vécu serait-il entendu.

Leur expérience en qualité de « sujet d'étude » présente l'opportunité d'établir du lien entre cadres. Cet événement serait également un moyen de partager son vécu : « *j'en parle souvent autour de moi* » (Xavier, cadre dirigeant) ; « *j'ai expliqué votre sujet de recherche, et donc on en est venus à parler de ça* » (Laurent, cadre supérieur).

Enfin, nous remarquons que le corpus des attentes témoigne de la persistance chez les sujets d'une attitude réflexive, d'une prise de recul sur leurs usages des TIC. Les résultats attendus de l'Étude leur permettraient de réévaluer leurs pratiques.

Conclusion

Au prisme de notre hypothèse diachronique, nous souhaitions mettre à l'épreuve le caractère signifiant du premier entretien chez les sujets. Les résultats de notre analyse va dans le sens de notre proposition initiale : le vécu de T0 se révèle comme un événement biographique dans la trajectoire des cadres de l'échantillon.

Le témoignage des sujets rend compte d'une certaine évolution des usages des TIC au cours de la temporalité empirique (T0-T1). Il s'agit principalement d'un renforcement de la maîtrise de la connexion avec le travail : ils filtrent davantage et veillent de plus en plus à structurer leurs sphères de vie.

Le méta-entretien réalisé à T1 confirme tout l'intérêt, pour les sujets, de mettre des mots sur leurs usages professionnels des TIC. La situation interlocutive chercheur / sujets implique, chez ces derniers, un processus d'autoconnaissance et d'appropriation des échanges. Ces résultats nous permettent d'attester un effet de réflexivité des usages engagé par le premier entretien. T0 est ainsi considéré comme un acte communicationnel producteur d'une rétroaction sur les pratiques des sujets.

À travers leur participation à l'Étude, les cadres de l'échantillon souhaitent exprimer leur vécu pour que le phénomène d'hyperconnexion soit appréhendé dans sa complexité. Ils envisagent, à travers la lecture des résultats,

de comparer leurs pratiques communicationnelles à celles des autres. Leur attitude réflexive persisterait ainsi sur le long terme.

Chapitre 9 :

Mise en perspective des résultats

Les chapitres précédents se font l'écho des résultats de la recherche. Il s'avère maintenant nécessaire de les éclairer à partir de notre posture épistémologique et de notre revue de la littérature. Dans la présente partie, nous proposons une analyse interprétative des résultats.

Dans une première partie, nous étayons la place des TIC dans les facteurs de risques psychosociaux au travail. L'approche de la médiation présente l'opportunité de considérer l'interactivité « individu-technique-organisation ». Nous illustrons comment appréhender les risques professionnels inhérents à l'usage des technologies.

Notre travail doctoral permet de mettre en évidence la dynamique des usages des TIC chez les cadres ancrée dans leur propre vécu. La prise en compte de leur attitude, des stratégies d'usage qu'ils déploient, ainsi que des événements marquants qu'ils expérimentent dans leur interaction avec la technique, permet une mise en sens de leurs pratiques communicationnelles. La seconde partie développe cette thématique.

Dans la troisième partie, nous justifions l'intérêt d'une approche biographique, qui plus est longitudinale, pour appréhender les usages des TIC. Le caractère discontinu du rapport à la technique demeure ainsi démontré. Par ailleurs, la réflexivité engagée des sujets ainsi que la posture de médiation du chercheur constituent des éléments qui permettent de complexifier l'étude des usages.

Au terme de cette section, déployant l'interprétation des résultats à partir de notre regard à la fois communicationnel et psychodynamique, nous présentons l'intérêt et les limites de l'Étude. La portée scientifique et pragmatique des résultats permet d'apprécier le caractère résolument contemporain de notre objet de recherche.

9.1 Place des TIC dans les facteurs de risques psychosociaux

L'information constitue un enjeu stratégique majeur pour les organisations (Lejeune, 2010) : de son accès dépend la santé d'une entreprise, lui permettant d'optimiser sa productivité et de faire face à la concurrence. L'information constitue également une ressource pour les salariés, synonyme de marge de manœuvre pour ceux qui en disposent. Bien que la communication et les échanges d'informations se situent au cœur des procès des organisations contemporaines, notre revue de la littérature révèle que les usages des TIC ne sont que très rarement pris en compte dans les évaluations des risques psychosociaux au travail.

Alors que l'équipement en technologies de communication et les nouvelles formes d'organisation du travail appellent mutuellement de nouvelles manières de réaliser les activités professionnelles (Brousseau et Rallet, 1997), il nous paraît essentiel de s'intéresser au rôle des TIC dans l'émergence de risques psychosociaux. Récusant tout déterminisme technique, nous concevons tout de même que les dispositifs communicationnels ne sont pas neutres dans la relation de l'individu avec son travail (Gomez et Chevallet, 2011). En qualités de « tiers symbolisants » (Quéré, 1982), les TIC représentent un socle inédit sur lequel reposent et s'élaborent les relations sociales et la réalisation des activités professionnelles. Notre objectif est de restituer de l'épaisseur au rôle joué par l'usage des TIC dans le rapport psychosocial au travail.

Le double cadrage théorique que nous avons défini permet d'appréhender la thématique des risques psychosociaux sous l'angle de la *médiation* et du *travail réel*. D'un côté les Sciences de l'Information et de la Communication éclairent le rôle médiateur des TIC ; de l'autre la Psychodynamique du Travail articule la dialectique souffrance / plaisir au travail.

L'approche processuelle de la communication nous invite à considérer les capacités interprétatives des acteurs pour analyser les évolutions

organisationnelles. Ainsi, cette étape de la recherche consiste à identifier l'enjeu psychosocial de l'usage professionnel des TIC, tel qu'il est perçu par les cadres de l'échantillon. Notre analyse se situe donc au niveau des représentations des sujets qui utilisent les TIC dans leur quotidien de travail. Il s'agit, d'ailleurs, de l'unique axe admis par le rapport Gollac (2011) pour interroger le lien entre les TIC et les effets sur la santé (physique et psychique). Dans nos analyses, nous nous intéressons au *travail réel* des cadres (*i.e.* comment il est approprié et vraiment réalisé) ainsi qu'au *travail vécu* (*i.e.* comment il est éprouvé et interprété) pour déterminer les problématiques psychosociales posées par les TIC. Le témoignage des sujets offre un support de recueil d'informations sur les risques psychosociaux particulièrement riche.

Dans les parties suivantes, nous étayons d'abord le phénomène de médiatisation des risques psychosociaux au travail. Ensuite, les principales transformations des facteurs de risque en lien avec l'usage des TIC sont présentées. Enfin, dans la dernière partie nous esquissons quelques préconisations en vue de l'appréhension des problématiques psychosociales posées par les dispositifs communicationnels.

La relation TIC / risques psychosociaux au prisme de la médiation

C'est précisément la notion de *médiation*, telle qu'elle est conceptualisée en SIC, qui nous permet d'éclairer la relation entre l'individu et son activité médiatisée par la technique (Inaudi et Liautard, 2010). À l'instar de Françoise Bernard, nous saisissons l'opportunité offerte d'une approche par la médiation : il s'agit de concevoir non plus seulement la relation binaire entre l'individu et l'organisation, mais de l'enrichir en éclairant son interstice technique. La triade « individu-TIC-organisation » est, de fait, mise à l'honneur.

Les résultats de l'étude qualitative attestent le rôle de médiateur des dispositifs vis-à-vis des risques psychosociaux au travail. En d'autres termes, les facteurs de risque seraient, d'après le témoignage des sujets, non seulement assimilés mais aussi relayés à travers l'usage des technologies. Plus qu'un

intermédiaire, l'objet médiateur agit sur ce qu'il réunit : son usage suppose donc une transformation, un changement dans la relation entre les acteurs en présence (Michaud, 2011).

Les TIC médiatiseraient ainsi le rapport au travail des individus. Elles interagiraient entre l'individu et les dimensions de l'organisation du travail (prescription, objectifs, relations sociales, évaluation, reconnaissance, carrière, etc.). Puisque l'individu accomplit une majorité de ses tâches à partir de ces technologies, son activité de travail est reconfigurée, autant dans sa réalisation que dans sa représentation mentale (Pea, 1985 ; Millerand, 2005 ; Comtet, 2007). En effet, en tant que médiateurs, les TIC impliquent des processus cognitifs (Bélisle et al., 1999 ; Rocheleau, 1995). Ces dispositifs jouent également le rôle d'artefacts cognitifs (Norman, 1993) dans le sens où ils transforment la manière de concevoir les tâches et de les réaliser.

Partant de cette acception, l'usage des TIC constituerait un support de confrontation au réel (dans le sens psychodynamique du terme) : ce serait à partir de l'expérience de la médiatisation de son travail que l'individu s'approprierait son activité, élaborerait des stratégies pour dépasser les contraintes de l'organisation. Autrement dit, ces dispositifs assureraient la médiation de la dialectique souffrance / plaisir au travail.

En saisissant les technologies de communication comme des médias, les chercheurs en Sciences de l'Information et de la Communication se dégagent d'une conception strictement instrumentale de l'objet (Jeanneret, 2009). Les TIC sont qualifiées de médiatrices pour mettre en évidence leur propension à façonner un nouveau regard sur le monde. Car en effet, si ces dispositifs « reçoivent » le social, ils en produisent également à travers leur mise en usage. De ce fait, le déploiement des TIC impliquerait un processus de reconfiguration du rapport au travail : les activités seraient investies, pensées et accomplies différemment. À l'issue de cette transformation, la réalisation des tâches relèverait d'une double médiation, sociale et technique (Joüet, 1993).

L'accomplissement du travail répondrait aux fonctionnalités prévues par la conception des dispositifs ainsi qu'aux *arts de faire* déployés par les salariés.

Au cœur de ce processus, l'objet médiateur se présenterait comme un lieu où le travail s'éprouve :

> À travers sa pratique peuvent s'élaborer des stratégies, des régulations et autres formes d'appropriation individuelle de l'activité ;
>
> Puisqu'il se situe au carrefour de la relation entre l'individu et son travail (comprenant l'organisation et les relations sociales), il constitue également un lieu d'exposition à des risques psychosociaux.

L'analyse du discours des cadres a permis de mettre en évidence que des problématiques interindividuelles et organisationnelles se transposent dans l'usage des TIC, de manière plus ou moins exacerbée. Cette catégorie de salariés, particulièrement concernée par un fort niveau d'exigence au travail (enquête SIP, 2007) et par la difficulté à concilier les sphères de vie (*Ibid.*), serait encore plus exposée à ces facteurs en étant équipée de tels dispositifs.

La reconfiguration des risques psychosociaux du fait de la médiatisation de l'activité

L'intégration des TIC au cœur de l'activité des cadres implique une certaine intensification (Langa, 1997 ; Salengro, 2005) et une densification (Vendramin et Valenduc, 2005 ; Sarnin, 2012). Le témoignage des sujets de

l'échantillon atteste cette évolution. Mais encore, l'usage des TIC (tel qu'il est déployé par les cadres) impliquerait, plus qu'une extension, une mutation des facteurs de risques psychosociaux du fait de leurs caractéristiques propres. La médiatisation du travail des cadres se révèle comme davantage cognitive et subjectivante. L'usage des TIC convoque en effet une certaine autodiscipline : il revient aux salariés non seulement de faire preuve de créativité et d'initiative, mais également de gérer leurs propres temporalités de manière autonome. Les capacités attentionnelles deviennent les valeurs clés pour assurer le fonctionnement des organisations (Broadbent, 2012).

Les relations sociales, la conduite d'activité et le rapport au temps se trouvent impliqués dans cette reconfiguration.

Les relations sociales au travail

Étant donné que les canaux de communication numériques encouragent une transformation des rapports sociaux (Laborde, 2012), la transmission d'informations ainsi que la coordination au travail ne sont pas réalisées de la même manière en face à face et par le déploiement des différents médias. Avec la messagerie électronique (dispositif le plus dénoncé par les sujets comme facteur de risque), les cadres disposent d'une interface qui reconfigure l'environnement, la gestion de l'information et la rédaction de messages (Millerand, *op. cit.*). Michel Kalika (2002) observe d'ailleurs que l'usage de ce média transforme le rapport au temps et à l'espace. Le mail, en fonction de son usage, peut entraîner des conflits interpersonnels et dégrader le climat de travail (Boukef-Charki, 2006). Certaines fonctionnalités et utilisations de ce dispositif produisent des situations de communication particulièrement critiques : le syndrome du parapluie et autres « mises en copie » démontrent que l'usage des TIC implique la création d'un espace relationnel inédit.

Soulignons que les risques psychosociaux *perçus* que notre analyse met en évidence ne portent pas exclusivement sur un rapport personnel des cadres aux TIC ; le risque *perçu* pour autrui est également abordé en filigrane. En effet, puisque l'usage des TIC suppose un processus communicationnel entre, au

moins, deux individus, il n'engage pas uniquement l'émetteur. Indubitablement, dans toute action mise en œuvre à partir d'un dispositif de communication, autrui est impliqué. Autrement dit, toute stratégie d'usage aura des conséquences sur le destinataire et ses propres usages. Si l'utilisation des dispositifs est en grande partie individualisante, le rapport aux TIC suppose, *de facto*, l'existence d'un destinataire, individuel ou collectif. Pierre Chambat (*op. cit.*) souligne d'ailleurs ce paradoxe : si l'équipement en TIC implique une dynamique de socialisation, le déploiement des dispositifs demeure, quant à lui, formellement individuel. Or, chaque individu participe de la dynamique communicationnelle d'une organisation (Schott, 2013). À ce propos, Loïc, cadre intermédiaire nous confiait : « *ce n'est pas une bulle de soi, c'est une bulle avec les autres. Moi j'ai le sentiment que c'est de l'interconnexion* ». De cette dernière réflexion, nous concluons que la problématique de l'usage des TIC en appelle à la responsabilité de l'organisation du travail et des relations interpersonnelles.

Le rapport au temps

Les caractéristiques nomades et ubiquistes des TIC offrent la possibilité d'étendre les frontières temporelles, spatiales et contextuelles du travail (Basole, 2004). Cette nouvelle forme de présence au travail (la « mobiquité » pour reprendre le terme de Dalloz) entraîne une reconfiguration spatiale et temporelle des organisations contemporaines (Chardel, *op. cit.*). Équipés en TIC mobiles, les cadres de l'échantillon déclarent s'exposer à une certaine extension de leur disponibilité professionnelle. En perturbant les rythmes sociaux (Carayol, 2004), le nomadisme technique implique à la fois une nouvelle représentation du temps (Grossin, 1998) et une nouvelle manière de l'utiliser (Tietze et Musson, 2002). Au service du temps réel et de l'immédiateté, les TIC mobiles peuvent contrarier les frontières entre les sphères de vie. Il revient aux cadres eux-mêmes d'aménager la structuration de leurs temporalités. Le témoignage des sujets de l'échantillon met en évidence la difficulté de conciliation entre les sphères de vie, convoquant une négociation de disponibilité autant professionnelle et privée. Les conséquences de la difficulté à concilier les sphères de vie peuvent être de l'ordre du conflit de rôles mais aussi de la dégradation des

relations avec les proches (Boswell et Olson-Buchanan, 2007). Les sujets de notre échantillon témoignent d'ailleurs de l'interpénétration des rôles professionnels et privés, ainsi que des conflits avec les enfants et les conjoints du fait de leur comportement de connexion permanente.

La possibilité de rester branché avec son travail peut inciter les cadres à optimiser les temps morts (Jauréguiberry, 2003). L'analyse de contenu des entretiens menés auprès des sujets de notre échantillon met en évidence la tendance à mettre à profit certaines temporalités quotidiennes ; ainsi se connectent-ils dès le réveil, lors des trajets, le soir à l'hôtel pendant leurs déplacements professionnels. Alors que Stefana Broadbent (2011) décrit le temps de trajet domicile / travail comme un lieu où la transition identitaire s'effectue, l'équipement en TIC mobiles semble compromettre ce processus. En effet, l'auteure observait la tendance des individus à écouter une station de radio diffusant des informations lorsqu'ils se rendaient au travail (contenu plutôt sérieux) ; alors que le retour véhiculé dans la sphère privée se faisait plutôt en écoutant de la musique (contenu plus divertissant). Ainsi, les individus endossaient progressivement leur identité professionnelle le matin. Cependant, les sujets qui optent pour des appels téléphoniques dès l'entrée dans leur voiture pour se rendre sur leur lieu de travail, revêtent leur rôle professionnel sans transition avec leur identité privée. La porosité des sphères de vie se dévoile, à travers le récit des cadres, comme particulièrement manifeste. L'usage des TIC précipite le passage entre les identités personnelle et professionnelle.

Par ailleurs, la représentation des TIC pourrait se faire le relais d'un discours hégémonique du cadre contemporain. La disponibilité permanente constituerait une norme attitudinale pour cette catégorie socioprofessionnelle (Cadet et Guitton, 2013). Cette dimension normative s'épanouirait dans des injonctions, qui prendraient leurs sources à travers l'image idéale du cadre (Legoff, 1995 ; Both, 2007 ; Bouilloud, 2012 ; Vannereau, 2012), l'organisation (Ehrenberg, 1998 ; Drillon, 2001 ; Pélage-Mière, 2006 ; Aubert et De Gaulejac, 2007) et la conception technique (Vieira, 2003 ; Chardel, 2009). Mis au service du discours managérial, les usages normatifs des TIC pourraient non seulement

freiner les échanges de pratiques, mais aussi empêcher le déploiement de stratégies (Dejours, 2003 ; Molinier et Flottes, 2012). Enfin, l'utilisation individualisante des TIC (Chambat, 1995), couplée à l'absence de collectif de cadres, décuplerait un certain sentiment d'isolement, mis en évidence par notre corpus.

La conduite d'activité

De l'usage des TIC émerge le phénomène de surcharge informationnelle (Bawden, 2001) : le volume d'informations à traiter représenterait un certain coût cognitif et un sentiment de saturation pour les cadres de l'échantillon. Les usages et mésusages du mail sont tenus comme principaux responsables. La densité du flux communicationnel aurait pour conséquence d'amenuiser leur sentiment d'efficacité au travail. De plus, la gestion de l'information reçue par mail se révèle comme particulièrement chronophage, notamment lors du retour de congés. Soulignons que le sentiment d'infobésité contribue à la baisse de satisfaction au travail (Savolainen, 2007).

Une connexion permanente au flux informationnel conduirait les cadres à être fortement interrompus dans la réalisation de leurs activités. En effet, de par leurs caractéristiques disruptives (Datchary, 2004), les TIC invitent à la distraction et à la fragmentation des tâches. En tant qu'attracteurs cognitifs (Lahlou, 2000), les dispositifs (tels que le *push mail*) peuvent attirer l'attention des individus, s'ils n'en maîtrisent pas le paramétrage. Les phénomènes de *zapping* et de commutation, s'ils sont subis, contribuent à entraver la conduite d'activité. Absorbés dans une certaine polycontextualité (Bobillier-Chaumon, 2012), les cadres peuvent avoir des difficultés à se concentrer du fait de la forte mobilisation de leur attention. Les signaux auditifs, visuels et tactiles attisant chacun des sens, leurs capacités de concentration sont mises à l'épreuve (Bawden et Robinson, 2009). Un fonctionnement « en temps réel » peut faire apparaître l'impression de mal faire son travail (Aubert, 2003 ; Sennett, 2000). Ce sentiment de « qualité empêchée » pourrait altérer le sens du travail des cadres.

Rappelons-le : notre corpus repose sur la perception du risque psychosocial en lien avec les TIC, livrée par les cadres eux-mêmes. Comme l'analyse des stratégies déployées le révèle (partie 7.1) les sujets se montrent particulièrement clairvoyants vis-à-vis des dérives : c'est ainsi que nous pouvons comprendre la facilité avec laquelle ils verbalisent les problématiques inhérentes aux usages professionnels des TIC. Ils ont déjà fait l'expérience de ces dérives : cela fait partie du travail réel de s'y confronter eu égard à l'absence de prescription, à l'utilisation individualisante des TIC et à l'autonomie procédurale dont les cadres disposent. Dès lors, l'exposé des problématiques ne signifie pas qu'ils en souffrent : il en atteste cependant l'existence. L'intérêt consiste à communiquer sur l'évolution des risques psychosociaux du fait de la médiatisation du travail afin de limiter l'exposition des individus à ces risques.

Pour Philippe Sarnin et al. (2011), il est essentiel que l'appréhension des risques psychosociaux soit complétée par l'identification des possibilités de ressources et d'ajustements (individuels, collectifs et organisationnels). Dans une perspective salutogénique, nous avons porté un intérêt fort pour les stratégies d'usage mobilisées par les cadres. C'est précisément cette partie de la recherche qui nous renseigne sur l'orientation de ces facteurs (risque ou protection).

Appréhender le risque psychosocial inhérent à l'usage des TIC : préconisations liminaires

Accompagner la démarche d'intégration des TIC

Équiper des salariés en TIC est une démarche importante à ne pas sous-estimer, notamment par les enjeux organisationnels, sociaux, idéologiques et individuels qu'elle implique. Comme le souligne Michel Durampart (2001), le choix de doter les travailleurs de dispositifs communicationnels répond à la stratégie de l'entreprise. Il s'avère essentiel d'assurer une communication auprès des salariés qui vont en disposer : clarifier l'objectif organisationnel sous-jacent et expliciter les usages attendus. Au préalable, la consultation de certaines

instances (comme le CHSCT par exemple) s'avère pertinente puisque l'introduction des TIC convoque une reconfiguration des conditions de travail. Ces dispositions permettraient d'amenuiser l'injonction de connexion permanente et de mettre du sens à l'intégration du nouveau média.

Promouvoir les régulations organisationnelles

Pour pallier les problématiques psychosociales posées par les TIC, des régulations organisationnelles seraient à concevoir. Il est toutefois essentiel de veiller à contourner les écueils liés à la standardisation de l'utilisation des dispositifs, au risque de corrompre les sentiments de liberté et d'autonomie, particulièrement précieux pour les cadres. L'encadrement des pratiques numériques apparaît, en effet, comme une démarche compliquée pouvant amenuiser la motivation au travail, freiner l'appropriation des TIC ainsi que le développement de stratégies individuelles (Durampart, *op. cit.*) et collectives (Chevallet et Moatty, 2012). « Les gens souffrent moins de ce qu'on leur impose que de ce qu'on les empêche de faire », remarque Danièle Linhart (2010[193]). À ce propos, Marie Bia et Michel Kalika (2004) démontrent que les salariés préfèrent les grandes lignes directrices d'usage aux prescriptions d'utilisation.

Les chartes « de bon usage des TIC », si elles sont contextualisées et élaborées à partir d'une analyse du travail, constituent un exemple de régulation organisationnelle. Générales et déracinées du travail réel, les chartes n'auraient pas d'autres conséquences que celle de déresponsabiliser l'entreprise qui l'a diffusée auprès de ses collaborateurs. Par exemple, l'édition de la « Charte des Relations de Travail » de la société « 3M » fut une démarche critiquée par le syndicat CFE-CGC pour son approche individualisante des problématiques relevant de l'usage des TIC.

Préférablement, nous invitons les entreprises et les praticiens des risques professionnels à repenser l'organisation du travail à partir des pratiques communicationnelles des cadres. Ainsi, cela permettrait de reconnaitre le travail à sa juste valeur et d'envisager pertinemment des régulations collectives et organisationnelles.

---

[193] Propos recueillis par Martine Bulard (2010).

Par exemple, nous avons été consultée au sujet d'une situation particulière[194] dans laquelle les salariés se plaignaient de la surcharge des mails. Une charte du « bon usage du courrier électronique » constituait la demande émanant de l'organisation. Or, en contextualisant la problématique, il est apparu que l'usage intensif du mail représentait finalement une stratégie de défense, certes pathogène, pour pallier à une contrainte organisationnelle. En période de fusion, des salariés se sont portés volontaires pour accompagner le changement des conditions de travail. Cet investissement n'a pas été pensé par l'organisation du travail : en conséquence, les salariés du comité utilisent leurs TIC mobiles pour répondre à leur rôle au sein du comité de pilotage en dehors de leurs heures de travail. Un aménagement des horaires n'ayant pas été effectué, il revient aux individus d'organiser eux-mêmes la gestion de ces deux fonctions. Avant de sensibiliser les salariés « au bon usage du mail », il s'avère donc essentiel de structurer le comité de pilotage, de clarifier les rôles de chacun et d'organiser un découpage temporel formel.

La relativité des facteurs de médiation technique

Comme tout facteur de risques psychosociaux (Gollac et Bodier, 2011, p.83), ceux que nous décrivons à l'issue de nos analyses doivent être considérés dans leur relativité : ils ne s'appliquent pas tous sous la même forme dans tous les contextes de travail et chez tous les individus. D'où l'importance de contextualiser les situations pour appréhender leur portée : le secteur d'activité, l'environnement de travail, le climat de travail, la situation économique de l'entreprise, le niveau de prescription, etc., sont éclairants quant à l'usage des TIC.

Si ces facteurs de médiation peuvent exposer les salariés à des risques psychosociaux, ils peuvent également se révéler totalement neutres dans d'autres contextes organisationnels, voire se convertir en facteur de protection de la qualité de vie. Si l'extension de disponibilité via les TIC mobiles exposent les cadres à des conflits emploi / famille, cette modalité peut être également mobilisée en tant que ressource pour optimiser la structuration des temporalités

[194] Cheyral, 2013.

professionnelles et privées (Metzger et Cleach, 2004). Notre corpus portant sur les stratégies des cadres confirme d'ailleurs cette ambivalence. Nous y revenons précisément dans la seconde partie de cette section.

9.2 Dynamique d'usage des TIC chez les cadres

L'approche processuelle de la communication nous invite à comprendre les régulations individuelles et collectives déployées par les individus à travers leurs pratiques communicationnelles. Les caractéristiques de la situation de travail et l'interprétation *a posteriori* produite par les sujets eux-mêmes permettraient d'appréhender le développement de stratégies, et notamment la construction du sens sous-jacente à cet ajustement (Cherba et Vásquez, 2012). Dans cette perspective, il est essentiel de rendre compte de la réflexivité mobilisée par les usagers dans la construction des stratégies, aussi bien en termes de démarche intellectuelle que de pratiques effectives (Cordelier et al., 2011).

L'objectif essentiel de la Psychodynamique du Travail, quant à lui, consiste à distinguer les processus qui conduisent à la souffrance au travail de ceux qui, au contraire, mènent au plaisir. Dans cette discipline les stratégies des individus sont définies comme étant au cœur du *travail réel*, espace dédié à l'expression de marges de manœuvre pour faire face aux contraintes de l'organisation du travail. Lorsque les salariés disposent de ressources adéquates et qu'ils détournent les contraintes en exprimant leur créativité, il s'agit de stratégies positives qui permettent de convertir la souffrance en plaisir (Dejours et Abdoucheli, 1990). Si la mobilisation, au contraire, n'est pas possible, alors la souffrance devient pathogène. Pour comprendre le déploiement des stratégies d'usage, la Psychodynamique du Travail nous convie à appréhender la résonnance psychosociale (Amado, 2010) de l'épreuve du travail médiatisé par les artefacts communicationnels.

Ainsi, dans nos analyses, avons-nous porté une attention particulière au récit des stratégies d'usage ancrées dans le vécu des sujets. Cette ambition apparaît comme étant pertinente eu égard aux spécificités des TIC. En effet, leurs caractéristiques convoquent une mobilisation individuelle, malgré la dynamique sociale que leur usage génère (Flichy, 2008). La dimension interactive de ces technologies assigne un rôle actif à l'usager dans leur maniement (Millerand,

2002), faisant émerger un sentiment de contrôle (Chaptal, 2007). Assurément, les stratégies d'usage sont rendues possibles seulement dans le cadre strictement défini par la conception technique (Guéneau, 2005).

Nous faisions l'hypothèse, à l'instar de Michel de Certeau, que les cadres ajustaient les usages des TIC en fonction de leurs besoins (professionnels et privés). Pour ce faire, ils utiliseraient leur autonomie et leur sens de la créativité comme ressources. Notre objectif ne consiste pas simplement à décrire les stratégies d'usage, mais aussi à appréhender leur processus d'élaboration. Par là même, il s'agit d'analyser si l'appropriation des TIC est un phénomène conscientisé par les cadres, autrement dit s'ils développent des régulations techniques de manière réfléchie (Quéré, 1990).

Dans cette perspective, nous avons concédé un intérêt fort pour les incidents critiques en lien avec les TIC. Puisque l'expérience d'un événement invite les individus à une transaction (Quéré, 2006) en impliquant une démarche de prise de recul, alors il est attendu que son récit soit révélateur non seulement du sens des pratiques, mais aussi de la dynamique des rapports sociaux (Granjon et Denouël, 2011). Avec ce corpus, nous assumons une posture épistémologique de la non-linéarité des usages (Riccio et Commandre, 2009). En effet, en cherchant à déterminer ce qui se construit au carrefour de la technique et des usages (à travers les récits d'événements), nous prenons en compte l'instabilité possible du processus d'appropriation des TIC.

Dans les parties suivantes, nous interprétons les résultats portant sur les stratégies d'usage au prisme de notre revue de la littérature. En premier lieu, les ajustements comportementaux des TIC sont présentés. Ils prennent le plus souvent la forme d'une connexion maîtrisée. Analysés en second lieu, les événements à l'origine du développement de stratégies d'usage permettent d'enrichir l'appréhension du sens des pratiques communicationnelles des sujets. Enfin, l'attitude des cadres envers les TIC se découvre à travers l'analyse des récits expérientiels : le regard qu'ils portent sur ces dispositifs est développé dans la dernière partie.

La connexion maîtrisée comme stratégie d'usage privilégiée

L'analyse qualitative que nous avons réalisée permet de dégager les différentes stratégies mobilisées par les cadres dans leur rapport aux TIC, et, particulièrement, à la connexion avec le travail. Loin d'endurer les effets indésirables des dispositifs, les sujets de l'échantillon décrivent tous le déploiement de stratégies pour y pallier, voire même les dépasser.

La majorité des sujets utilisent de manière réfléchie les différentes fonctionnalités autorisées par la connexion permanente[195]. Entre déconnexion partielle et joignabilité continue, la maîtrise de leur propre connexion constitue le soubassement principal de la construction des stratégies. La dimension de contrôle est d'ailleurs fortement présente dans leur rapport aux TIC : à travers leur comportement de connexion, ils cherchent à conduire leur activité professionnelle de manière autonome. Justement, les fonctions de la technique rendent possible cette flexibilité et la facilitent (Karvar et Rouban, 2004 ; Thoemmes et al., 2011). C'est précisément ce que notre analyse met en évidence :

> Au travail, ils filtrent, priorisent, intègrent du différé dans les échanges médiatiques, s'isolent pour être concentrés. Ces stratégies leur permettent de limiter la distractibilité et la dispersion au travail (Datchary, 2004), mais aussi de pallier la surcharge informationnelle (ANACT, 2000 ; Savolainen, 2007).
>
> Les TIC mobiles leur permettent d'ériger un pont entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle : ainsi exercent-ils une veille sur leurs affaires en cours tout en conciliant la vie familiale. L'information étant un outil précieux pour gérer les aléas (Romani, 2012), y accéder en temps réel présente l'opportunité pour les cadres de mener à bien leurs misions. Aussi, l'usage stratégique des caractéristiques ubiquitaires des

[195] La tendance, chez les cadres de l'échantillon, à être favorable à la connexion permanente avec le travail représente, d'après Pierre-Antoine Chardel (2009), un support de compréhension du rapport aux TIC.

TIC mobiles consiste à mieux gérer leurs temporalités (Jeddi, 2010). C'est essentiellement le Smartphone qui est perçu comme une ressource pour les sujets de l'échantillon au cœur de l'interface vie au travail / vie hors travail[196].

Pour se ressourcer et faciliter la dissolution des préoccupations professionnelles, les cadres éteignent leurs terminaux mobiles dans des moments privilégiés (famille, détente, sport). Cette stratégie de déconnexion totale permet de préserver leur vie privée (ANACT, *op. cit. ;* Jauréguiberry, 2003).

Nous remarquons que les stratégies d'usage déployées par les cadres de notre échantillon correspondent aux comportements d'ajustement décrits par Francis Jauréguiberry[197] relevant du filtrage et de la préservation. Effectivement, le corpus met en évidence à la fois une perspective utilitaire et critique dans le déploiement de ces stratégies, mais aussi révèle une certaine prise de recul par rapport aux conséquences délétères de l'utilisation des TIC.

Les sujets de l'échantillon optent pour la mise en différé, questionnent l'urgence et structurent leurs temporalités de manière autonome. Les stratégies qu'ils développent apparaissent comme une négociation entre, d'une part, une volonté d'optimiser le temps au gré des opportunités et, d'autre part, celle de conserver une marge d'autonomie individuelle. En même temps qu'ils cherchent à maîtriser le flux informationnel, ils entretiennent une ouverture suffisante à leurs besoins. Caroline, cadre dirigeante, qui filtre ses appels par la présentation du numéro de téléphone et qui délègue la réponse à la messagerie vocale, accomplit ainsi ses tâches de travail tout en contrôlant le flux communicationnel.

---

[196] Ces résultats vont dans le sens de l'étude menée par Veronica Argüello et Béatrice Barbier de la Serre (2011).

[197] Voir partie 4.3, p. 173.

Le discours des cadres de l'échantillon témoigne d'une certaine prise de conscience des dérives liées à l'usage des TIC. Les résultats du chapitre 6 sur les risques psychosociaux en rendent compte. Les stratégies développées par les sujets sont empreintes du souci de maintenir un certain niveau d'autonomie dans leurs pratiques communicationnelles afin de se prémunir contre d'éventuels problèmes. Ainsi se mobilisent-ils pour protéger leur vie privée[198] et s'octroyer des temps d'invisibilité médiatique. Le fait d'aménager des sas de connexion téléphonique avec le travail pendant les congés (au rythme d'une fois par semaine), compatibles avec le temps familial, représente une stratégie que Michel (cadre supérieur) a déployé pour préserver sa vie privée. Aussi, cet ajustement lui permet d'assurer une certaine qualité relationnelle avec ses équipes.

Les cadres que nous avons interrogés font preuve de clairvoyance quant aux dérives que peuvent présenter un usage intensif et non réfléchi des dispositifs communicationnels. C'est pourquoi ils souhaitent préserver leur qualité de vie, tant au niveau des relations interpersonnelles (travail et hors travail) que de la conduite d'activité. Optant, la majeure partie du temps, pour une connexion permanente, ils cherchent à optimiser chaque instant en régulant leurs temporalités au gré des opportunités, tant professionnelles que privées. Cette forme de maîtrise dans la gestion de leur temps est d'ailleurs essentielle à l'accomplissement de l'activité des cadres et représente un versant positif de leur quotidien de travail (Thoemmes et al., *op. cit.*).

Le critère de choix est important à considérer dans leur rapport à la connexion. Lors des congés, par exemple, il mettent en œuvre une connexion gestionnaire et bienveillante : il s'agit, en général, d'assurer la gestion des mails à distance et de veiller à la santé de leur périmètre de responsabilité. Nous pouvons également citer les stratégies de régulation entre les sphères de vie qui

[198] Nos résultats rejoignent ici ceux de l'étude menée par Jens Thoemmes et ses collaborateurs (*op. cit.*) qui mettent en évidence le refus, pour les cadres, de sacrifier leur vie de famille au profit de leur vie professionnelle.

reposent sur la maîtrise de la connexion : la vie privée en demeure préservée puisque les temps de disponibilité professionnelle s'y ajustent. En quête d'idiorythmie (Michon, 2011), les cadres élaborent des métarègles visant à optimiser la structuration des temps sociaux. Par ailleurs, cette catégorie de salariés est particulièrement touchée par des préoccupations professionnelles en dehors du lieu de travail (Cadet et Guitton, 2013), ce qui peut expliquer le choix de rester « ouvert » tout en contrôlant la porosité des sphères de vie.

Somme toute, les stratégies d'usage que nous décrivons dans le chapitre 7.1 sont développées par les sujets dans l'objectif d'optimiser leur qualité de vie : ils cherchent à la rendre meilleure en contrebalançant les effets négatifs par des leviers maitrisés (ce que Christophe Dejours appellerait « souffrance créatrice »). « *Moi, mon quotidien, (…) bien heureusement il est fait de réussite à travers ces outils* », nous confiait Michel, cadre supérieur. Dans la connexion comme dans la déconnexion, le but consisterait toujours à améliorer leur quotidien. S'ils consultent leurs mails pendant les vacances, c'est pour optimiser leur retour, éviter l'angoisse de la reprise, prévenir la saturation de la messagerie électronique, alléger les préoccupations professionnelles, ou encore calmer l'impatience et le stress des affaires en cours. Les cadres mobilisent leurs ressources matérielles et intellectuelles pour y parvenir. Familiarisée avec l'autodiscipline, l'autonomie procédurale et le bricolage, leur intelligence de travail est mise au service de la régulation de leur activité (Cousin, 2009 ; Vannereau, 2012 ; Sarnin, 2012).

La déconnexion ne serait donc pas l'unique stratégie salvatrice pour les cadres hyperconnectés. Elle semble même plutôt marginale dans les usages des sujets que nous avons rencontrés. La connexion maîtrisée rivalise à ses côtés, en participant au sentiment d'autonomie et de liberté dans la conduite de l'activité et, par là même, dans la guidance de leur quotidien en général.

De ce fait, ces résultats nuancent l'image du cadre contemporain qui, s'il ne déconnecte pas, serait voué à répondre au diktat de l'urgence, à la distractibilité et au conflit entre les domaines de vie. Précisément, notre analyse

met en évidence qu'un usage raisonné de la connexion offrirait l'opportunité de préserver ses relations interpersonnelles et de concilier la vie au travail avec la vie hors travail[199]. De son côté, la logique de la déconnexion sépare strictement la sphère professionnelle de la sphère privée, en rendant les frontières imperméables d'un point de vue technique.

Le déploiement de ces stratégies révèle que les cadres ne souhaitent pas s'engouffrer aveuglément dans un fonctionnement en temps réel. S'ils restent sur le fil de l'information, c'est de manière volontaire et réfléchie. D'ailleurs, leur témoignage prouve que le fait de demeurer à l'affût du flux et des sollicitations ne signifie pas qu'ils se laissent envahir par les commutations. Au contraire, ils opèrent un travail de désynchronisation en réintégrant du différé, en interrogeant les formes d'urgence, et en requalifiant les différentes invitations médiatiques. S'ils revendiquent une certaine porosité des temps (l'interface travail / hors travail étant l'espace le plus fertile en termes de stratégies), les cadres essayent tout de même de préserver les deux sphères en engageant une disponibilité de qualité dans l'une comme dans l'autre.

Une modeste partie de notre corpus nous a conduite à formuler l'hypothèse de l'existence d'une stratégie collective de défense, prenant la forme d'une « idéologie défensive de métier » (Dejours, 1988 ; 1999, 2003). Puisqu'un quart des sujets de l'échantillon a justifié, de manière spontanée, son comportement d'hyperconnexion par le fait de disposer du statut de cadre, l'idée d'une normativité érigée par l'idéologie managériale nous a interrogée. Notre revue de la littérature met en évidence le poids du discours hégémonique du cadre contemporain sur ses attitudes et ses comportements (Cousin, *op. cit.* ; Aubert et De Gaulejac, 2007 ; Dejours, 2012 ; Bouilloud, 2012 ; Vannereau, 2012). L'injonction de connexion permanente, couplée à la responsabilisation et l'autonomisation, valeurs prônées par la représentation idéale du « bon cadre », pourrait les conduire à considérer la disponibilité permanente comme une norme de leur catégorie socioprofessionnelle. L'injonction dès lors euphémisée,

[199] Ce qu'observent également Jean-Luc Metzger et Olivier Cléach (2004).

la connexion permanente ne serait donc pas discutée. Aussi, l'idéologie managériale pourrait constituer une ressource pour répondre à l'absence de prescription des usages des TIC de la part de l'organisation.

Signalons que l'ensemble de nos analyses porte sur le vécu expérientiel des cadres. Or, d'après Anne Both (2007) et Jean Vannereau (*op. cit.*), le discours idéologique ne résiste pas à la confrontation avec la pratique. Nous émettons ainsi des réserves quant à l'hypothétique stratégie défensive de métier, d'une part au vu de l'épaisseur de notre corpus en termes de récit de pratiques, et, d'autre part, parce que le contenu des entretiens ne nous permet pas de l'approfondir de manière clinique. Toutefois, nous octroyons une place à cette hypothèse d'arrière-plan idéologique du rapport à la connexion, afin de la mettre à l'épreuve dans des recherches ultérieures[200].

Somme toute, nous remarquons que l'interaction avec les TIC permet aux cadres de répondre aux trois besoins psychologiques fondamentaux au travail (Ryan et Deci, 2000) relatifs à l'autonomie, la compétence et l'affiliation :

> L'autonomie procédurale des cadres s'exprime au travers des usages des TIC : il en découle un sentiment de liberté et de choix dans la manière de coordonner ses activités professionnelles (Deci et Ryan, 2000). Par exemple, cette autonomie investie dans le déploiement des dispositifs permet aux sujets de structurer leurs temporalités en fonction de leurs besoins.
>
> Le besoin de compétences (*Ibid.*) serait également satisfait dans l'expérience des TIC puisque les cadres développent une perception de contrôle sur leur environnement et sur eux-mêmes à travers leurs

[200] À ce propos, le groupe de recherche au sein duquel nous sommes investie évalue la corrélation entre l'adhésion à l'idéologie managériale et les comportements d'hyperconnexion dans le cadre d'une recherche quantitative sur une population de 613 cadres français.

pratiques. Les sujets élaborent notamment des stratégies de connexion maitrisée, desquelles émerge un sentiment d'efficacité personnelle[201].

Le besoin d'affiliation est accompli par la qualité des relations sociales et le sentiment d'appartenance à un groupe (Lapointe et al., 2012). L'usage de technologies de communication implique inéluctablement des interactions instrumentées avec les autres. Équipés de TIC, les cadres peuvent être en relation permanente avec leurs relations de travail, du fait du caractère social de l'usage des TIC.

Rappelons, cependant, que nos analyses ont formulé l'hypothèse d'un sentiment d'isolement dans l'expérience technique[202], du fait de l'absence de ressources disponibles dans le social et dans l'organisation[203]. Les problématiques d'isolement (contrairement à celles de la solitude qui relèvent d'un rapport intrinsèque à l'individu) appellent des régulations collectives et organisationnelles. C'est précisément ici que se situerait la zone critique (Diaz et al., 2012) qui ferait basculer l'expérience des TIC en caractéristique défavorable du quotidien de travail pour les cadres.

L'événement biographique comme initiateur de stratégies d'usage

Caractéristiques du corpus d'incidents critiques

La Technique des Incidents Critiques (Flanagan, 1954) se présente comme une méthodologie pertinente pour appréhender les pratiques communicationnelles des cadres à travers leur vécu expérientiel. Les récits des sujets attestent de la présence d'événements-sources qui seraient à l'origine du développement de stratégies. L'analyse de ces situations marquantes met en lumière le processus d'appropriation des TIC à partir du récit interprétatif des sujets (Bensa et Fassin, *op. cit.* ; Felio et Carayol, 2012). Elle permet également

[201] D'après Anne-Marie Vonthron et Christine Lagabrielle (2012), le sentiment d'efficacité professionnelle fait partie des variables explicatives de la performance et de la mobilisation des salariés dans le travail.

[202] Nous renvoyons le lecteur au chapitre 6.3, p. 260-262.

[203] Dans le sens où les cadres ne disposent pas de possibilité d'assistance en cas de nécessité objective ou subjective dans leur rapport aux TIC (Marc et al., 2011).

d'identifier l'attitude des cadres face aux dispositifs et d'argumenter son ambivalence. Enfin, la fonction médiatrice du rapport au travail, assurée par l'usage des TIC, est illustrée par la contextualisation des événements.

Les incidents critiques en lien avec les TIC prennent plusieurs formes. La causalité peut être externe au sujet : il peut s'agir d'un acte provoqué par le comportement d'autrui (sollicitations impromptues, mésusages). Elle peut être aussi intrinsèque : une situation peut « faire événement » dans l'histoire du sujet suite à une prise de conscience (due au franchissement de seuil d'acceptabilité de l'hyperconnexion par exemple). La Technique des Incidents Critiques permet ainsi de déterminer la « relevance » (Quéré et Neveu, 1996) d'un événement pour le sujet qui le raconte.

Les incidents critiques négatifs portent principalement sur des situations où l'interpénétration des sphères de vie pose problème, et sur des expériences d'usages problématiques des TIC.

La catégorie des cadres entretient un rapport particulier à la gestion spatio-temporelle de son activité (Guilbert et Lancry, 2005) ; elle est notamment concernée par le phénomène de porosité des temps (Génin, 2007). Il revient aux cadres de gérer les normes correspondant à leurs différents rôles sociaux (Broadbent, 2012). Les TIC autorisant les sujets à étendre leur disponibilité professionnelle, ils peuvent être confrontés à des situations critiques. Le corpus d'événements biographiques portant sur l'interface vie au travail / vie hors travail révèle la trajectoire à la fois discontinue et longitudinale de la structuration des domaines de vie[204]. Les stratégies de conciliation se tissent au fil de l'expérience des sujets à travers un processus résolument réflexif, conjuguant le passé, le présent et l'avenir.

Si le mail représente le dispositif de communication le plus utilisé par les cadres (Boukef-Charki, 2006), son usage fait apparaître des situations particulièrement critiques (dégradation des relations interpersonnelles, défaut d'interprétation, mésusages, etc.). Le téléphone, technologie au service de

[204] Nous rejoignons ici les travaux de Leslie Belton et Frédéric de Coninck (2007).

l'urgence et de l'immédiateté (Jauréguiberry, 2003), se présente souvent comme le vecteur d'un sentiment de laisse électronique (Duxbury et al., 2007), notamment par les sollicitations non désirées qu'il autorise. La narration d'incidents critiques, dans lesquels les usages délétères des TIC sont tenus responsables, met en évidence la médiatisation des problématiques interindividuelles et organisationnelles. Ainsi, les stratégies individuelles ne semblent pas suffisantes pour y pallier. Malgré tout, les cadres se prémunissent en développant un regard critique sur l'usage des TIC et en ajustant leurs pratiques en vue d'atténuer les effets négatifs.

Afin de ne pas limiter notre étude à la dimension pathologisante des TIC, nous considérons également les événements favorables aux sujets pour lesquels l'usage des dispositifs aurait fortement contribué. Dans une perspective salutogénique, les facteurs positifs à la santé au travail sont appelés à être définis (Guillemin, 2011 ; Neveu, 2012). Déterminer les ressources des individus, des collectifs et de l'organisation encouragerait une approche des risques psychosociaux constructive (Sarnin et al., 2011).

En l'occurrence, les récits des cadres portant sur les caractéristiques favorables des TIC prennent davantage la forme d'anecdotes que d'incidents critiques. Et pour cause, leur quotidien serait ponctué de réussites et de satisfactions rendues possibles par l'usage des TIC. Au travers de ces anecdotes, signifiantes pour les sujets bien que relevant de l'ordinaire, des facettes de leur quotidien nous sont exposées (Beaud, 1996). Les TIC constituent ainsi des ressources pour les cadres au travers desquelles émane une perception de contrôle. Le téléphone est ainsi utilisé de manière stratégique en vue d'optimiser leurs temporalités (Jauréguiberry, 2003 ; Green, 2004). Les conversations téléphoniques réalisées lors des temps de trajet véhiculé en témoignent. Le Smartphone, pour l'accès à l'information (Mazmanian et al., 2006), la réactivité, la coordination des collectifs (Beurer-Zuellig et Meckel, 2008), et la flexibilité du temps de travail (Derks et Balker, 2010) qu'il autorise, reste un dispositif apprécié par les cadres. Quant au mail, média qui accompagne les différents rôles des cadres (Boukef-Charki, *op.cit.*), il permet d'assurer une veille sur l'activité professionnelle et de déployer des régulations collectives. La

connexion avec le travail en dehors des murs de l'entreprise offre d'ailleurs l'opportunité de recevoir de bonnes nouvelles au sujet de l'activité, et ainsi de mieux vivre le temps privé.

Le corpus que nous avons obtenu met en évidence la fonction mobilisatrice des événements vécus (Bensa et Fassin, *op. cit.* ; Quéré, 2006). Au cœur de leurs narrations, les sujets de notre échantillon apparaissent comme des acteurs proactifs dans le dénouement des situations critiques. Ainsi, ils ne subiraient pas les incidents critiques émanant de l'usage professionnel des TIC : ils composeraient avec eux. À partir du surgissement de l'événement, les cadres s'engageraient dans une démarche nettement réflexive, pour élaborer, par ailleurs, des stratégies d'usage. Par conséquent, les régulations par la technique seraient élaborées de manière consciente par les sujets.

Ce serait alors dans l'interactivité avec les dispositifs et les événements que les cadres déploieraient leurs stratégies d'usage. Le processus d'élaboration tactique relèverait d'une activité subjectivante : l'intelligence pratique des sujets serait mise à l'épreuve pour affronter les situations et les dépasser. Ce « sens technique » représenterait l'attribut exclusif d'un usager relatif à son histoire, parsemée d'événements spécifiques. Du vécu des situations critiques, les sujets en sortiraient transformés (Leclerc-Olive, 1997) : leur manière de voir et de manipuler les TIC connaîtrait une évolution.

Analyse de l'explicitation des incidents critiques

Parce que l'utilisation de la Technique des Incidents Critiques est marginale en SIC, nous proposons une analyse des caractéristiques de l'explicitation des situations marquantes portant sur l'objet « usages des TIC ».

En réalisant la tâche de sériation des récits, deux niveaux d'analyse se sont dégagés : l'un portant sur la dimension narrative, l'autre sur la dimension temporelle. En analysant la collection de récits sous ces deux angles, l'expérience réflexive, engagée par la Technique des Incidents Critiques, se fait jour de manière plus approfondie.

Approche narrative des incidents critiques

Placée à la fin de l'entretien biographique, la Technique des Incidents Critiques consiste à inviter les sujets à verbaliser une situation marquante en lien avec l'usage professionnel des TIC. Dès lors, les sujets s'engagent dans un exercice de narration de soi.

La formulation des récits comporte une dimension herméneutique (Quéré, 2006) : ainsi prêtons-nous attention à la manière dont les sujets racontent l'événement critique. Ce phénomène interprétatif permet d'éclairer l'attitude des cadres à l'égard des TIC, prenant la forme d'un engagement ou d'une résistance.

Aussi, les récits nous offrent la possibilité de dévoiler des aspects du quotidien des cadres à travers l'aperçu de problématiques auxquelles ils se confrontent (Beaud, 1996), comme la porosité entre les sphères de vie, la négociation de disponibilité, le fonctionnement en temps réel, ou encore la gestion de l'information. La verbalisation des incidents critiques nous permet d'appréhender pertinemment le contexte de ces situations.

Contrairement aux anecdotes, les incidents critiques constituent des événements à la marge du quotidien des sujets. Par exemple, l'extension excessive de disponibilité professionnelle par le biais des TIC mobiles peut avoir causé des désagréments au sein de la famille. Ou encore, le fait d'avoir été réactif dans une situation urgente peut avoir renforcé le sentiment d'efficacité professionnelle. L'expérience d'événements saillants permet aux cadres de prendre du recul vis-à-vis de leurs pratiques, qu'il s'agisse d'usages problématiques ou contribuant à la réussite. Ils interprètent la situation, lui donne du sens *a posteriori*, et s'en instruisent.

Si l'événement donne à penser les usages, il mobilise également les sujets qui le vivent : ils élaborent des stratégies, aussi bien pour pallier les risques que pour maintenir des pratiques de réussite. L'explicitation des incidents critiques permet de mieux comprendre le déploiement de stratégies de filtrage et de déconnexion, notamment par un processus de contextualisation et de

signification. Par exemple, à partir de la narration d'événements, les sujets ont formulé et illustré leur insatisfaction à l'égard des mésusages du mail. Le vécu de situations marquantes, dans lesquelles l'utilisation de ce média a joué un rôle majeur, a permis aux sujets de redéfinir leurs usages du mail (en intégrant de la réflexion, en optant pour la mise en différé, etc.).

Approche temporelle des incidents critiques

S'intéresser à la dimension temporelle des incidents critiques consiste à mettre en évidence leur caractère processuel (De Coninck et Godard, 1990). Le sens se construisant à partir de l'événement, une réflexion sur le « travail du temps » nous semble essentielle pour comprendre la démarche réflexive entreprise par les sujets.

Lorsque Patricia (cadre supérieure) se souvient des reproches émanant de son conjoint à propos de son comportement d'hyperconnexion, elle précise que « *sur le moment* », elle n'a « *pas réagi* » : « *c'est un peu plus tard [qu'elle a] compris* ». Cette situation comporte un certain degré de relevance pour Patricia : même si elle n'en a pas pris la mesure lors de sa survenue, c'est le processus réflexif *post hoc* qui lui a permis de considérer la formulation des reproches comme un incident critique, troublant son intelligibilité des TIC.

Ainsi, le récit des sujets nous donne la possibilité d'appréhender l'événement vécu au-delà de sa stricte manifestation : l'incident « travaille » le sujet dans l'après coup. Partant, les cadres renouvellent leurs comportements d'usages et leurs attitudes à l'égard des TIC au fil des événements critiques. Le rapport à la technique se révèle donc empreint d'une certaine discontinuité : les pratiques communicationnelles ne seraient pas déterminées définitivement. Au contraire, elles seraient articulées au gré de l'expérience biographique des usagers. L'événement provoquant une césure dans la temporalité des individus, le « temps de l'événement » (Bensa et Fassin, *op. cit.*) constituerait le processus à partir duquel émergerait une nouvelle grille de lecture des usages.

Par exemple, le vécu d'une situation de forte intrusion du travail dans la vie personnelle par le biais de la connexion permanente, peut inciter les cadres à

redessiner les frontières entre les sphères, de manière plus ou moins poreuses. Le récit des sujets fait donc apparaître l'idée d'un « avant » et d'un « après » l'événement critique : l'incident a provoqué une rupture dans la manière de considérer les usages des TIC jusqu'alors.

Les situations vicariantes constituent un support particulièrement intéressant dans une approche temporelle des événements. Cet événement « miroir » qui se produit lorsque Xavier (cadre dirigeant) observe le comportement d'hyperconnexion d'un « papa lambda », implique l'idée d'un devenir. En effet, la situation d'observation produit un écho dans le passé du sujet et projette également une résonnance dans son futur.

De cette expérience, résulte la production d'un sens nouveau à l'égard de l'objet (Mendel, *op. cit.* ; Bensa et Fassin, *op. cit.* ; Quéré, *op. cit.*). Les sujets se servent de ces situations comme des leviers motivationnels en vue d'élaborer de nouvelles stratégies comportementales (telles que le filtrage) et attitudinales (telles qu'une nouvelle représentation des usages). En engageant les sujets dans un exercice de narration de leur vécu professionnel, la Technique des Incidents Critiques permet de mieux saisir l'appropriation des TIC à partir d'événements marquants.

Les pratiques communicationnelles des cadres se donnent ainsi à voir à travers leur complexité et leur discontinuité. Les stratégies d'usage se développeraient (ou se renforceraient) à partir de la confrontation à des situations de communication critiques. Mobilisés dans le vécu des événements, les sujets réajusteraient non seulement le regard qu'ils portent sur les TIC, mais aussi la manière de les utiliser. Dans la biographie des usages, le vécu de situations saillantes jouerait un rôle de révélateur de sens (Leclerc-Olive, *op. cit.*)

L'intérêt pour les dimensions narratives et temporelles des récits présente l'opportunité d'appréhender le sens des pratiques communicationnelles ainsi que les marges de manœuvre dont disposent les cadres dans leur rapport aux TIC. L'analyse du corpus d'incidents critiques met en évidence toute la complexité de l'approche des usages, notamment en termes d'ambivalence entre les aspects positifs et négatifs.

Attitude des cadres à l'égard des TIC

Posture des cadres dans leur rapport aux TIC

La collection des récits dans son ensemble (comprenant aussi bien les incidents critiques –*positifs et négatifs*– que les anecdotes) permet d'ébaucher certaines facettes de l'attitude[205] des cadres face aux TIC.

En premier lieu, un regard clairvoyant quant aux usages problématiques se dégage du discours des sujets. En effet, si dans leur quotidien les technologies de communication sont synonymes de satisfaction et de réussite, les cadres ne seraient pourtant pas dupes vis-à-vis des mésusages et autres dérives communicationnelles. « *C'est un bel outil, mais à double tranchant* », affirmait Bertrand (cadre dirigeant) à propos de la messagerie électronique.

En second lieu, ils déclinent tout déterminisme technologique : les conséquences positives ou négatives de la médiatisation de l'activité résulteraient plutôt de l'usage. Pour Lilian, cadre supérieur : « *le sujet [de l'étude] n'est pas dans les outils mais dans les utilisations qu'on en a et de comment on juge de la bonne utilisation* ». Les sujets conçoivent le rapport aux TIC sous l'angle de l'autodiscipline. Aurélie (cadre intermédiaire) précisait : « *c'est à nous de nous imposer notre propre discipline je crois. Et c'est quand même confortable. Donc c'est quand même un plus* ».

Par ailleurs, les situations décrites par les cadres mettent en évidence l'importance de l'efficacité collective dans l'usage des TIC, bien que les stratégies soient surtout individuelles. « Au bout de chaque acte individuel, il y a l'autre » (Mendel, 2006, p. 34). Francis Jauréguiberry et Serge Proulx (2011) le soulignent d'ailleurs : l'usage relève d'une expérience non seulement individuelle mais aussi

[205] En Psychologie, le concept d'attitude fait référence à « l'état d'esprit » d'un individu ou d'un groupe face à un objet. Les caractéristiques d'une attitude se basent sur les expériences vécues. L'attitude est une disposition interne qui oriente les réponses de manière favorable ou défavorable à l'égard d'un objet particulier (Grand Dictionnaire de la Psychologie, Larousse, 1992).

indubitablement sociale. L'étude des usages ne peut se faire l'économie des rapports sociaux, intrinsèques à la définition même des TIC. Comme le remarquait Charlotte, cadre intermédiaire : « *si on regarde la situation, certes il y a la technologie, mais il y a aussi les collègues. Si je n'avais pas eu les collègues, la technologie n'aurait rien fait !* ».

Au vu de la nuance entre la connotation positive et négative des situations décrites, l'attitude des cadres face aux TIC se présente comme étant ambivalente[206]. Si les usages des TIC sont vecteurs de réussite au quotidien, ils participent également de l'émergence de situations critiques. La technologie peut donc être source de plaisir au travail mais aussi présenter des contraintes indéniables.

Cependant, nous remarquons que les stratégies développées suite aux événements répondent essentiellement au besoin de maîtriser leur connexion. Nous faisons l'hypothèse que les cadres privilégient une stratégie de connexion maitrisée afin de conserver les pratiques à succès et freiner les effets non désirés des TIC. Ils gardent ainsi une certaine autonomie dans l'organisation de leur activité et tentent de concilier les sphères de vie en contrôlant la structuration de leurs temporalités. Le regard que portent les cadres envers les TIC correspondrait aussi bien à une logique stratégique qu'à une logique de subjectivation, telles que décrites par Francis Jauréguiberry :

> Les sujets de l'échantillon adoptent en effet un <u>regard stratégique</u> sur les TIC, qu'ils déploient dans un objectif d'efficacité et de productivité. Pour ce faire, ils optimisent leurs temporalités, négocient avec l'urgence, restent sur le fil du temps réel. Ainsi peuvent-ils assurer une <u>lecture optimale du cours de leur activité afin d'orienter finement et rapidement leurs actions</u>. Ce raisonnement, autant économique qu'utilitaire, non seulement est <u>au service de l'organisation et du collectif</u> (de par la performance et la coordination qu'il concède), mais aussi contribue au

[206] Comme l'observent d'ailleurs Philippe Sarnin (2012), Marc-Éric Bobillier-Chaumon (2012), Virginie Bruchon (2012) et Ismaël Diaz et al. (2012).

bien-être personnel (par la reconnaissance, le plaisir et le succès qu'il génère[207]).

Les cadres de l'échantillon aspirent également à exprimer leur autonomie et leur liberté individuelle à travers leurs usages des TIC. En convoquant un regard réflexif sur leurs propres pratiques, ils répondent à la carence de ressources (aussi bien dans le social que dans l'organisation) quant à l'utilisation des dispositifs communicationnels. D'un côté ils se défendent de toute instrumentalisation de soi au travers les technologies, et de l'autre ils investissent une définition de soi au prisme de l'usage des TIC, partant d'une certaine prise de recul. Ainsi se reconnaissent-ils dans leurs pratiques. Cette logique de subjectivation ferait des cadres des « sujets vifs » (Mendel, *op. cit.*) dans leur rapport à la technique.

De la résistance face aux effets non désirés des TIC… à la résilience

L'analyse du vécu des sujets dans leur interaction avec la technique révèle une dimension stratégique, autonome et particulièrement positive. La notion de *résistance* face aux conséquences délétères des TIC nous semble dès lors insuffisante pour rendre compte de l'attitude à la fois réflexive et proactive que les cadres revendiquent. En effet, la *résistance* correspond au fait de « tenir » face à des éléments stresseurs (Grosjean, 2008) : ainsi ne rend-elle pas compte de la capacité à se reconstruire suite à l'exposition à des situations critiques. Pour y répondre, nous empruntons les caractéristiques du concept de *résilience*. Ce dernier présente la pertinence d'appréhender le processus de mobilisation subjective qui permet de dépasser les événements en construisant une issue favorable pour soi et son environnement.

Lors d'une correspondance électronique[208], le chercheur en Psychologie du Travail à L'INRS Vincent Grosjean nous a proposé une différence entre la résistance et la résilience sous forme imagée :

---

[207] Francis Jauréguiberry et Serge Proulx parlent de « petits égoïsmes bien pensés », *op. cit.*, p. 109.

> « *À la conférence organisée par la Self en 2010 sur ce thème, c'est un géographe qui a le mieux exprimé la différence. Dans des zones soumises aux aléas de la mer, on peut accroître la résistance de la ville en érigeant des digues suffisamment hautes par exemple. Cela évite l'inondation. Néanmoins, pour certains pays, on est sûr qu'un jour où l'autre une tempête va dépasser la hauteur des protections et que donc la ville va être inondée. La résilience fait référence à la capacité de la ville à se reconstruire différemment après cet événement traumatique* ».

Si l'on se réfère à l'étymologie du mot « résilience », nous découvrons qu'il vient du latin *resilire* qui signifie « rebondir ». Dans sa définition physique du terme, il fait référence à la disposition d'un élément à rebondir lorsqu'il est confronté à un choc (Pirlot, 2007). En psychologie, le concept de résilience définit une attitude spécifique face aux épreuves : il s'agit d'affronter l'événement négatif en le transformant de manière positive. La résultante de ce processus consiste en l'adoption d'une intelligibilité des situations meilleure qu'avant. Le mouvement de transformation dans le vécu des expériences est essentiel lorsque l'on s'intéresse à la résilience (Rivest, 2011).

Dans un environnement de plus en plus technicisé, où les temporalités organisationnelles sont caractérisées par une certaine discontinuité et une accélération (Carayol, 2005), la subjectivité des individus serait plus mobilisée pour répondre à ces mutations (Michon, *op. cit.* ; Castel, 2009). Dans ce contexte, la résilience relèverait de la propension à réagir face à l'évolution des conditions de travail en restaurant sa façon de se comporter et de penser son activité professionnelle. Concernant notre objet de recherche, la résilience correspondrait à la capacité des cadres à changer leurs pratiques communicationnelles rapidement. Comme l'analyse de notre corpus en témoigne, les cadres ont élaboré une expérience réflexive de leurs pratiques communicationnelles au fil de leur biographie. Le récit des incidents critiques permet d'appréhender l'épaisseur de leur mobilisation face aux usages problématiques des TIC.

---

[208] V. Grosjean, communication personnelle, 11 décembre 2012.

Au-delà de l'attitude clairvoyante et résistante des cadres à l'égard des TIC, la résilience permet ainsi d'embrasser d'autres dimensions importantes dans le rapport que les cadres entretiennent avec les TIC. Comme nous l'avons décrit plus haut, leur histoire de vie professionnelle est ponctuée d'événements critiques où les TIC ont joué un rôle majeur. Une fois surmontés, de nouvelles stratégies comportementales ont été développées. Un regard inédit a émergé de l'expérience des incidents critiques. Qu'il s'agisse de la reconfiguration du puzzle[209] de leurs temporalités (par exemple, assurer un système de *back-up* afin de s'octroyer du temps à soi), ou encore d'assumer un revirement identitaire (comme entreprendre une reconversion professionnelle correspondant davantage à ses besoins), les sujets de l'échantillon font preuve de proactivité. Émilie Lapointe et ses collaborateurs (2007) mettent d'ailleurs en évidence l'effet particulièrement salutogène de la proactivité : les stratégies des cadres auraient un effet de protection de la santé. Le caractère salutogénique serait dû au fait qu'ils engagent volontairement leur créativité dans le but de convertir une situation négative en situation favorable (servant autant soi-même que la conduite d'activité).

Des chercheurs de l'Université de La Rioja (Manzano García et Ayala Calvo, 2013) ont récemment adapté l'échelle CD-RISQ[210] sur une population d'entrepreneurs espagnols. Les résultats de cette contextualisation auprès d'une population proche de celle de notre échantillon d'étude, font apparaître trois facteurs principaux de résilience : la robustesse face à la difficulté, l'ingéniosité, et l'optimisme face aux événements négatifs. Le témoignage des cadres investis dans notre recherche va dans ce sens. En effet, dans l'expérience de la médiatisation de leur activité :

> Les sujets prennent des décisions face aux situations imprévues (« robustesse ») ;

---

[209] Gabriella Paolucci propose la métaphore du « puzzle du temps » pour répondre à l'obsolescence de la représentation du temps comme axe (citée par Vendramin, *op.cit.*, p.19).

[210] Il s'agit de l'acronyme de l'échelle psychométrique de résilience « Connor and Davidson Resilience Scale ».

Ils développent des stratégies d'usage pour gérer les situations négatives et en retirent un sentiment de contrôle et d'efficacité personnelle (« ingéniosité ») ;

Ils revendiquent une attitude positive à l'égard des TIC en se mobilisant pour optimiser leur qualité de vie (« optimisme »).

Partant de ces considérations, nous formulons l'hypothèse que les sujets de notre échantillon font preuve de résilience dans leur rapport aux dispositifs communicationnels. D'après Renée Rivest (*op. cit.*), les conséquences de la résilience demeurent favorables au maintien de la santé des individus au travail : de son déploiement émergerait du sens, de la créativité, une certaine ouverture d'esprit, ou encore un sentiment d'initiative et d'autonomie.

Précisons que notre propos n'insinue pas l'existence d'une « disposition résiliente » qui différencierait les cadres qui parviennent à contourner les risques des autres. Le concept de résilience que nous convoquons se rapporte à un processus dynamique de construction de sens, non pas à une aptitude (Ionescu et Jourdan-Ionescu, 2010).

9.3 Complexification de l'étude des usages

Au regard de notre méthodologie et du fruit de nos analyses, l'approche des usages des TIC semble complexifiée. Nous avons choisi d'appréhender les pratiques communicationnelles des cadres, afin de prendre en compte des caractéristiques sociotechniques du rapport à l'usage. En effet, la notion de « pratique » présente l'opportunité de polariser non seulement les habitudes d'utilisation de la technique (*i.e.* l'usage), les comportements, et les représentations des usagers (Joüet, 1993 ; Miège, 2007), ainsi que les ressources mobilisées pour le maniement des technologies (Orlikowski, 2000). Ainsi avons-nous entrepris des analyses portant sur l'interaction avec les dispositifs, la réflexivité des sujets et les stratégies déployées.

En conjuguant un regard à la fois communicationnel et psychodynamique, nous souhaitions appréhender les usages déployés par les cadres à partir du sens qu'ils y investissent. Pour ce faire, nous avons opté pour une méthodologie d'inspiration biographique afin de contextualiser les pratiques du point de vue du vécu des sujets.

Dans un environnement caractérisé par la mouvance et l'instabilité, nous avons accordé un fort intérêt aux processus de transformation générés par l'usage des TIC. En s'appuyant sur l'approche *allagmatique* de la communication conçue par Valérie Carayol (2004), nous souhaitions interroger les usages techniques au prisme de l'évolution et du changement. Nous attendions que la mise en sens des pratiques communicationnelles par les cadres eux-mêmes éclaire le développement des régulations.

En premier lieu, nous illustrons, dans les parties suivantes, l'opportunité de saisir les usages techniques dans leur complexité à partir d'une épistémologie de la non-linéarité (Riccio et Commandre, *op. cit.*). En second lieu, nous proposons une interprétation de l'effet de réflexivité initié par notre méthodologie longitudinale sous l'angle de la médiation entre les sujets et leur groupe social d'appartenance.

Appréhender la discontinuité dans la trajectoire d'appropriation des TIC

L'approche biographique présente l'intérêt de porter sa focale sur la dynamique du vécu en invitant les sujets à livrer un témoignage expérientiel (De La Broise, 2008). En l'adaptant à notre objet de recherche, cette méthode s'est révélée particulièrement fructueuse. Elle a en effet permis de :

Appréhender la résonnance psychosociale de l'expérience des TIC et la mobilisation de la subjectivité des sujets (Amado, 2010 ; Dejours, 1988). La détermination du rôle médiateur des technologies vis-à-vis des risques psychosociaux ainsi que le processus d'élaboration de régulations sont des résultats qui en attestent l'intérêt.

Comprendre les pratiques communicationnelles d'un groupe social à travers le spectre de la mise en sens individuelle et de la dynamique de l'agir (Boudon, 1996 ; Tarot, 2004). Le récit expérientiel et contextualisé des cadres permet de comprendre le sens qu'ils projettent dans leur rapport à la connexion avec le travail.

S'opposer à la tendance réifiante des transformations organisationnelles (Bonnet et Bonnet, 2007 ; Versel, 2013) en réhabilitant la médiation humaine dans l'interaction avec la technique (Metzger, 2013). Le témoignage des sujets offre l'avantage de mieux saisir le *travail réel* des cadres et le sens de leurs conduites au cœur des mutations organisationnelles.

Démontrer la dimension pragmatique de l'usage des TIC (Carayol, 2004), les pratiques communicationnelles pouvant générer des effets sur le cours des choses. Le corpus d'incidents critiques met en évidence que les événements défavorables aux sujets portent la plupart du temps sur des situations de communication critiques. L'usage des TIC mobilisé comme ressource stratégique en demeure également un exemple.

Complexifier l'appréhension des pratiques numériques des cadres en analysant l'expérience des sujets à partir des épisodes de ruptures et de réappropriation des TIC (Bensa et Fassin, *op. cit.* ; Carayol, *op. cit.*). L'explicitation d'événements marquants dans la biographie des sujets-usagers permet de comprendre le processus de réflexivité en acte, initiateur de nouvelles stratégies d'usage.

L'Étude comme support de médiation entre les sujets et leur groupe social

Le chapitre consacré à la dimension diachronique de la recherche, permet de rendre compte de l'intérêt de questionner le vécu des cadres dans leur relation avec les TIC.

À travers la temporalité empirique que nous avons introduite entre les deux entretiens, la trajectoire discontinue des TIC est mise en évidence une nouvelle fois. En fonction des événements de vie, les sujets reconfigurent leur rapport à la connexion. Un changement de fonction peut conduire à une interaction différente avec les dispositifs communicationnels. Être équipé pour la première fois d'un Smartphone implique une reconfiguration de sa manière d'envisager la connexion avec le travail. Alors qu'elle ne concevait pas d'être disponible en dehors de son lieu de travail, une femme cadre peut opter volontairement pour une veille informationnelle et une joignabilité pendant son congé de maternité. En guise de dernier exemple, dans une situation difficile telle qu'un divorce, les individus peuvent momentanément choisir de se déconnecter pour se ressourcer.

En entreprenant un méta-entretien, T0 apparaît comme un incident critique dans la biographie des sujets. L'appréciation positive du vécu d'entretien atteste la volonté assumée des sujets de « se raconter », d'aller au-delà d'un entretien-réaction (Leclerc-Olive, *op. cit.*). Cette thématique permet d'enrichir la prégnance de T0 dans la biographie des sujets.

En invitant les sujets à raconter leurs usages quotidiens des TIC, le premier entretien convoque une centration sur soi. Dans cet exercice narratif d'explicitation des usages des TIC, les cadres ont élaboré des connaissances sur leurs pratiques. Bien que majoritairement clairvoyants dans leur rapport aux TIC, le premier entretien permet d'aller plus loin. Une certaine réflexivité des usages est amorcée à T0 et continuée au fil de la temporalité expérimentale (T0-T1). Les sujets font état d'un renforcement des logiques de filtrage et de préservation, allant toujours vers davantage de maîtrise des dispositifs communicationnels. En s'appropriant le savoir sur soi développé lors du premier entretien (Kridis et Lemoine, 2003), les sujets ont consolidé leurs stratégies. Ainsi, observons-nous un effet de rétroaction positive[211] de T0 sur les pratiques des cadres : l'entretien initial du protocole de recherche peut être appréhendé comme un acte communicationnel instigateur de changement (Kridis, *Ibid.*).

Le contenu du corpus des attentes des sujets vis-à-vis de la recherche met en évidence l'absence de discussion autour des usages professionnels des TIC dans les organisations et, plus spécifiquement, au sein de la catégorie des cadres. Par le biais de leur contribution à la recherche, les sujets souhaitent faire entendre leur voix, permettant non seulement de dépasser le discours médiatique du cadre contraint aux effets indésirables des technologies. Ainsi, de leur implication émerge une complexification du rapport à la connexion basée sur le vécu des cadres.

Leur participation à l'Étude constitue une occasion de créer du lien dans la communauté des cadres. Ainsi, leur implication renvoie-t-elle à un besoin d'expression et de régulations collectives portant sur les TIC. Entre la participation effective des sujets dans la démarche de recherche et le rendu des résultats, un mouvement réflexif se donnerait à voir. D'une autoconnaissance sur ses propres pratiques (Lemoine, 2002), les cadres passeraient à une « auto-confrontation » avec celles des autres. La dimension identitaire semble indéniable : il s'agit ici de s'inscrire soi-même au sein d'un groupe social,

[211] C'est-à-dire provoquant un changement Kridis (2008).

relativement peu visible (Boltanski, 1982 ; Goubert-Seca et Seca, 2004 ; Bouilloud, 2012). Dans un cycle itératif, ils envisagent de poursuivre leur attitude réflexive en se positionnant par rapport aux autres cadres et en puisant d'éventuelles stratégies. La nécessité de faire collectif se dégage particulièrement de ce corpus, ce qui démontre tout l'intérêt d'outrepasser la dimension strictement individuelle de l'interaction avec la technique.

Ainsi, cette recherche permet-elle de complexifier l'étude des usages en prenant en compte la discontinuité de l'appropriation des TIC, le sens des pratiques, ainsi que la dimension symbolique de leur verbalisation.

9.4 Portée et limites des résultats de la recherche

Puisque notre échantillon n'est pas représentatif de la population des cadres en France, cette recherche ne peut être exhaustive en tous points. Néanmoins, notre travail doctoral apporte une contribution au champ des sciences humaines et sociales, mais également des avancées concrètes pouvant intéresser les acteurs socio-professionnels.

Portée théorique et méthodologique

Contribution à l'ANR DEVOTIC

L'intégralité de nos travaux de recherche répond à l'ambition du programme international DEVOTIC, principalement sur l'axe « terrain sur les cadres d'entreprises »[212]. Les analyses que nous avons réalisées permettent de mieux comprendre les usages des cadres et leurs stratégies de déconnexion. Nous avons montré que les cadres usagers ne sont pas passifs dans leurs pratiques communicationnelles. Au contraire, ils prennent du recul et élaborent des régulations dans une quête perpétuelle de subjectivation et de maîtrise des TIC. La narration d'incidents critiques permet d'identifier les logiques sous-jacentes à leurs comportements à l'égard des dispositifs. La méthode biographique que nous avons développée offre le bénéfice de contextualiser les pratiques communicationnelles au cœur du quotidien de travail des sujets.

Dans le cadre de DEVOTIC, nous avons également participé à une étude quantitative menée par notre groupe de recherche (MICA), sur une population de 613 cadres français. L'avancée des travaux de la thèse a permis non seulement de construire des items portant sur les risques psychosociaux, mais aussi d'enrichir l'interprétation des résultats à partir du témoignage des sujets du présent échantillon.

[212] Document ANR, 2009.

Intérêt pour les études d'usage

Comme nous l'avons développé plus haut, le *design* de notre recherche permet d'affiner la conceptualisation des TIC. Ancrée dans le vécu expérientiel des sujets, la trajectoire d'appropriation des dispositifs s'est révélée sous l'angle de la discontinuité. La prise en compte d'incidents critiques a notamment éclairé le processus de déploiement stratégique à travers les caractéristiques des situations décrites, les motivations et les émotions des sujets.

Par son volet longitudinal, cette recherche met en évidence l'importance, en termes de réflexivité, de la verbalisation des pratiques communicationnelles. Cette caractéristique diachronique de l'Étude renforce le processus de construction du sens des usages.

Métissage conceptuel des SIC et de la Psychologie du Travail

Les deux disciplines que nous avons conjuguées offrent l'opportunité de porter un regard complémentaire sur les pratiques communicationnelles. Ainsi avons-nous emprunté aux Sciences de l'Information et de la Communication les avantages d'une approche processuelle de la communication, présentant l'intérêt d'appréhender les usages à partir de l'interprétation des sujets, essentiellement en termes de construction du sens. Le courant de la Psychodynamique du Travail nous a permis d'interroger le vécu du travail médiatisé, notamment par l'identification des ressources mobilisées par les cadres.

Le concept de médiation constitue la pierre angulaire pour penser la place des TIC dans les phénomènes des risques psychosociaux au travail. En nous appropriant cette approche propre aux SIC, nous avons pu établir un cadre conceptuel pour appréhender le rôle des artefacts communicationnels dans le rapport au travail des individus.

La réactualisation d'une méthode qualitative (plutôt ancienne) issue de la Psychologie du Travail sur un objet de recherche comme celui des TIC, contribue à enrichir les méthodes d'analyse des usages. Nous avons d'ailleurs entrepris un effort de théorisation de la Technique des Incidents Critiques à partir de notre

revue de la littérature et de l'opérationnalisation effective au cours de la recherche (cf. partie 5.2).

Portée pragmatique

Implications pour le domaine de la santé au travail

Les résultats de cette recherche peuvent intéresser les acteurs socio-professionnels de la santé au travail et de la prévention des risques psychosociaux (psychologues du travail, ergonomes, médecins, du travail, consultants, etc.). L'éclairage proposé quant à l'enjeu psychosocial de l'usage intensif des TIC au travail leur permettrait de mieux comprendre les problématiques en lien avec les dispositifs communicationnels, et ainsi d'envisager des démarches pertinentes. Les acteurs de terrain que nous avons interviewés aux prémisses de la thèse, nous ont fait part de leur volonté de suivre le cours de nos recherches.

Le sujet de la thèse a d'ailleurs suscité l'intérêt de Loïc Lerouge, porteur d'une démarche expérimentale : l'Observatoire Régional des Risques PsychoSociaux en Aquitaine[213]. L'objectif de cette initiative consiste à optimiser les avancées dans le domaine des risques psychosociaux en fédérant la recherche et l'expérience de terrain des praticiens de la santé au travail. Notre double posture, à la fois Doctorante en Sciences de l'Information et de la Communication et Psychologue du Travail, sur un sujet d'actualité comme celui des usages des TIC, légitime pleinement notre investissement au sein de l'ORRPSA. Dans le cadre de l'Observatoire, nous avons réalisé une communication au sein du colloque international COMPARISK en janvier 2013, lors d'un *workshop* sur les troubles psychosociaux[214]. Par ailleurs, nous sommes très honorée d'avoir la responsabilité de l'organisation de la prochaine Journée d'Études de l'ORRPSA,

---

[213] L'ORRPSA est hébergé au laboratoire COMPTRASEC (UMR 5114, CNRS, Université Montesquieu-Bordeaux 4).

[214] FELIO Cindy. Le rôle des TIC dans le phénomène de porosité des temps sociaux. Le cas des cadres. *Colloque international COMPARISK2013 : Approche comparée des risques psychosociaux au travail. Démarche française et systèmes étrangers*, Université Montesquieu, Bordeaux, 16-17-18 janvier 2013. *À paraître*.

au nom du laboratoire MICA[215]. Cette Journée aura lieu le 5 décembre 2013, au Pôle Juridique et Judiciaire de Bordeaux. Elle portera sur le thème de l'usage des TIC chez les cadres[216]. Nous y avons convié des chercheurs, des praticiens et des partenaires sociaux pertinents sur ce domaine. Après l'événement, nous assurerons la coordination d'un ouvrage collectif.

Intérêt pour la population des cadres

Cette recherche repose sur le témoignage d'une catégorie socio-professionnelle particulièrement silencieuse et en mal d'identité collective : celle des cadres. Le résultat de nos analyses permet de mieux comprendre leur point de vue sur les TIC, leurs inquiétudes, leurs ressources mais aussi leurs attentes sociales.

Nous l'avons vu plus avant, l'implication des sujets dans l'Étude s'explique par l'opportunité de s'exprimer sur un sujet ardent d'actualité et de rectifier le discours que les médias de masse leur prêtent.

Mais encore, et il s'agit là d'un point essentiel, la participation à la recherche représenterait un moyen de créer du lien entre cadres. La portée de nos résultats, autant que notre posture de chercheuse, constitueraient, finalement, un support de médiation sociale. Le manuscrit en lui-même pourrait représenter une ressource pour emprunter les stratégies d'ajustement des autres.

Implications managériales

Les organisations peuvent également être intéressées par les résultats de la recherche.

Par exemple, la Direction des Ressources Humaines d'une entreprise nationale de valorisation des déchets a souhaité faire participer un nombre

---

[215] Associé à l'ORRPSA.

[216] L'intitulé de la Journée d'Études est le suivant : « Travail des cadres à l'ère des technologies de l'information et de la communication (TIC) : enjeux et risques psychosociaux ».

significatif de cadres à l'Étude quantitative de DEVOTIC[217]. La présentation des résultats que nous avons assurée en février 2012 leur a permis d'enrichir un travail interne sur les risques psychosociaux.

Par ailleurs, nous avons été consultée début 2013 par le Service Santé Sécurité au Travail (DRHRS) de la Région Aquitaine sur une problématique de surcharge des mails et, conséquemment, du débordement causé sur la vie privée. De notre collaboration, des mesures ont été engagées : une étude qualitative auprès des salariés sur le vécu des mails, la rédaction collégiale d'une charte d'usage des TIC, une journée expérimentale « sans mail », et une conférence de clôture que nous assurerons. Les démarches sont actuellement en cours.

Les associations et clubs d'entreprises nous ont fait part de leur intérêt pour l'Étude, notamment par leur coopération au cours de l'étape d'échantillonnage de notre population (chapitre 5.2, p. 230). Nous avons notamment été invitée à intervenir lors d'un événement intitulé « Nouvelles technologies : facilitantes ou envahissantes ? » organisée par le Club d'Affaires Connexion Gironde[218]. L'engouement des participants, salariés cadres et non cadres, a témoigné de l'intérêt pour cette thématique.

Attentes sociales

Comme nous l'avons observé dans notre revue de la littérature (chapitre 4.2), la question de la déconnexion des cadres est fortement présente dans les médias. Au cours de notre travail doctoral, nous avons été sollicitée par des journalistes de presse et de radio.

Elsa Fayner, journaliste à Rue89, nous a interviewée pour la rédaction d'un article sur l'usage du mail au travail[219].

Nous avons eu l'honneur de partager l'antenne de France Culture à deux reprises. La première émission, dirigée par Xavier de la Porte, portait sur la

---

[217] La DRH nous a également donné accès au réseau de cadres d'Aquitaine de l'entreprise : ainsi, trois sujets y exerce leurs fonctions, dans trois départements différents.

[218] Nouvelles Technologies : facilitantes ou envahissantes ? *CAC33*, BU Bar à Vins, Bordeaux, 7 juillet 2012. Disponible sur : http://cacgironde.fr/2012/07/08/tables/nouvelles-technologies-facilitantes-ou-envahissantes-acte-i

[219] FAYNER Elsa. Email, tchat : communiquer en silence pour mieux travailler ? *Rue89* [**en ligne**], 3 octobre 2012. Disponible sur : http://www.rue89.com/rue89-eco/2012/10/03/e-mail-tchat-communiquer-en-silence-pour-mieux-travailler-235866 (Consulté le 03/09/13)

porosité entre la vie professionnelle et la vie privée[220]. La seconde, conduite par Julie Gacon, questionnait les possibilités de déconnexion pendant les vacances[221].

Ces expériences furent particulièrement enrichissantes, d'une part car elles nécessitaient un effort de vulgarisation de nos recherches, et, d'autre part, parce que nous avons eu le plaisir d'avoir des échanges constructifs et complémentaires avec des professionnels et des chercheuses passionnantes (en l'occurrence Stefana Broadbent, Joëlle Menrath et Sylvie Hamon-Cholet). Ces démarches ont notamment permis de donner une certaine visibilité médiatique à notre travail doctoral.

Limites de la recherche

Les pratiques communicationnelles représentent un objet de recherche particulièrement complexe et multidimensionnel. Nous ne pouvons pas prétendre à l'exhaustivité de la description que nous livrons à partir de nos analyses. Des recherches futures permettront de déterminer de manière plus détaillée leurs caractéristiques.

Notre méthodologie correspond à une démarche qualitative qui repose sur la narration du vécu des sujets. De ce fait, les résultats ne portent pas sur des pratiques effectives qui auraient été observées par la chercheuse. Les travaux de l'ensemble du programme DEVOTIC permettront toutefois de compléter nos données sur cette question. Aussi, notre corpus se compose d'événements en lien avec les TIC, interprétés *a posteriori* par les sujets : ils ne sont donc pas appelés à être vérifiés.

---

[220] DE LA PORTE Xavier, FAYNER Elsa. *Place de la toile : « Vie professionnelle / Vie privée »* [**en ligne**]. Diffusée le vendredi 22 décembre à 18h, France Culture. Disponible sur : http://www.franceculture.fr/emission-place-de-la-toile-vie-professionnelle-vie-privee-2012-12-22 (Consulté le 16/08/13)

[221] GACON Julie. *Du Grain À Moudre : « Sait-on encore déconnecter ? »* [**en ligne**]. Diffusée le vendredi 26 juillet à 17h15, France Culture. Disponible sur : http://www.franceculture.fr/emission-du-grain-a-moudre-d-ete-sait-on-encore-deconnecter-2013-07-26 (Consulté le 16/08/13)

D'autre part, la conduite d'un entretien de type « interview compréhensive centrée » (Mucchielli, 2009) engage le chercheur dans une posture d'accompagnement à la verbalisation. Sur un thème aussi contemporain que celui des TIC, qui concerne d'ailleurs la majorité de la population (y compris nous-mêmes), la neutralité du chercheur ne peut être que relative. Stéphane Beaud (1996) parle du « mythe de la neutralité » de l'enquêteur pour mettre en évidence son implication dans la production du récit. La relation interlocutive des entretiens menés auprès des cadres nous a souvent amenée à acquiescer à leurs propos, à donner notre avis (dans une certaine mesure), à rebondir, non seulement pour témoigner de l'importance de la parole des sujets, mais aussi afin de leur donner confiance dans la démarche de narration.

Conclusion générale

L'analyse des pratiques communicationnelles d'un groupe social constitue un exercice complexe. Outre les caractéristiques de l'interaction entre l'usager et la technique, les dimensions représentationnelles, comportementales, attitudinales et symboliques se doivent d'être appréhendées (Orlikowski, 2000 ; Miège, 2007 ; Jeanneret, 2009). L'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication au sein des organisations ne demeure pas sans conséquence : le rôle médiateur de ces dispositifs (Ellul, 1977 ; Michaud 2011) implique une transformation du rapport au travail. Face à ces médias, les usages constituent le fruit d'une médiation à la fois technique et sociale (Jouët, 1993) : si les activités de travail sont structurées par les TIC, leur accomplissement relève également d'une mobilisation de l'usager pour orienter ses pratiques. L'expérience apparaît comme le matériau essentiel pour comprendre l'implication des usagers (considérés comme des sujets autonomes) dans le déploiement de la technique (Jauréguiberry et Proulx, 2011).

Cette recherche reposait précisément sur le vécu d'un échantillon de cadres équipés de TIC. Invités à mettre des mots sur leur expérience de la médiatisation de leur travail, ils se sont engagés dans un exercice d'élaboration narrative pour nous faire découvrir des fragments signifiants de leur vie quotidienne.

Leur discours s'est présenté comme étant à la fois subjectif, engagé, mais aussi affecté. Subjectif, parce que leur histoire, comme leur sensibilité au monde, ne sont semblables à aucunes autres. Engagé, car les sujets y affirment une posture, revendiquent leur point de vue vis-à-vis de l'objet. Affecté, puisque leur verbalisation fait appel à des émotions positives et négatives, les cadres étant directement concernés par la problématique de l'Étude. Les incidents critiques rapportés, aussi bien que les anecdotes, permettent d'illustrer leurs propos et d'en dégager le sens. La qualité de l'implication des cadres dans la démarche de

recherche constitue une démonstration de l'intérêt fort pour la thématique des TIC.

Les TIC, médiatrices du rapport au travail

Au travers de leur témoignage, les sujets se sont montrés conscients de la participation des TIC dans la survenue de risques psychosociaux. Leur manière de décrire les issues problématiques de certains usages des dispositifs nous a permis d'argumenter et de justifier la place de ces médias au sein des indicateurs de risques. L'approche de la médiation offre ainsi une grille de lecture des usages professionnels des TIC (Inaudi et Liautard, 2010), dont la pertinence demeure attestée par le fruit de nos analyses. De ce fait, il s'avère inapproprié de considérer les dispositifs communicationnels comme de simples outils qui seraient utilisés par les travailleurs tels des accessoires. L'utilisation du courrier électronique ou du téléphone portable se différencie largement de celle d'un marteau ou d'un stylo. En qualité de médias, la mise en usage des TIC implique une hybridation de l'activité professionnelle. Ces dispositifs jouent le rôle d'artefacts cognitifs (Norman, 1993) : les tâches sont réalisées mais surtout pensées différemment (Pea, 1985 ; Bélisle et al., 1999 ; Millerand, 2005 ; Comtet, 2007). Contrairement aux technologies antérieures, les TIC engagent l'usager dans un rôle actif : ce dernier déployant des stratégies pour que son interaction avec la technique réponde à ses besoins (Jouët, 1993 ; De Certeau, 1980). Les cadres accomplissent aujourd'hui la majorité de leurs activités à partir de ces artefacts communicationnels (Bobillier-Chamon, 2012). Ainsi, font-ils chaque jour l'expérience de la médiatisation de leurs tâches. L'Étude met en évidence leur capacité à rendre compte des avantages et des limites.

L'histoire des sujets constitue un socle pour comprendre l'exposition aux risques psychosociaux médiatisés par les TIC. L'usage des dispositifs pourrait contribuer à la dégradation des rapports sociaux, à la difficulté de concilier les sphères de vie, ou encore à l'extension de disponibilité. Certains ont décrit la survenue de pathologies qui peuvent être mises en relation avec un usage intensif des dispositifs communicationnels (troubles cardiovasculaires,

épuisement professionnel, etc.). Ainsi, un épisode de *burnout* peut être interprété comme la résultante d'une charge excessive de travail qui s'engouffrerait plus intensément au travers des TIC. En effet, le fonctionnement en temps réel, autorisé par les terminaux mobiles, favorise les sollicitations perpétuelles et attise l'attention vers le flux d'informations. La « réalité devenant bavarde »[222], la résonnance négative de la contrainte de travail peut être exacerbée au travers des TIC. Une illustration qui se fait l'écho de la tendance des problématiques organisationnelles à s'immiscer dans les usages des TIC.

Bien qu'ils semblent être lucides vis-à-vis des problématiques posées par l'usage professionnel des TIC, les sujets n'en demeurent pas, pour autant, totalement protégés. Puisque les dispositifs médiatisent le rapport de l'individu à son travail, leur déploiement fait partie intégrante du *travail réel*, lieu de confrontation aux contraintes de travail (Dejours, 1988). Les usages des TIC sont particulièrement actifs au sein du continuum souffrance / plaisir au travail. Dans cette relation interactive entre l'usager et la technique, est nécessairement impliqué autrui. Ainsi, les risques psychosociaux perçus portent non seulement sur le « risque pour soi », mais également sur le « risque pour les autres ». L'exposition aux conséquences délétères des TIC relève donc de la responsabilité d'un collectif, d'une organisation.

La confrontation au travail passerait donc par le truchement de la technique. Dans ces interstices, les cadres mobilisent leur intelligence créative pour orienter leurs usages. De la sorte, ils contournent les obstacles liés aux mésusages, se prémunissent d'une intrusion inopportune du professionnel sur la sphère privée. Autrement dit, ils s'approprient les TIC en mettant leur créativité au service du déploiement d'*arts de faire* et autres stratégies d'usage (De Certeau, *op. cit.*). Empruntant le vocabulaire de la Psychodynamique du Travail, nous dirions que les sujets « soignent » leur activité.

---

[222] Nous reprenons ici une formule proposée par Francis Jauréguiberry lors du colloque RAUDIN, le 4 juin 2012 à Bordeaux.

Un regard clairvoyant et optimiste sur le rapport aux TIC

Toutefois, les cadres de l'échantillon se montrent proactifs et développent un regard à la fois clairvoyant et optimiste face aux technologies de communication. Dans cette recherche, les sujets ne semblent pas lutter contre une menace persistante et irréversible qui serait représentée par les TIC. L'expérience de la médiatisation de leur activité n'entraînerait ni pessimisme, ni désenchantement. La logique sous-jacente au développement de stratégies relève plutôt d'une volonté de maîtrise et de dépassement des contraintes. Nos analyses rendent compte d'une attitude résiliente des cadres à l'égard des usages des TIC. Il faut s'intéresser à leur histoire vécue pour comprendre le regard particulier qu'ils portent envers ces médias. Jalonnée d'événements marquants, leur biographie se fait la démonstration d'un processus de réflexivité des pratiques communicationnelles. C'est en faisant l'expérience d'incidents critiques, positifs comme négatifs, qu'ils opèrent des ajustements, passant inévitablement par une reconfiguration de l'intelligibilité des TIC. Au fil de leur trajectoire, se dessine un parcours discontinu de l'appropriation des dispositifs. Le processus apparaît comme étant à jamais renouvelé, la conception technique de ces médias offrant l'opportunité d'en réaménager l'usage en fonction de leurs besoins et de leurs envies.

Loin d'endurer les conséquences délétères de l'usage des TIC, les cadres développent des stratégies pour orienter leurs pratiques, à la fois dans un but utilitaire et dans un objectif de subjectivation (Jauréguiberry et Proulx, 2011). Ils coordonnent des logiques de régulation « froides » (gestion de la messagerie par exemple) avec des logiques de régulations « chaudes[223] » (se reconnaître dans ses pratiques). Ainsi, engagent-ils non seulement leur intelligence de travail et leurs compétences techniques pour développer des stratégies d'usage, mais aussi leur subjectivité pour faire correspondre leurs pratiques avec leur attitude.

---

[223] La distinction entre logiques de régulation « froides » et « chaudes » est empruntée à Francis Jauréguiberry (colloque RAUDIN, 2012).

Les régulations prennent la forme de stratégies de déconnexion : filtrage et préservation.

Les cadres optent majoritairement pour une connexion maitrisée avec leur travail. Ils savent apprécier la déconnexion et le rapport à la « vraie vie ». Ils ont conscience que lorsqu'ils pianotent sur leur *BlackBerry*, ils se déconnectent en même temps de la fenêtre symbolique de leur sphère privée. Parce qu'ils sont aspirés dans un ailleurs[224] lorsqu'ils sont connectés avec leur travail via les TIC mobiles, les sujets ont structuré leurs temporalités afin de consacrer du « temps de qualité » (Fatoux et al., 2010) aux différentes sphères de vie. Lorsqu'ils optent pour une déconnexion totale, celle-ci est mise en œuvre dans un but curatif : temps à soi, ressource personnelle, loisirs, sport, etc. Finalement, les stratégies de déconnexion déployées par les cadres visent une autonomie de contrôle : elles leur permettent de réguler leur relation au flux comme leur connexion au « monde réel ». En fait, les cadres se déconnectent… pour mieux se reconnecter. La question de la liberté de choix demeure centrale dans leur rapport à la connexion.

La production d'un discours revendicateur

Par ailleurs, le discours des sujets de l'Étude se manifeste comme étant particulièrement revendicatif : à l'image des *Digital Detox*[225], ils prétendent mettre en œuvre une auto-régulation volontaire et responsable de leurs usages. Ainsi, la déconnexion, comme la connexion, seraient vécues de manière sereine parce que ces stratégies se feraient l'écho d'une démarche réflexive de leur part. Clairvoyants quant aux dérives d'usage, ils gardent quand même un œil averti non seulement sur leurs pratiques mais aussi sur celles des autres. Au cours des entretiens, les cadres appuyaient leur posture stratégique et distanciée à partir

---

[224] Nous reprenons ici une expression de Sherry Turkle.

[225] En référence à la classification élaborée par l'agence Dagobert à partir de l'étude « *Digital Detox* », publiée en février 2013. Le profil des *Digital Detox* correspond à celui d'individus ayant pris un certain recul vis-à-vis des technologies et qui orientent volontairement leurs comportements de connexion. Âgés de 25 à 49 ans, ils sont généralement diplômés et font partie d'une catégorie socioprofessionnelle élevée.

de leur expérience. La volonté de montrer qu'ils ne subissaient pas les technologies, mais, au contraire, qu'ils composaient avec elles pour rendre leur qualité de vie meilleure, était palpable. Ils déclaraient d'ailleurs avoir l'impression de développer un regard anticonformiste vis-à-vis de l'intégration des TIC dans leur conduite d'activité. Les « autres » cadres étant perçus comme se laissant dominer par la technique… tandis que tous les sujets de l'échantillon développent des stratégies similaires et une attitude clairvoyante semblable. Cette donnée est révélatrice quant à la représentation du cadre contemporain, et atteste l'absence de collectif de cadres. Comme si les cadres ne discutaient pas entre eux, ou ne serait-ce qu'à l'occasion de plaintes rituelles (Foli, 2008) où « se plaindre de l'hyperconnexion » présenterait l'opportunité de créer du lien.

L'Étude comme support de médiation sociale

La conduite de cette recherche a révélé des aspects de médiation au sein du groupe social des cadres. Au cœur de l'Étude, notre rôle initial consistait à produire des connaissances en analysant l'expérience vécue des sujets. Par ailleurs, il apparaît, à travers le méta-entretien réalisé lors de la seconde étape du protocole, que nous avons également revêtu le statut d'acteur social en assurant une forme de médiation. Puisque l'objectif de la recherche consiste à rendre visible le témoignage des sujets, elle participe à la construction du social : elle permet autant de contourner le discours officiel et stéréotypé sur l'hyperconnexion des cadres, que de provoquer du lien au sein de cette catégorie socioprofessionnelle. Aussi, à travers la « dimension pragmatique du dire » (Dejours, 1988, p. 181) intrinsèque à la relation dialogique entre l'intervieweur et l'interviewé (Jacques, 1981 ; Lemoine, 2007), l'implication dans la recherche engage les sujets dans un processus réflexif sur leurs propres usages des TIC, ce que Claude Lemoine appelle « l'autoconnaissance » émanant d'une « auto-centration induite ». Nos analyses démontrent, en effet, qu'en participant à l'Étude, les sujets se sont appropriés le fruit des échanges produits sur leurs propres pratiques communicationnelles. Cette prise de recul les a conduit à renforcer leur attitude à l'égard de la connexion et à consolider leurs stratégies d'usage. Leur profil de *digital detox* est conforté par cette expérience de « sujet

d'étude » : leur volonté de maîtriser le continuum connexion / déconnexion apparaît comme, de surcroît, déterminée.

Une réflexion sur les discours idéologiques de la déconnexion

Le résultat global de cette recherche esquisse un nouveau regard sur la déconnexion des cadres. Alors que les TIC sont l'objet d'une représentation pathologisante conduisant les salariés à la souffrance, à la baisse d'efficacité et au sacrifice de la vie familiale, le témoignage des sujets de l'échantillon s'en écarte considérablement. Au point de nous interroger sur le statut de cette plainte médiatique du cadre hyperconnecté. La hantise de la déconnexion relève-t-elle, de nos jours, d'une norme idéologique ? En quoi le choix de rester connecté est-il dérangeant ? Nous formulons l'hypothèse, à l'instar de Marc Loriol (2010), que la plainte sur l'hyperconnexion et le souci de la déconnexion constitueraient des construits sociaux élaborés par une société en mal de sens quant à l'intégration des technologies dans le quotidien de ses acteurs. Une inquiétude face aux TIC persisterait dans les croyances, alors que cette angoisse ne se vérifie pas dans le récit des pratiques des cadres. Ces discours fonctionneraient comme des « prêt-à-penser » qui masqueraient la réalité des usages.

De récents travaux scientifiques commencent à engager le pas vers une nouvelle manière d'appréhender le rapport à la connexion. C'est notamment le cas d'une enquête ethnographique menée par des chercheurs en Sciences de l'Information et de la Communication (Menrath et al., 2013) qui traduit les idées reçues sur la connexion en un phénomène documenté. Les chercheurs contestent le procédé d'étiquetage idéologique de l'addiction comme rapport dominant des individus envers les TIC : par ce biais, les logiques d'usage, loin d'être pathogènes, seraient dissimulées. Leurs analyses réfutent le « mythe de la déconnexion radicale » en mettant en évidence l'enchevêtrement choisi entre usages techniques et pratiques non numériques. Joëlle Menrath (2013) qualifie d'ailleurs la notion de déconnexion de « fourre-tout qui masque la réalité des usages connectés, qui se vit à travers d'incessantes petites déconnexions

quotidiennes ». L'Étude en question étaye la capacité des usagers à développer une « ingénierie des situations » dans le but de structurer, à travers leur rapport aux dispositifs, les différents domaines de vie. Les résultats de notre recherche doctorale rejoignent ceux de l'Étude que nous venons de citer : les sujets de notre échantillon cherchent en effet à maîtriser leurs usages, à déterminer un équilibre dans leur interaction avec les TIC, à trouver leur propre idiorythmie, et ce, au prisme de leur expérience. On retrouve également le caractère discontinu du rapport à la connexion, entrecoupé de moments « avec » les TIC, et de moments « sans ». Le rapport d'enquête des auteurs illustre le caractère choisi et hybride du rapport aux TIC, différent de la vision pessimiste divulguée dans les médias. Joëlle Menrath (*Ibid*.) explique : « Aujourd'hui, « dire "je me déconnecte" pendant les vacances, comme on disait il y a quelques années "je débranche", fait du numérique la métaphore de l'activité quotidienne, que l'on souhaite suspendre le temps d'un voyage, et non pas forcément ce dont on se détourne ».

Une autre parution remettant en cause le discours sur la déconnexion a particulièrement attiré notre attention. Le jeune théoricien des médias sociaux, Nathan Jurgenson, se propose d'analyser l'obsession contemporaine pour la déconnexion. Dans un article publié dans la revue *The New Inquiry* en juin 2012, le doctorant en sociologie (*University of Maryland*) décrit la survalorisation de la déconnexion dans le contexte actuel de saturation technologique. Se plaindre des conséquences de l'usage des TIC (notamment le risque de s'éloigner de la vie réelle au gré des connexions) constituerait un symptôme de la société actuelle, mettant à l'honneur les comportements de déconnexion, considérés comme salutaires et courageux. En s'appuyant sur les tendances de plus en plus marquées pour une nostalgie de la « vraie vie » (comme la saveur des échanges en face-à-face, le goût pour les promenades, l'analogique, le *vintage*, ou encore l'introspection), il démontre que nous n'avons jamais autant apprécié la déconnexion qu'à l'heure de la forte technicisation de notre quotidien. Il dénonce cette « fétichisation » actuelle pour « l'IRL[226] » qui consiste à opposer la connexion à la déconnexion. Cette manière de voir le rapport aux TIC serait

[226] L'acronyme « IRL », signifie « *In the Real Life* » (dans la vraie vie), antagoniste de la « vie virtuelle ».

leurrante : Nathan Jurgenson dissout ce dualisme numérique en mettant en évidence l'imbrication constante entre le monde matériel et le monde numérique. Et pour cause, la réalité constitue l'objet précieux et essentiel à la vie numérique. Transposée à notre recherche, la thèse développée par le doctorant américain donne à penser l'image du cadre hyperconnecté comme un construit social, et la déconnexion comme une idéologie.

Plutôt que de se focaliser sur la déconnexion et la perturbation de l'attention, il semble plus pertinent d'analyser les techniques à travers la mutation de notre rapport au monde que leur usage initie. C'est précisément l'ambition de Stéphane Vial, qui encourage les chercheurs en Sciences Humaines et Sociales à saisir les usages des TIC comme une « nouvelle culture ontophanique[227] ». La technologie, d'après le philosophe, « nous fait découvrir que la question de l'être et celle de la technique sont une seule et même question[228] ». D'après nos analyses, l'expérience de la médiatisation du travail, par les cadres eux-mêmes, dévoile la place particulière des TIC dans leur vie. Notre recherche met en évidence des sujets actifs et optimistes dans leur rapport aux dispositifs, autrement dit ils seraient « des designers de [leur] propre sphère d'existence[229] ».

Pour aller plus loin…

Cette recherche montre que les stratégies d'usage sont classiquement individuelles, alors que la dimension sociale est au cœur de la genèse de la conception technique. Soulignons que la mobilisation des salariés pour faire fonctionner les TIC à un niveau d'efficacité élevé constitue un facteur essentiel à

---

[227] La notion philosophique « ontophanique » fait référence à la fois à l'être (*ontos*) et à l'apparaître (*phaïnô*). Partant des nouvelles possibilités perceptives offertes par l'équipement technique, Stéphane Vial appréhende la technique comme un phénomène à partir duquel non seulement les individus perçoivent autrui et se définissent eux-mêmes, mais aussi donnent du sens aux dispositifs.

[228] Extrait de l'ouvrage « L'Être et l'Écran. Comment le numérique change la perception », *à paraître* aux PUF.

[229] Nous reprenons ici la formulation de Stéphane Vial dans un article publié dans *Les Inrocks* en septembre 2013.

la santé économique des entreprises. Serge Proulx (2012) parle de « travail immatériel » pour qualifier cette production de soi au service du travail sur laquelle s'appuient les organisation contemporaines. Valérie Carayol remarque à-propos que l'initiative individuelle et collective représenterait « ce par quoi quotidiennement les organisations arrivent à fonctionner » (2004, p. 40). Il s'avère fondamental, selon nous, que la mobilisation créative que les cadres investissent dans leurs pratiques communicationnelles fasse l'objet d'une reconnaissance organisationnelle. Incontestablement, on ne peut se contenter de faire reposer la variable d'ajustement exclusivement sur les ressources des travailleurs. Les cadres semblent « tenir », voire même dépasser les contraintes, notamment parce que l'usage des TIC présente l'avantage de renforcer leur sentiment d'autonomie, de compétences et d'être relativement proches de leur entourage professionnel. Néanmoins, sans reconnaissance organisationnelle de ce travail invisible, de cette variable immatérielle émanant de l'exploitation de leur propre subjectivité, peut se développer un risque de démobilisation pour les cadres. Il nous paraît nécessaire d'élaborer des régulations organisationnelles. Elles pourraient émerger d'un travail collectif qui serait mené au travers d'analyse de pratiques et autres groupes de co-développement. Créer des espaces de discussion au sein des organisations permettrait aux cadres de formuler ouvertement leur avis sur la question de l'usage des TIC, d'échanger sur leurs pratiques, et de prendre des mesures s'il y a lieu. Supports d'une parole sur le travail, ces lieux d'échanges peuvent se révéler comme des « espaces de libération » (Dejours, 2010) permettant de considérer le vécu au travail et d'élaborer, *in fine*, des régulations sur « le devenir des membres de l'organisation » (*Ibid.*). De plus, notre recherche met en évidence l'absence de collectif de cadres : du discours des sujets se dégage un sentiment d'isolement dans leur rapport aux TIC, leurs pratiques n'étant guère discutées entre pairs. Ce besoin de sociabilité pourrait être en partie satisfait si des espaces d'échanges sont créés au sein des entreprises.

Par ailleurs, au vu de l'implication des sujets dans le protocole de la recherche et du sentiment d'isolement dégagé de leurs récits, il serait intéressant de concevoir des rencontres collectives. Cela permettrait de créer un lien social

direct entre les cadres qui ont participé à l'Étude. L'idée de la création d'un blog post-recherche, nous a été soumise par Jacques Marc, chercheur à l'INRS, lors d'une journée thématique de recherche que nous avons organisée sur l'isolement au travail. Cette interface serait strictement réservée aux sujets de l'Étude et constituerait un support collectif de partage sur les résultats de la thèse. Nous conservons cette idée originale pour de futurs développements de nos recherches.

Bibliographie

Ouvrages et chapitres d'ouvrages

ABORD DE CHATILLON Emmanuel, BACHELARD Olivier, CARPENTIER Stéphanie. *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail: une perspective managériale*. Paris : Vuibert, AGRH, 2012, 384p.

AMADO Gilles. Subjectivité limitée, travail et résonance psychique. **In** : CLOT Yves, LHUILIER Dominique, *Travail et santé, ouvertures cliniques*. Toulouse : Érès, 2010, p. 65–77.

ANACT. *Agir sur le temps de travail des cadres*. Rueil Malmaison : Liaisons, 2000, 100p.

ARMENGAUD Françoise. *La pragmatique*. Que sais-je ? Paris : Presses Universitaires de France, 2007, [*5e éd.*], 127p.

AUBERT Nicole. *Le culte de l'urgence : La société malade tu temps*. Paris : Éditions Flammarion, 2003, 375p.

AUBERT Nicole (dir.). *L'individu hypermoderne*. Toulouse : Érès, 2004, 320p.

AUBERT Nicole, DE GAULEJAC Vincent. *Le coût de l'excellence*. Paris : Éditions du Seuil, 2007, 342p.

BADILLO Patrick-Yves, ROUX Dominique. *Les 100 mots des télécommunications*. Paris, France : Presses Universitaires de France, 2009, 128p.

BARBOT Marie-José, LANCIEN Thierry. *Médiation, médiatisation et apprentissages*. Lyon : ENS Éditions, 2003, 152p.

BARDIN Laurence. *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France, 2003, 291p.

BARUS-MICHEL Jacqueline. L'hypermodernité, dépassement ou perversion de la modernité ? **In** AUBERT Nicole (dir.). *L'individu hypermoderne*. Toulouse : Érès, 2004, p. 239–248.

BAUDELOT Christian, GOLLAC Michel. *Travailler pour être heureux ? : le bonheur et le travail en France*. Paris : Fayard, 2003, 350p.

BÉLISLE Claire, BIANCHI Jean, JOURDAN Robert. *Pratiques médiatiques : 50 mots-clés*. Paris : CNRS Éditions, 1999, 428p.

BELLANGER Aurélien. *La théorie de l'information*. Paris : Gallimard, 2012, 496p.

BERTHIER Nicole. *Les techniques d'enquête: Méthodes et exercices corrigés*. Paris : Armand Colin, 2010, 352 p.

BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri. *L'entreprise mobile : Comprendre l'impact des nouvelles technologies*. Paris : Pearson, 2008, 224p.

BIRMAN Joël. Je suis vu, donc je suis : la visibilité en question. **In** AUBERT Nicole, HAROCHE Claudine (Dir.). *Les tyrannies de la visibilité. Être visible pour exister ?* Toulouse : Érès, 2011, p. 39–52.

BIRNBAUM Pierre, LECA Jean. *Sur l'individualisme*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1991, 375 p.

BLANCHET Alain, GOTMAN Anne. *L'entretien et ses méthodes*. Paris : Armand Colin, 128p.

BLIN Dominique. Mutations économiques. **In** CARAYOL, V., & GRAMACCIA, G. (Dir.). *Abécédaire. Vingt ans de recherches et de publications en communication des organisations*. Pessac : Presses Universitaires de Bordeaux, 2013, p. 154–158.

BOLTANSKI Luc. *Les cadres : la formation d'un groupe social*. Paris : Éditions de Minuit, 1982, 528p.

BOTH Anne. *Les managers et leurs discours: anthropologie de la rhétorique managériale*. Bordeaux : Presses Universitaires de Bordeaux, 2007, 372p.

BOUFFARTIGUE Paul, GADEA Charles. *Sociologie des cadres*. Paris : La Découverte, 119p.

BOUFFARTIGUE Paul. *Cadres : la grande rupture*. Paris : La Découverte, 2001, 352p.

BOUILLOUD Jean-Philippe. *Entre l'enclume et le marteau. Les cadres pris au piège*. Paris : Éditions du Seuil, 2012, 222p.

BOUKEF-CHARKI Nabila. Usages et résultats de l'utilisation du courrier électronique dans l'activité managériale. **In** KALIKA Michel, ROMELAER Pierre (Dir.). *Recherches en management et organisations*. Paris : Economica, 2006, p. 371-383.

BOURSIN Ludovic, PUYFAUCHER Laetitia. *Le média humain: Dangers et opportunités des réseaux sociaux pour l'entreprise*. Paris : Éditions Eyrolles, 2011, 242p.

BREDUILLIEARD Pauline. Management de projet. **In** CARAYOL Valérie, GRAMACCIA, Gino (Dir.). *Abécédaire. Vingt ans de recherches et de publications en communication des organisations*. Pessac : Presses Universitaires de Bordeaux, 2013, p. 154–158.

BRETON Philippe. *Une histoire de l'informatique*. Paris : Éditions du Seuil, 1990, 262 p.

BROADBENT Stefana. *L'intimité au travail : la vie privée et les communications personnelles dans l'entreprise*. Limoges : FYP Éditions, 2011, 192p.

BROADBENT Stefana. Le temps réel et la communication personnelle. **In** LEJEUNE Yannick (Dir.). *TIC 2013, les nouveaux temps réels.* Limoges : FYP Éditions, 2012, p. 11–12.

BROD Craig. *Techno stress: la révolution informatique menace-t-elle la qualité de la vie?* Montréal : Le Jour, 1985, 316p.

BROUSSEAU Éric, RALLET Alain. Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels. **In** GUILHON Bernard, HUARD Pierre, ORILLARD Magali, *et al*. (Dir.). *Économie de la connaissance et Organisation; Entreprises, territoires, réseaux*. Paris : L'Harmattan, 1997, p. 286-309.

CADET Jean-Paul, GUITTON Christophe. *Les professions intermédiaires: Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*. Paris : Armand Colin, 2013, 400p.

CARASSUS David, RIGAL Jean-Jacques. L'émergence de l'accountability dans les collectivités locales: valeurs sous-tendues, modes d'évolution, enjeux et limites actuelles. **In** HURON David, SPINDLER Jacques (Dir.). *Le management public en mutation*. Paris : L'Harmattan, 2008, p. 161–186.

CARAYOL Valérie. *Communication organisationnelle: une perspective allagmatique*. Paris : L'Harmattan, 2004, 235p.

CARAYOL Valérie. Contre l'urgence, la paresse, l'inaction, la lenteur. **In** CARAYOL Valérie (Dir.). *Vivre l'urgence dans les organisations*. Paris : L'Harmattan, 2005b, p. 65–81.

CARR Nicholas. *Internet rend-il bête ?* Paris : Éditions Robert Laffont, 2011, 312p.

CASTEL Robert. *La montée des incertitudes : travail, protection, statut de l'individu*. Paris : Éditions du Seuil, 2009, 457 p.

CASTELLS Manuel. *L'Ère de l'information, tome 1 : La Société en réseaux*. Paris : Éditions Fayard, 1998, 613p.

CERTEAU (de) Michel. *L'invention du quotidien, tome 1 : Arts de faire*. Paris : Gallimard, 1980, 347p.

CHAMBAT Pierre. Espace public, espace privé : le rôle de la médiation technique. **In** PAILLIART Isabelle (Dir.) *L'espace public et l'emprise de la communication*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1995, p. 65-98.

CHARDEL Pierre-Antoine. Les technologies nomades et la transparence communicationnelle. In LICOPPE Christian (Dir.) *L'évolution des cultures numériques, de la mutation du lien social à l'organisation du travail*. Limoges : FYP Éditions, 2009, p. 86–93.

CHEVALLET Romain, MOATTY Frédéric. Impacts des TIC sur les rythmes, l'autonomie et le contrôle du travail. **In** KLEIN Tristan, RATIER Daniel (Dir.). *L'impact des TIC sur les conditions de travail. Centre d'analyse stratégique,* Direction Générale du Travail. Rapport & Documents, 2012, n° 49, pp. 83–103.

CIVIN Michaël. *Psychanalyse du net*. Paris : Hachette, 2000, 253p.

CLOT Yves. *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : Presses Universitaires de France, 2008, 312p.

CLOT Yves. *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte, 2010, 190p.

COCHOY Franck, TERSSAC (de) Gilbert. Au-delà de la traçabilité : la mappabilité. Deux notions connexes mais distinctes pour penser les normes de management [**en ligne**]. **In** SERVERIN Evelyne, BERTHOUD Arnaud (Dir.) *La production des normes entre État et société civile*. Paris : Éditions L'Harmattan, 2000, p. 239-249. Disponible sur : http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00188642 (Consulté le 26/06/13)

COOVERT Michael D., THOMPSON Lori F. Technology and workplace health. **In** J.C. Quick, L.E. Tetrick (Dir.), *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC.: American Psychological Association, 2003, p. 221–242.

COULON Alain. Filature ethnobiographique (tracking) (méthode de la). **In** MUCCHIELLI Alex (Dir.) *Dictionnaire des Méthodes Qualitatives en Sciences Humaines*. Paris : Armand Colin, 2009, p. 97-99.

COURTOIS Joël. Préface. **In** LEJEUNE Yannick (Dir.) *TIC 2013, les nouveaux temps réels.* Limoges : FYP Éditions, 2012, p. 11–12.

COUSIN Olivier. *Les cadres à l'épreuve du travail*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2008, 294p.

DE LA BROISE Patrice. L'entretien biographique : plus qu'une méthode, une méthodologie pour la recherche en communication organisationnelle. **In** BOUZON Arlette, MEYER Vincent (Dir.) *La Communication des organisations: Entre recherche et action*. Paris : Éditions L'Harmattan, 2008, p. 105–116.

DE MONTMOLLIN Germaine. Attitude. *Grand Dictionnaire de la Psychologie*. Paris : Larousse. 1992, p. 78–82.

DEJOURS Christophe. *Plaisir et souffrance dans le travail*. *Tome 2.* Orsay : Éditions de l'AOCIP, 1988, 269p.

DEJOURS Christophe. *Travail, usure mentale: essai de psychopathologie du travail*. Paris: Bayard, 1993, 298p.

DEJOURS Christophe. *Le Facteur Humain*. Que sais je ? (2996), Paris : Presses Universitaires de France, 1995, 128p.

DEJOURS Christophe. *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris: INRA Éditions, 2003, 84p.

DEJOURS Christophe. GERNET Isabelle. *Psychopathologie du travail*. Issy-les-moulineaux : Elsevier Masson, 2012, 168 p.

DELTEIL Violaine, GENIN Émilie. Les nouvelles frontières temporelles. **In** KARVAR Anousheh, ROUBAN Luc (Dir.). *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. Paris : La Découverte, 2004, p. 39-56.

Dictionnaire de français. Paris : Larousse, 2013.

DRILLON Dominique. Les multiples facettes de la dépendance : de la liberté de choix à l'insoutenable. **In** DE SWARTE Thibault (Dir.) *Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations*. Paris : L'Harmattan, 2001, p. 99–116.

DU TERTRE Christian, SANTILLI Giancarlo. *Automatisation et travail.* Paris : Presses Universitaires de France, 1992, 176p.

DUXBURY Linda, TOWERS Ian, HIGGINS Christopher, THOMAS John A. From 9 to 5 to 24/7: How Technology has redefined the Workday. **In** LAW Wai K. *Information Resources Management: Global Challenges*. IGI Global, Hershey PA, USA : 2007, p. 305–332.

DUJARIER Marie-Anne. *L'idéal au travail*. Paris : Presses Universitaires de France, 2006, 237p.

EHRENBERG Alain. *La fatigue d'être soi*. Paris : Odile Jacob, 1998, 414p.

ELLUL Jacques. *Le Système technicien*. Paris : Calmann-Lévy, 1977, 344p.

ETTIGHOFFER Denis, BLANC Gérard. *Le syndrome de Chronos*. Paris : Dunod, 1998, 283p.

FATOUX François, GAILLARD Marlies, ROQUES Hélène. *Patrons papas*. *Paroles de dix dirigeants sur l'équilibre entre travail et vie privée*. Paris : Le Cherche Midi, 2010, 148p.

FAVERGE Jean-Marie, OMBREDANE André. *L'analyse du travail*. Paris : Presses Universitaires de France, 1955, 236p.

FICHEUX Pierre. Le temps réel informatique. **In** LEJEUNE Yannick (Dir.) *TIC 2013, les nouveaux temps réels.* Limoges : FYP Éditions, 2012, p. 126–137.

FLICHY Patrice (2003). *L'innovation technique. Récents développements en sciences sociales, vers une nouvelle théorie de l'innovation*. Paris : La Découverte, 256p.

GAVARD-PERRET Marie-Laure, HELME-GUIZON Agnès. Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. **In** *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse.* Paris : Pearson Éducation France, 2012, p. 247–279.

GELLEREAU Michèle. Pratiques culturelles et médiation. **In** OLIVESI Stéphane. *Sciences de l'information et de la communication : objets, savoirs, discipline*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 2006, 27–42.

FUKUYAMA Francis. *La fin de l'homme : les conséquences de la révolution biotechnique*. Paris : Gallimard, 2004, 366p.

GARON Roseline. *Analyse et interprétation des données qualitatives*. Notes de cours inédites (ÉTA-6512), Université de Montréal, 2009. **In** LADOUCEUR Roger. *Recherche qualitative sur les perceptions de médecins québécois à l'égard du plan de développement professionnel continu du Collège des médecins du Québec*. (Mémoire de maîtrise), Université de Montréal, 2011.

GRANJON Fabien, DENOUËL Julie. *Communiquer à l'ère numérique. Regards croisés sur la sociologie des usages* (1ère édition). Paris : Presses des mines, 2011, 320p.

GRAS Alain. L'un et le multiple, ou le macro-système technique comme élément de l'ordre moral. **In** PRADES Jacques (dir.), *Bernard Charbonneau: une vie entière à dénoncer l'imposture*. Toulouse : Érès, 1997, p. 135–144.

GRELON André. L'évolution de la profession d'ingénieur en France dans les années 1930. **In** GRELON André (dir.). *Les ingénieurs de la crise. Titre et profession entre les deux guerres*. Paris : Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, p. 7–32.

GRELON André. Les débuts des cadres. **In** BOUFFARTIGUE Paul (Dir.). *Cadres : la grande* rupture. Paris : La Découverte. Recherches, 2001, p. 19–34.

GROSSIN William. Les temps de travail. **In** COSTER (de) Michel, PICHAULT François (Dir.). *Traité de sociologie du travail*. Bruxelles : De Boeck, 1998, p. 139–155.

GUILLEMIN Michel. *Les dimensions insoupçonnées de la santé au travail*. Paris : Éditions L'Harmattan, 2011, 286p.

HADDAD Gérard. *Tripalium: pourquoi le travail est devenu une souffrance*. Paris : François Bourin, 2013, 107 p.

HENNI Azdine, PIOTET Françoise. Vous avez dit 35 heures ? **In** KARVAR Anousheh, ROUBAN Luc (Dir.). *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. Paris : La Découverte, 2004, p. 57–73.

HAROCHE Claudine. Introduction. Être visible pour exister : l'injonction à la visibilité. **In** AUBERT Nicole, HAROCHE Claudine (Dir.). *Les tyrannies de la visibilité. Être visible pour exister ?* Toulouse : Érès, 2011, p. 7–22.

HONORÉ Carl. *Éloge de la lenteur*. Paris : Éditions Marabout, 2004, 287 p.

HUGHES Hilary, WILLIAMSON Kirsty, LLOYD Annemaree. Critical incident technique. **In** LIPU Suzanne (Dir.). Exploring methods in information literacy research. *Topics in Australasian Library and Information Studies*, *28* [**en ligne**]. Centre for Information Studies, Charles Sturt University, Wagga Wagga, N.S.W., 2007, p. 49–66. Disponible sur : http://eprints.qut.edu.au/17545/1/17545.pdf (Consulté le 28/09/10)

JAURÉGUIBERRY Francis. *Les branchés du portable.* Paris : Presses Universitaires de France, 2003, 160p.

JAURÉGUIBERRY Francis. L'immédiateté télécommunicationnelle. **In** MOATI Philippe (Dir.). *Nouvelles technologies et mode de vie*, Paris : Éditions de l'Aube, 2005, p. 85–98. JAURÉGUIBERRY Francis, PROULX Serge. *Usages et enjeux des technologies de communication*. Toulouse : Érès, 2011, 143p.

JEANNERET Yves. *Y a-t-il (vraiment) des technologies de l'information?* Villeneuve-d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 2007, 200p.

JEDDI Sonia. La mobilité des travailleurs : Quelles implications au niveau de la communication organisationnelle? **In** LONEUX Catherine, PARENT Bertrand (Dir.). *Communication des organisations : recherches récentes*. Paris : L'Harmattan, 2010, p. 29–40.

JOBERT Guy. L'intelligence au travail. **In** CARRE Philippe, CASPAR Pierre (Dir.). *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod, 1999, p. 205–221.

KACZYNSKI Theodore. *La Société industrielle et son avenir*. Paris : Éditions de l'Encyclopédie des nuisances, 1998, 123p.

KALIKA Michel. Le défi du e-management. **In** KALIKA Michel (Dir.). *Les défis du management*. Rueil Malmaison : Liaisons, 2002, p. 221-236.

KALIKA Michel. TIC et stratégie. In KALIKA Michel (Dir.) *Le E-management*. Rueil Malmaison : Liaisons, 2003, p. 71–96. Disponible sur : http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00157032 (Consulté le 16/03/11)

KALIKA Michel, ROMELAER Pierre. (Dir.). *Recherches en management et organisations*. Paris : Economica, 2006, 663p.

KALIKA Michel. *Management & TIC*. Rueil Malmaison : Liaisons, 2006, 255p.

KARVAR Anousheh, ROUBAN Luc (Dir.). *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. Paris : La Découverte, 2004, 321p.

KRIDIS Noureddine, LEMOINE Claude. *Communication et entreprise: Les hommes, les machines, l'environnement*. Paris : L'Harmattan, 2003, 208p.

KRIDIS Noureddine. *Communication et Innovation. Champs, méthodes, interventions.* Paris : L'Harmattan, 2008, 160p.

LABORDE Aurélie (dir.). *TIC et agriculture.* Paris : L'Harmattan : 2012, 244p.

LALLEMENT Michel. *Temps, travail et modes de vie*, Paris, Presses universitaires de France, 2003, 228p.

LAMIZET Bernard. *Les Lieux de la communication*. Paris : Éditions Mardaga, 1992, 347 p.

LAPOINTE Émilie, BOUDRIAS Jean-Sébastien, BRUNET Luc, SAVOIE André. La satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux : médiation de la relation entre la proactivité et la performance chez les enseignants québécois. **In** POHL Sabine, DESRUMAUX Pascale, VONTHRON Anne-Marie (dir.). *Jugement socio-professionnel, innovation et efficacité au travail*. Paris : Éditions L'Harmattan, 2012, p. 219–228.

LARDELLIER Pascal. *Nos modes, nos mythes, nos rites. Le social entre sens et sensible*. Cormelles-Le-Royal : Éditions Management et Société, 2013, 271p.

LECLERC-OLIVE Michèle. *Le dire de l'événement*. Villeneuve-d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 1997, 260p.

LE GOFF Jean-Pierre. *Le mythe de l'entreprise*. Paris : La Découverte, 1995, 307p.

LEJEUNE Yannick. *TIC 2025 les grandes mutations - Comment internet et les Technologies de l'information et de la communication vont dessiner les prochaines années.* (1ère édition). Limoges : FYP Éditions, 2010, 208 p.

LEJEUNE Yannick (Dir.). *TIC 2013, les nouveaux temps réels.* Limoges : FYP Éditions, 2012, 176p.

LEMOINE Claude, MASCLET Georges. Psychosociologie des organisations et les nouvelles théories des organisations. **In** TROGNON Alain, BROMBERG Marcel. Nouveaux cours de Psychologie – Master : Psychologie sociale et Ressources Humaines. Paris, Presses Universitaires de France, 2007

LICOPPE Christian. *L'évolution des cultures numériques. De la mutation du lien social à l'organisation du travail.* Limoges : FYP Éditions, 2009, 223p.

LINHART Danièle. *La modernisation des entreprises*. Paris : La Découverte, 1994, 128p.

LORIOL Marc. Ennui, stress et souffrance au travail. **In** ALTER Norbert (dir.) *Sociologie du monde du travail*. Paris : Presses Universitaires de France, 2006, p. 229–244.

McLUHAN Marschall. Understanding media: The extensions of man. Cambridge, MA, United States: MIT Press, 1964 (Éd. 1994), 392p.

MASCLET Georges. De l'identification des violences institutionnelles, à la nouvelle entropie des organisations : quelles issues ? **In** MARTIN-MATTERA Patrick (Dir.). *Violence et victimation*. Villeneuve-d'Ascq : Presses du Septentrion, 2010, p. 15–48.

MENDEL Gérard. Acte. **In** BARUS-MICHEL Jacqueline (Dir.). *Vocabulaire de Psychosociologie*. Toulouse : Érès, 2006, p. 23–35.

MENGA David. Traitement de données et temps réel. **In** LEJEUNE Yannick (Dir.) *TIC 2013, les nouveaux temps réels.* Limoges : FYP Éditions, 2012, p. 138–145.

METZGER Jean-Luc. TIC et travail : de l'étude des usages à la critique de l'impératif du changement. **In** DENOUËL Julie, GRANJON, Fabien (Dir.) *Communiquer à l'ère numérique. Regards croisés sur la sociologie des usages*. Paris : Presses des mines, 2011, p. 89–123.

MICHON Pascal. Des rythmes de l'individuation singulière et collective à l'ère du capitalisme flex-réticulaire. **In** CARAYOL Valérie, BOULDOIRES Alain (Dir.). *Discordance des temps. Rythmes, temporalités, urgence à l'ère de la globalisation de la communication*. Pessac : Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, 2011, p. 27–35.

MIÈGE Bernard. *La société conquise par la communication*. *Tome III. Les TIC entre innovation technique et ancrage social*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 2007, 235 p.

MIÈGE Bernard, Paillart Isabelle. La recherche en information et communication comme praxis. **In** OLIVESI Stéphane (dir.). *Introduction à la recherche en SIC*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 2007, p. 281–300.

MILLERAND Françoise. La dimension cognitive de l'appropriation des artefacts communicationnels. **In** JAURÉGUIBERRY Francis, PROULX Serge (Dir.) *Internet : nouvel espace citoyen*. Paris : L'Harmattan, 2002, p. 181–203.

MINTZBERG Henri. *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*. Paris : Les Éditions Agence d'Arc, 1984, 220p.

MOEGLIN Pierre. *Outils et médias éducatifs: Une approche communicationnelle*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 2005, 296p.

MUCCHIELLI Alex. *Psychologie de la communication*. Paris : Presses Universitaires de France, 1995, 272p.

MUCCHIELLI Alex. *Les sciences de l'information et de la communication*. Paris : Hachette, Éducation Technique, 2006, 145p.

MUCCHIELLI Alex. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris : Armand Colin, 2009, 303p.

MÜLLER Burkhard, MOLL Jeanne. *Les sentiments: des outils d'exploration interculturelle*. Paris : Economica, 2009, 226p.

NEVEU Jean-Pierre. Pour repenser la relation travail-santé psychologique : La théorie de la préservation des ressources. **In** ABORD DE CHATILLON Emmanuel, BACHELARD Olivier, CARPENTIER Stéphanie. *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail: une perspective managériale*. Paris : Vuibert, AGRH, 2012, p. 79–87.

PAILLÉ Pierre, MUCCHIELLI Alex. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin, 2008, 424p.

PAILLÉ Pierre (2009). Qualitative par théorisation (analyse). **In** MUCCHIELLI Alex. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris : Armand Colin, 2009, p. 206–212.

PAOLETTI Félix, CHATY Guy. *L'homme et l'ordinateur*. Paris : L'Harmattan, 2003, 162 p.

PAQUELIN Didier. *L'appropriation des dispositifs numériques de formation: Du prescrit aux usages*. Paris : L'Harmattan, 2009, 294p.

PAVÉ Francis. *L'illusion informaticienne*. Paris : L'Harmattan, 1989, 270p.

PICARD Danielle. L'institutionnalisation de la prévention des risques psychosociaux liés au travail : une ascension lente et inachevée. **In** ABORD DE CHATILLON Emmanuel, BACHELARD Olivier, CARPENTIER Stéphanie. *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail: une perspective managériale*. Paris : Vuibert, AGRH, 2012, p. 169–177.

PICHON Alain. *Les cadres à l'épreuve des mutations : confiance, méfiance, défiance*. Paris : Presses Universitaires de France, 2008, 239p.

PIRLOT Gérard. Un résistant et anti-résilient exemplaire : Arthur Rimbaud. **In** AÏN Joyce (Dir.). *Résiliences*. Toulouse : Érès, 2007, p. 191–225.

POCHIC Sophie.. Le manager et l'expert : des figures imposées ? **In** KARVAR Anousheh, ROUBAN Luc (Dir.). *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. Paris : La Découverte, 2004, p. 168–198.

QUÉRÉ Louis. *Des miroirs équivoques*. Paris : Aubier Montaigne, 1982, 214p.

QUÉRÉ Louis. Agir dans l'espace public. **In** PHARO Patrick, QUÉRÉ Louis (Dir.). *Les formes de l'action*. Paris : EHESS, 1990, p. 85–112.

RATIER Daniel. Les acteurs de l'entreprise à l'épreuve des changements du système d'information. **In** KLEIN Tristan, RATIER Daniel (Dir.). *L'impact des TIC sur les conditions de travail. Centre d'analyse stratégique,* Direction Générale du Travail. Rapport & Documents, 2012, n° 49, p. 41–66.

RAYBAUT Paul. Récits de vie (méthode des). **In** MUCCHIELLI Alex (Dir.) *Dictionnaire des Méthodes Qualitatives en Sciences Humaines*. Paris : Armand Colin, 2009, p. 220–225.

REIX Robert. *Systèmes d'information et management des organisations*. Paris : Vuibert, 2004 [5ème édition], 480p.

ROMANI Pierre-Jacquelin. Management et intelligence économique. **In** LEJEUNE Yannick (Dir.) *TIC 2013, les nouveaux temps réels.* Limoges : FYP Éditions, 2012, p. 146–150.

ROSA Harmut. *Accélération : Une critique sociale du temps*. Paris : La Découverte, 2010, 474p.

SALENGRO Bernard. *Le stress des cadres.* Paris : L'Harmattan, 2005, 194p.

SCARDIGLI Victor. *Les sens de la technique*. Paris : Presses Universitaires de France, 1992, 275p.

SCHOTT Annick. Communication interne. **In** CARAYOL Valérie, GRAMACCIA Gino (Dir.). *Abécédaire. Vingt ans de recherches et de publications en communication des organisations*. Pessac : Presses Universitaires de Bordeaux, 2013, p. 33–38.

SENNETT Richard. *Le travail sans qualités: les conséquences humaines de la flexibilité.* Paris : Albin Michel, 2000, 221p.

SERRES Michel. *Éclaircissements*. *Cinq entretiens avec Bruno Latour.* Paris: François Bourin, 1992, 297p.

SEGAL Zindel V., WILLIAMS J. Mark G., TEASDALE John D. *La thérapie cognitive basée sur la pleine conscience pour la dépression: une nouvelle approche pour prévenir la rechute.* Bruxelles: De Boeck Supérieur, 2006, 375 p.

SERVAN-SCHREIBER Jean-Louis. Les médias peuvent-ils continuer à faire sens ? **In** LEJEUNE Yannick (Dir.) *TIC 2013, les nouveaux temps réels.* Limoges : FYP Éditions, 2012, p. 82–91.

SILVERSTONE Roger, HADDON, Leslie. Design and the Domestication of Information and Communication Technologies: Technical Change and Everyday Life. **In** SILVERSTONE Roger, Mansell Robin (dir.). *Communication by Design. The Politics of Information and Communication Technologies*, Oxford University Press, Oxford, 1996. Disponible sur : http://www.lse.ac.uk/media@lse/WhosWho/AcademicStaff/LeslieHaddon/DesignandDomestication.pdf (Consulté le 19/03/13)

TAPSCOTT Don, WILLIAMS Anthony D. *Wikinomics*. Paris : Pearson, 2007, 364 p.

THIÉTART Raymond-Alain. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 2007, 586p.

TOFFLER Alvin. *Le choc du futur*. Paris : Denoël / Gonthier, 1970, 539p.

VAN DER MAREN Jean-Marie. Cadre théorique. **In** MUCCHIELLI Alex. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris : Armand Colin, 2009, p. 16–17.

VERMERSCH Pierre. *L'entretien d'explicitation*. Issy-Les-Moulineaux : ESF éditeur, 2006, 220p.

VERSEL Martine. Subjectivité. **In** CARAYOL Valérie, GRAMACCIA Gino (Dir.). *Abécédaire. Vingt ans de recherches et de publications en communication des organisations*. Pessac : Presses Universitaires de Bordeaux, 2013, p 205–208.

VITALIS André. Raison technoscientifique et raison humaine. **In** PRADES Jacques (dir.), *Bernard Charbonneau: une vie entière à dénoncer l'imposture*. Toulouse : Érès, 1997, p. 145–156.

VONTHRON Anne-Marie, LAGABRIELLE Christine. Efficacité au travail, Sentiment d'efficacité professionnelle. **In** ALLOUCHE José (Dir.) *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 2012.

WACHEUX Frédéric. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Économica, 1996, 296p.

ZARIFIAN Philippe. *À quoi sert le travail ?* Paris : Éditions La Dispute, 2003, 192p.

Articles

ACEMOGLU Daron, NEWMAN Andrew F. The labor market and corporate structure. *European Economic Review*, 2002, vol. 46, n° 10, p. 1733–1756.

AGHION Philippe, TIROLE Jean. Formal and Real Authority in Organizations. *Journal of Political Economy*, 1997, vol. 105, n° 1, p. 1–29.

AKRICH Madeleine. Les formes de la médiation technique. *Réseaux* [**en ligne**], n° 60, p. 87–98. Disponible sur : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/08/17/30/PDF/93Reseaux.pdf (Consulté le 16/05/13)

AKRICH Madeleine. Technique et médiation. *Réseaux*, 1997, vol. 11, n° 60, p. 87–98.

ALDERSON Marie. La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques. *Santé mentale au Québec*, 2004, vol. 29, n° 1, p. 243–260.

ALSÈNE Éric. L'intégratique d'aujourd'hui et de demain : du soutien à la prise en charge des activités intellectuelles, *Technologies de l'information et Société,* 1995, vol. 7, n° 3, p. 301–320.

ANACT. Agir sur le stress et les risques psychosociaux. *Revue de la Qualité de Vie au Travail*, mars / avril 2008, n° 318.

ANACT. Nouvelles organisations : les temps changent. *Travail et changement*, 2011, n° 335.

ANACT. *Le regard d'un philosophe sur travail, bonheur et motivation*. [**en ligne**]. 2012. Disponible sur : http://www.anact.fr/portal/page/portal/web/Videos/Videos_detail?p_thingIdToShow=27823599 (Consulté le 24/09/12)

ANDONOVA Yanita. Parcours réflexif de la problématique des usages : une tentative de synthèse. *Communication & Organisation* [**en ligne**], 2004, n° 25. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/2960 (Consulté le 16/06/12)

ANDONOVA Yanita, VACHER Béatrice. Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail. *Communication & Organisation*, 2009, n° 36, p. 136–147.

ARINO Martine. Analyse sémiotique des concepts de Patrice Flichy. De « cadre de fonctionnement », « cadre d'usage », « cadre de référence socio-technique » dans le processus d'appropriation d'une nouvelle technologie. *Communication & Organisation* [**en ligne**], 2002, n° 21. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/2693 (Consulté le 03/04/13)

ARNODO Joëlle. Le processus de construction d'une information critique dans l'acquisition de savoirs fondamentaux et la gestion des connaissances. *International Journal of Information Sciences for Decision Making*, 2002, Université de Toulon.

AUBERT Nicole. Le sens de l'urgence. *Sciences de la Société*, 1998, n°44, p 29–41.

BABAZONO Akira, MINO Yoshio, NAGANO Jun, TSUDA Toshihide, ARAKI Tomoko. A prospective study on the influences of workplace stress on mental health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2005, p. 490–495.

BASQUE Josiane. Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire. *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, 2005, vol. 2, n° 1, p. 30–41.

BAWDEN David. Information and digital literacies: a review of concepts. *Journal of Documentation*, 2001, vol. 57, n° 2, p. 218–259.

BAWDEN David, ROBINSON Lyn. The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science,* 2009, vol. 35, n° 2, p. 180–191.

BEAUD Stéphane. L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique». *Politix*, 1996, vol. 9, n° 35, p. 226–257.

BÉLISLE Claire, BERTHAUD Christine, MAREC (Le) Joëlle, *et al*. Méthodes et outils pour l'observation et l'analyse des usages : Étudier les usages pédagogiques des technologies de l'information et de la communication : une pratique de recherche ou/et de légitimation ? *Édu TICE* [**en ligne**], 2002, Disponible sur : http://edutice.archives-ouvertes.fr/edutice-00000014 (Consulté le 07/03/13)

BELTON Leslie, CONINCK (de) Frédéric. « Des frontières et des liens » : Les topologies du privé et du professionnel pour les travailleurs mobiles. *Réseaux*, 2007, vol. 140, n° 1, p. 67–100.

BENGHOZI, Pierre-Jean. Le développement des NTIC dans les entreprises françaises. Premiers constats. *Réseaux*, 2000, vol. 18, n° 104, p. 31–57.

BENSA Alban, FASSIN Éric. Les sciences sociales face à l'événement. *Terrain*, 2002, n° 38, p. 5–20.

BERNARD Françoise. Le lien communicationnel en organisation, *Sciences de la Société*, 2000, n° 50/51, p. 25-45.

BERNARD Françoise. Organiser la communication d'action et d'utilité sociétales. Le paradigme de la communication engageante. *Communication & Organisation*, 2006, n° 29, p. 64–84.

BERNARD Françoise. Communication engageante, environnement et écocitoyenneté : un exemple des « migrations conceptuelles » entre SIC et psychologie sociale. *Communication & Organisation*, 2007, n° 31, p. 26–41.

BERNARD Françoise. Pratiques et problématiques de recherche et communication environnementale : explorer de nouvelles perspectives. *Communication & Organisation*, 2010, n° 37, p. 79–89.

BERNARD Françoise, JOULE Robert-Vincent. Lien, sens et action : vers une communication engageante. *Communication & Organisation* [**en ligne**], 2004, n° 24. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/2918 (Consulté le 17/06/11)

BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri, ISAAC Henri. L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise, *Revue Française de Gestion*, 2006, n° 168/169, p. 243–263.

BIDET Alexandra. La multi-activité, ou le travail est-il encore une expérience ? *Communications*, 2011, vol. 89, n° 2, p. 9–26.

BOBILLIER-CHAUMON Marc-Éric. Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité. *Le travail humain*, 2003, vol. 66, n° 2, p. 161–192.

BOBOC Anca. Travailler, se déplacer et communiquer : premiers résultats d'enquête. *Réseaux*, 2007, n° 140, p. 133–158.

BOBOC Anca. Le point sur la messagerie instantanée. *Réseaux*, 2005, vol. 134, n° 6, p. 223–261.

BONNET Rosette, BONNET Jacques. L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre « l'effet manager » comme production de sens. *Communication & Organisation*, 2007, n° 31, p. 248–263.

BONNEVILLE Luc. Temporalité et Internet : réflexion sur la psychologie du temps à la lumière des pratiques domiciliaires, *Commposite,* 2003, n° 86, p. 55–66.

BONNEVILLE Luc, GROSJEAN Sylvie. L' « Homo-Urgentus » dans les organisations : entre expression et confrontation de logique d'urgence. *Communication & Organisation*, 2006, n° 29, p. 22–47.

BOSWELL, Wendy R., OLSON-BUCHANAN Julie B. The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 2007, n° 33, p. 592–610.

BOUDON Raymond. Pourquoi devenir sociologue ? Réflexions et évocations. *Revue européenne des sciences sociales. European Journal of Social Sciences*, 2001, n° 120, p. 5–30.

BOUFFARTIGUE Paul, BOUTEILLER Jacques. L'érosion de la norme du temps de travail. *Revue Travail et Emploi,* octobre 2002, n° 92, p. 43–55.

BOUFFARTIGUE Paul, POCHIC Sophie. Cadres nomades : mythe et réalités. À propos des recompositions des marchés du travail des cadres. *Sociologia del lavoro*, 2002, n° 85, p. 96–106.

BOUILLON Jean-Luc, BOURDIN Sylvie, LONEUX Catherine. De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication & Organisation*, 2007, n° 31, p. 7–25.

BOUNFOUR Ahmed. Éditorial. Les systèmes d'information : des objets-frontières de la transformation des entreprises. *Entreprises et histoire*, 2010, vol. 60, n° 3, p. 7–16.

BRANGIER Éric, DUFRESNE Aude, HAMMES-ADELE Sonia. Approche symbiotique de la relation humain-technologie : perspectives pour l'ergonomie informatique. *Le travail humain*, 2010, vol. 72, n° 4, p. 333–353.

BRYNJOLFSSON Erik, HITT Lorin M. Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. *Journal of Economic Perspectives*, 2000, vol. 14, n° 4, p. 23–48.

BRYNJOLFSSON Erik, YANG Shinkyu. Information Technology and Productivity : A Review of the Literature, *Advances in Computers*, 1996, n° 43, p. 179–214.

BULARD Martine. « Des salariés esclaves de l'urgence ». Internet, révolution culturelle. *Manière de voir, Le Monde Diplomatique*, 2010, n°109, p. 30–33.

BURNIER Michel. Regards sur le travail et les TIC. Entretien avec Jean-Pierre Durand. *Terminal,* 2012a n° 110, p. 69–76.

BURNIER Michel. Regards sur les conditions de travail et les TIC. Entretien avec Yves Lasfargue. 2012b, n° 110, p. 77–89.

CARAYOL Valérie. Principe de contrôle, communication et temporalités organisationnelles. *Études de communication*, 2005a, n° 28, p. 77–89.

CARION Florence. Pour une approche communicationnelle des organisations de mouvement social. *Communication & Organisation*, 2007, n° 31, p. 64–77.

CAROLY Sandrine. Les mutations du travail face aux défis technologiques : quelles incidences sur la santé ? *Pistes* [**en ligne**], 2007, vol. 9, n° 2. Disponible sur : http://www.pistes.uqam.ca/v9n2/pdf/v9n2a5.pdf (Consulté le 21/11/09)

CAUNE Jean. La médiation culturelle : une construction du lien social. *Les enjeux de l'information et de la communication* [**en ligne**], 1999. Disponible sur : http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2000/Caune/home.html (Consulté le 15/01/13)

CHAMBAT Pierre. Usages des technologies de l'information et de la communication (TIC): évolution des problématiques, *Technologies de l'information et Société,* 1994, vol. 6, n° 3, p. 249–270.

CHAPTAL Alain. Les TIC entre innovation technique et ancrage social. *Distances et savoirs*, 2007, vol. 5, n° 3, p. 459–463.

CHAPTAL Alain. Usages prescrits ou annoncés, usages observés. *Document numérique*, 2008, vol. 10, n°3, p. 81–106.

CHAUDET Bruno. Rendre compte de l'évolution d'une forme organisationnelle : Proposition de méthodologie. *Communication & Organisation*, 2013, 41, p. 147–155.

CHENU Alain. Les horaires et l'organisation du temps de travail. *Économie et statistique,* 2002, n° 352-353, p. 151–167.

CHRETIEN Lise, LETOURNEAU Isabelle. Du poids des contraintes au partage concerté des ressources : Quelques témoignages des acteurs centraux de la conciliation travail-famille. *Pistes* [**en ligne**], 2006, vol. 8, n° 2. Disponible sur : http://www.pistes.uqam.ca/v8n2/articles/v8n2a5.htm

COLOMBIER Nathalie. Usage des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés. *Réseaux*, 2007, vol. 143, n° 4, p. 115–147.

COMTET Isabelle. De l'usage des TIC en entreprise. Analyses croisées entre Sciences de l'information et Sciences de gestion. *Communication & Organisation*, 2007, n° 31, p. 94–107.

COMTET Isabelle. Entre usage professionnel des TIC et structure organisationnelle : la capacité au bricolage comme compétence adaptative. *Études de communication*, 2009, vol. 33, n° 2, p. 119–134.

CONINCK (de) Frédéric, GODARD Francis. L'approche biographique à l'épreuve de l'interprétation. Les formes temporelles de la causalité. *Revue française de sociologie*, 1990, n° 31, p. 23–53.

CONINCK (de) Frédéric. Privé / professionnel, convergences et divergences. *Réseaux*, 2006, n° 149, p. 11–25.

COPE Jason, WATTS Gerald. Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2000, vol. 6, n°3, p. 104-124.

CORDELIER Benoit, VASQUEZ Consuelo, MAHY Isabelle. Présentation : L'organisation en mouvement : action, temporalité et processus. *Revue internationale de communication sociale et publique*, 2011, n° 5, I–VIII.

COUSIN Olivier. Entre contrainte et plaisir, le travail des cadres. *Sciences humaines*, décembre 2009, n° 210, p. 36–39.

CRAGUE Gilles. Des lieux de travail de plus en plus variables et temporaires. *Économie et Statistiques*, 2003, n° 369-370, p. 191–212.

CRAGUE Gilles. Le travail industriel hors les murs. *Réseaux*, 2005, vol. 134, n° 6, p. 65–89.

DAVEZIES Philippe. Éléments de psychodynamique du travail. *Éducation Permanente*, 1993, vol. 116, n°3, p. 33–46.

D'ALMEIDA Nicole. Communication organisationnelle : une perspective allagmatique de Valérie Carayol. *Communication & Organisation* [**en ligne**], 2004, n° 25. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/2974 (Consulté le 12/02/12)

D'ALMEIDA Nicole. Le développement durable entre temps court et temps long, entre principe de gestion et principe de discussion. *Communication & Organisation*, 2006, n° 29, p. 126–140.

DATCHARY Caroline. Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail. *Réseaux*, 2004, vol. 125, n° 3, p. 175–192.

DATCHARY Caroline, LICOPPE Christian. La multi-activité et ses appuis : l'exemple de la « présence obstinée » des messages dans l'environnement de travail. *@ctivités,* 2007, n°. 4, p. 4–29.

DECI Edward L., RYAN Richard M. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Nedir. and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 2000, vol. 11, n° 4, p. 227–268.

DEJOURS Christophe. Violence ou domination ? *Travailler*, 1999, n° 3, p. 11–29.

DEJOURS Christophe. Activisme professionnel : masochisme, compulsivité ou aliénation ? *Travailler*, 2004, n° 11, p. 25–40.

DEJOURS Christophe. Aliénation et clinique du travail. *Actuel Marx*, 2006, n° 39, p. 123–144.

DEJOURS Christophe, ABDOUCHELI Élisabeth. Le concept de psychopathologie du travail. Itinéraire théorique en psychopathologie du travail, *Prévenir*, 1990, n° 20, p. 127–15.

DELEUZE Gilles. Post-scriptum sur les sociétés de contrôle, *L'autre Journal* [**en ligne**], 1990, n°1. Disponible sur : http://aejcpp.free.fr/articles/controle_deleuze.htm (consulté le 12 avril 2010)

DERKS Daantje, BAKKER, Arnold B. The impact of E-mail communication on organizational life. *Cyberpsychology : Journal of Psychosocial Research on Cyberspace* [**en ligne**], 2010, n° 4. Disponible sur : http://cyberpsychology.eu/view.php?cisloclanku=2010052401&article=4 (Consulté le 13/09/12)

DÉRY Richard. Le management. *Gestion*, 2007, vol. 32, n° 3, p. 76–87.

DESCHENAUX Frédéric, BOURDON Sylvian. Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0. *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative.* Trois-Rivières : Association pour la recherche qualitative, 2005, 45p.

DESCHENAUX Frédéric. Guide d'introduction au logiciel QSR NVivo 7. *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative.* Trois-Rivières : Association pour la recherche qualitative 2007, 32p.

DIAZ Ismael, CHIABURU, Dan S., ZIMMERMAN Ryan D., *et al*. Communication technology: Pros and cons of constant connection to work. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, vol. 80, n° 2, p. 500–508.

DIET, Émmanuel, TAPIA Claude. L'hypermodernité en question. *Connexions*, 2012, n° 97, p. 7–8.

DOUYÈRE David. Activité et contrôle de l'information sur un intranet d'entreprise : censure et régulation du discours sur le stress au travail. *Études de communication*, 2009, n° 33, p. 41–56.

DUFRÊNE Bernadette. Évènements culturels internationaux et médias : interactions et définitions réciproques. *Hermes,* 2006, n°46, p. 179–188.

DURAMPART Michel. La médiation technologique : entre réalité et immanence des évolutions organisationnelles liées à la diffusion des TIC. *Communication & Organisation* [**en ligne**], 2001, n°19. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/2482 (Consulté le 27/04/13)

DURAMPART Michel. Les TIC et la communication des organisations : un dispositif révélateur des émergences ambivalentes de nouvelles formes organisationnelles. *Communication & Organisation*, 2007, n°31, p. 164–177.

FELIO Cindy. Stefana Broadbent. L'intimité au travail. La vie privée et les communications personnelles dans l'entreprise, *Communication & Organisation*, 2011, n°39, p. 255–257.

FLANAGAN John C. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 1954, vol. 51, n°4, p. 327–359.

FLEURY Béatrice, WALTER, Jacques. Terrain, expérimentation et sciences sociales. *Questions de communication*, 2005, n°8, p. 113–120.

FLEURY Béatrice, WALTER, Jacques. Interdisciplinarité, interdisciplinarités. *Questions de communication*, 2011, n°19, p. 143–154.

FLICHY Patrice. L'individualisme connecté entre la technique numérique et la société. *Réseaux*, 2004, vol. 124, n°2, p. 17–51.

FLICHY Patrice. Technique, usage et représentations. *Réseaux*, 2008, n°148–149, p. 147–174.

FLICHY Patrice, MOATTY Frédéric. Présentation. *Réseaux*, 2007, vol. 143, n°4, 9–13.

FRONE Michael R., RUSSELL Marcia, COOPER M. Lynne. Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 1992, vol. 13, n°7, p. 723–729.

GIANELLA Christian, ASKÉNAZY Philippe. Le paradoxe de productivité : les changements organisationnels, facteur complémentaire à l'informatisation. *Économie et statistique*, 2000, n°339-340, p. 219–241.

GIROUX Nicole, BOUCHER Anne. De Chronos à Kairos : la communication dans l'urgence existentielle. *Communication & Organisation*, n°29, 2006, pp. 142-164.

GOLLAC Michel, GREENAN Nathalie, HAMON-CHOLET Sylvie. L'informatisation de l'« ancienne » économie : nouvelles machines, nouvelles organisations et nouveaux travailleurs. *Économie et statistique*, 2000, n° 339, p. 171–201.

GOMEZ Pierre-Yves, CHEVALLET Romain. Impacts des technologies de l'information sur la santé au travail. *Revue française de gestion*, 2011, vol. 214, n°5, p. 107–125.

GOUBERT-SECA Dominique, SECA Jean-Marie. De la fonction idéologique des représentations chez les cadres, *Cahiers de Psychologie Politique* [**en ligne**], 2005, n° 6. Disponible sur : http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1228 (Consulté le 19/09/11)

GRAMACCIA Gino. Qualité, projet, numérique : trois variations symboliques de l'efficacité gestionnaire. *Revue MEI*, 2008, n°29, p. 56–67.

GREEN Francis. Why Has Work Effort Become More Intense? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 2004, vol. 43, n°4, p.709–741.

GREENAN Nathalie, GUILLEMOT Danièle, KOCOGLU Yusuf. Présentation. *Réseaux*, 2010, vol. 162, n°4, p. 9–32.

GREENAN Nathalie, MAIRESSE Jacques. *Organizational Change in French Manufacturing: What Do We Learn from Firm Representatives and from Their Employees?*. NBER Working paper [**en ligne**], 2000, n° 7285. Disponible sur : http://papers.ssrn.com/abstract=198974 (Consulté le 09/05/13)

GREENAN Nathalie, MAIRESSE Jacques. Les changements organisationnels, l'informatisation des entreprises et le travail des salariés. *Revue économique*, 2006, vol. 57, n°6, p. 1137–1175.

GREENHAUS Jeffrey H., BEUTELL Nicholas J. Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review,* 1985, n°10, p. 76–88.

GRENIER-PEZÉ Marie. Contrainte par corps : le harcèlement moral. *Travail, genre et sociétés*, 2001, n°5, p. 29–41.

GROSJEAN Vincent. Accroître la résilience des travailleurs handicapés dans les catastrophes majeures. *Cahiers de notes documentaires, INRS*, 2008, n°212, p. 95–99.

GUÉNEAU Catherine. L'interactivité : une définition introuvable. *Communication et langages*, 2005, n°145, p. 117–129.

GUILBERT Laure, LANCRY Alain. Les activités, temps et lieux de vie des cadres : un système de déterminants individuels, contextuels et technologiques. *@ctivités* [**en ligne**], 2005, vol. 2, n°2, p. 24–42, http://www.activites.org /v2n2 /guilbert.pdf (Consulté le 18/11/11)

GUILBERT Laure, LANCRY Alain. L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le travail humain*, 2007, vol. 70, n°4, p. 313–342.

GUTEK, Barbara A., SEARLE Sabrina, KLEPA, Lilian. Rational versus gender role explanations for work-home interference. *The Journal of Applied Psychology*, 1991, n°76, p. 560-568.

HASSAN Robert. Network time and the new knowledge epoch. *Time and society*, 2003, vol. 12, n°2/3, p. 225–241.

INAUDI Aude, LIAUTARD Dominique. De l'intérêt d'interroger les usages des ENT du point de vue de la médiation. Étude du dispositif CORRELYCE, Catalogue Ouvert Régional de Ressources Éditoriales pour les Lycées. *Les Enjeux de l'information et de la communication* [**en ligne**], 2010, *Dossier 2010*, p. 26–42. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2010--page-26.htm (Consulté le 03/10/12)

IONESCU Serban, JOURDAN-IONESCU Colette. Entre enthousiasme et rejet : l'ambivalence suscitée par le concept de résilience. *Bulletin de psychologie*, 2010, vol. 6, n°510, p. 401–403.

ISAAC Henri, CAMPOY Éric, KALIKA Michel. Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information, *Revue Management et Avenir*, 2007, n°3, p. 153–172.

JACQUES Francis. L'interrogation, force illocutoire et interaction verbale. *Langue française*, 1981, n°52, p. 70–79.

JAURÉGUIBERRY Francis. De la déconnexion aux TIC comme forme de résistance à l'urgence. *Communication & Organisation*, 2006, n° 29, p. 195–203.

JAURÉGUIBERRY Francis. Les téléphones portables, outils du dédoublement et de la densification du temps : un diagnostic confirmé. *Tic & société* [**en ligne**]. 2007, n°1. Disponible sur : http://ticetsociete.revues.org/281 (consulté le 06/08/2013)

JAURÉGUIBERRY Francis. De l'usage des technologies de l'information et de la communication comme apprentissage créatif. *Éducation et société*, 2008, n°22, p. 29–42.

JEANNERET Yves. La relation entre médiation et usage dans les recherches en information-communication en France. *RECIIS,* 2009, vol. 3, n°3.

JEDDI Sonia, OUNI Ridha. Du risque inhérent à un usage abusif des TIC : Vers le « technostress » ? *Responsabilité & Environnement* [**en ligne**], 2009, n° 55, p. 36–42. Disponible sur : http://www.annales.org/re/2009/re55/Jeddi.pdf (Consulté le 18/07/13)

JONASSEN David H., CARR Chad, YUEH, Hsiu-Ping. Computers as mindtools for engaging learners in critical thinking. *TechTrends*, 1998, vol.43, n°2, p. 24–32.

JOUËT Josiane. Pratiques de communication et figures de la médiation. *Réseaux*, 1993, vol. 11, n°60, p. 99–120.

JOUËT Josiane. Retour critique sur la sociologie des usages. *Réseaux*, 2000, vol. 18, n° 100, p. 487–521.

KALIKA Michel, BOUKEF CHARKI Nabila, ISAAC, Henri. La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise. *Revue française de gestion*, 2007, vol.172, n°3, p. 117–129.

KIRSH David. The context of work. *Human-computer interaction*, 2001, n° 16, p. 305-322.

KOCOGLU Yusuf, MOATTY Frédéric. Diffusion et combinaison des TIC. *Réseaux*, 2010, vol. 162, n°4, p. 33–71.

KRAMARZ Francis, GOLLAC Michel. L'informatique comme pratique et comme croyance. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2000, n° 134, p. 4–21.

LACROIX Jean-Guy, TREMBLAY Gaëtan, PAJON Patrick, MIEGE Bernard, MOEGLIN Pierre. La convergence des télécommunications et de l'audiovisuel : un renouvellement de perspective s'impose, *Questions de diffusion,* 1993, vol. 5, n° 1, p. 81–105.

LAHLOU Saadi. La cognition au travail et ses outils : débordement, révolution, distribution. *Intellectica,* 2000, n° 30, p. 7–17.

LALLEMENT Michel, Marry, C., Loriol, M., Molinier, P., Gollac, M., Marichalar, P., & Martin, E. (2011). Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? *Sociologie du Travail*, *53*(1), 3–36.

LANGA Paul. L'activité des cadres, un objet d'étude. *Performances humaines et techniques*, 1997, n°9, p. 25–29.

LEMOINE Claude. Enjeux du savoir scientifique dans le conseil et l'intervention dans les organisations. *In* Gilbert, P. *Conseil et psychologie des organisations*, 2002, vol. 8, n°2, p. 13–32.

LEMOINE Claude, AKOTIA Afi. Le conseil en orientation : d'évaluer la personnalité à faciliter l'auto-réflexion au cours de tests et de leurs résultats. *Risorsa Uomo*, 2006, n° 12, p. 295-312.

LEMOINE Claude. De la question à l'auto-questionnement : questionner, source d'emprise et d'appropriation multiple, 2007, vol. 13, n°4, p. 5–24.

LEMOINE Claude. Se former au bilan de compétences. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 2010, vol. 39, n°2, p. 287–293.

LÉPINE Valérie. Dispositifs de groupware : entre prescriptions et usages réels. *Communication & Organisation*, 2001, n°19, p. 39–54.

LEPLAT Jacques. Psychologie du travail. *L'année psychologique* [**en ligne**], 1955, vol. 55, n°2, p. 486–487. Disponible sur : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy_0003-5033_1955_num_55_2_8823 (Consulté le 15/10/11)

LICOPPE Christian (2002). Sociabilité et technologies de communication. *Réseaux*, *112-113*(2), 172–210.

LINHART Danièle, JAEGER Christine. Une caisse d'allocations familiales en progrès : la gestion moderne de la misère. *Réseaux*, 1998, vol. 16, n°91, p. 31–66.

LORIOL Marc, 2003, « Donner un sens à la plainte de fatigue au travail », *L'Année sociologique*, 2003, 53, n°2, p. 459-486.

LORIOL Marc. Donner un sens à la plainte de fatigue au travail. *L'Année sociologique*, 2004, vol. 53, n°2, p. 459–486.

LORIOL, Marc. La construction sociale du stress : entre objectivation, subjectivité et régulations collectives des difficultés au travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2010, n° 10, p. 111–124.

MANZANO-GARCIA Guadalupe, AYALA CALVO Juan-Carlos. Psychometric properties of Connor-Davidson Resilience Scale in a Spanish sample of entrepreneurs. *Psicothema*, 2013, vol. 25, n°2, p. 245–251.

MARC Jacques, GROSJEAN Vincent, MARSELLA M. C. Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail. *Le travail humain*, 2011, vol. 74, n°2, p. 107–130.

MARTUCCELLI Danilo. Figures de la domination. *Revue française de sociologie*, 2004, vol. 45, n°3), p. 469–497.

MASCLET Georges (2011). Entre chaos et entropie : une solution à la crise ? *Le Journal des psychologues*, *283*(10), 22–25.

McPHERSON Miller, SMITH-LOVIN, Lynn, BRASHEARS, Matthew E. Social Isolation in America: Changes in Core Discussion Networks over Two Decades. *American Sociological Review*, 2006, vol. 71, n°3, p. 353–375.

METZGER Jean-Luc. Le changement perpétuel comme source de pénibilité au travail. *Version intermédiaire et en français de l'article en portugais "Mudança permanente: fonte de penosidade no trabalho?", publié dans Revistal Brasileira de Saúde Ocupacional,* Sao Polo (Brasil), n°122, vol. 35, 2011, p. 12-24. Version 2013 [**en ligne**]. Disponible sur : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/78/67/46/PDF/RBSO_Saude_Mental_JLM_V_Archives_Ouvertes.pdf (Consulté le 26/06/13)

METZGER Jean-Luc, CLÉACH Olivier. Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités, 2004, vol. 46, n°3, p. 433–450.

MICHAUD Valérie. Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe, 2011, vol. 48, n°5, p. 47–74.

MINO Yoshio, SHIGEMI Jun, TSUDA Toshihide, YASUDA N., BEBBINGTON P. Perceived job stress and mental health in precision machine workers of Japan: a 2 year cohort study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* [**en ligne**], 1999, n° 56, p. 41 -45. Disponible sur : http://oem.bmj.com/content/56/1/41.full.pdf+html (Consulté le 14/06/13)

MOATTY Frédéric, ROUARD Françoise. Lecture et écriture au travail : les enjeux en termes de formation et de conditions de travail. *Formation emploi*, 2009, vol. 106, n°2, p. 59–73.

MOLINIER Pascale, FLOTTES Anne. Travail et santé mentale : approches cliniques. *Travail et Emploi*, 2012, n°129, p. 51–66.

NAVARRE Christian. « Planifier moins et communiquer plus ». *Communication & Organisation* [**en ligne**], 1998, n°13. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/2020 (Consulté le 26/03/12)

NORMAN Donald A. Les artefacts cognitifs, *Raisons Pratiques*, 1993, n°4, p. 15–34

NORMAND Roy, GARON Roseline. Étude comparative des logiciels d'aide à l'analyse de données qualitatives : de l'approche automatique à l'approche manuelle, *Recherches qualitatives*, 2013, n°32, p. 154–180.

O'REILLY Charles A. Individuals and information overload in organizations : is more necessarily better? *Academy of Management Journal*, 1980, vol. 23, n°4, p. 684–696.

ORLIKOWSKI Wanda J., The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organisations, *Organization Science*, 1992, n°3, p. 398–427.

ORLIKOWSKI Wanda J. Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 2000, vol. 11, n°4, p. 404–428.

PAILLÉ Pierre. L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 1994, n°23, 147–181.

PAQUELIN Didier, HAUTECOUVERTURE Jean-Charles. « COOPERA : apprendre en collaboration, une dynamique plurielle d'appropriation ». *Colloque Pédagogie.net*, Guéret, 4-6 juin 2003.

PATRASCU Marcela. Saisir les pratiques sociales du point de vue de leur organisation. Revisiter le concept de médiation. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, *Dossier,* 2010, p. 58–70.

PAULET Marie-Odile. Les cadres aujourd'hui : surchargés, désenchantés, mais investis. *Performances humaines et techniques*, 1995, n° 91, p. 16–19.

PEA Roy D. Beyond Amplification: Using the Computer to Reorganize Mental Functioning. *Educational Psychologist*, 1985, vol. 20, n°4, p. 167–182.

PÉLAGE MIÈRE Théodora. Les TIC dans l'entreprise : entre urgence et réactivité. *Communication & organisation* [**en ligne**], 2006, n°29, p. 196–205. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/3410 (Consulté le 03/12/11)

PERAYA, Daniel. Mediation and mediatization. The virtual campus exemple. *Hermès* [**en ligne**], 1999, n°25, p. 153-167 Disponible sur : http://hdl.handle.net/2042/14983 (Consulté le 04/10/12)

PEREIRA DA ROSA Victor, LAPOINTE Jean. La compression espace-temps et la mondialisation : une perspective anthropologique, *Revista Antropológicas,* 2009, n°11, p. 69–80.

Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time, Administrative Science Quarterly, *44*(1), 57–81.

Pettigrew, A. M. (1997). What is processual analysis? *Scandinavian journal of management*, *13*(4), 337–348.

PROULX Serge. Une lecture de l'œuvre de Michel de Certeau: l'invention du quotidien, paradigme de l'activité des usagers, *Communication* [**en ligne**], 1994, vol. 15, n°2, Université Laval, Éditions Saint-Martin, Montréal, p. 171–197. Disponible sur : http://sergeproulx.uqam.ca/wp-content/uploads/2011/01/1994-proulx-une-lecture-de-125.pdf (Consulté le 17/06/13)

QUÉRÉ Louis. Sociologie et sémantique : le langage dans l'organisation sociale de l'expérience. *Sociétés contemporaines*, 1994, n°18, p. 17–41.

QUÉRÉ Louis. La situation toujours négligée ? *Réseaux*, 1997, vol. 15, n° 85, p. 163–192.

QUÉRÉ Louis. Naturaliser le sens : une erreur de catégorie ? *Revue du Mauss* [**en ligne**], 2001, n°17, p. 272–292. Disponible sur : http://www.cairn.info.haysend.u-bordeaux3.fr/revue-du-mauss-2001-1-page-275.htm (Consulté le 28/01/13)

QUÉRÉ Louis. Pour une sociologie qui « sauve les phénomènes ». *Revue du MAUSS*, 2004, vol. 2, n°24, p. 127–145.

QUÉRÉ Louis. Entre fait et sens, la dualité de l'événement. *Réseaux*, 2006, vol. 139, n°5, p. 183–218.

QUÉRÉ Louis, NEVEU Érik. Le temps de l'événement, *Réseaux,* 1996, n°75, p. 1–16.

QUERY Jim L. Jr., KREPS Gary L., ARNESON Pat, CASO Nicola S. Toward helping organizations manage interaction: the theoretical and pragmatic merits of the Critical Incident Technique. **In** HERNDON S.L., KREPS G.L. (Dir.) *Qualitative research: applications in organizational life*. Hampton Press Inc, 2001, p. 91–119.

RAY Jean-Emmanuel. Les libertés dans l'entreprise. *Pouvoirs*, 2009, vol. 130, n°3, p. 127–142.

RAYMOND Adeline ; Transformation du monde du travail : vers un effacement de la résistance collective. *Cahiers de Psychologie Politique* [**en ligne**], 2012 n°21. Disponible sur : http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=2199 (Consulté le 07/06/13)

RENNEKER Julie, GODWIN Lindsey. Delays and Interruptions: a Self-perpetuating Paradox of Communication Technology Use. *Information and Organization*, 2005, n°15, p. 247–266.

REYNAUD Jean-Daniel. Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie,* 1988, n°29, p. 5–18.

RIVEST Renée. La résilience : apprendre à rebondir après l'épreuve. *Gestion*, 2011, vol. 2, n°36, p.13–17.

ROCHELEAU Johanne. Le concept de média d'apprentissage. *The Journal of Distance Education / Revue de l'Éducation à Distance*, 2008, vol. 10, n°2, p. 1–16.

RYAN, Richard M., DECI Edward L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American psychologist*, 2000, n°55, p. 68–78.

SAINT-ARNAUD Louise, MARCHE-PAILLÉ Anne, TOULOUSE Georges, MOORE Marisol. Le travail des préposés aux appels d'urgence 9-1-1 : un travail de sentinelle au cœur de la sécurité publique. *Travailler*, 2010, n°23, p. 9–25.

SALEH Imad, HACHOUR Hakim. Le numérique comme catalyseur épistémologique. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [**en ligne**], 2012, n°1. Disponible sur : http://rfsic.revues.org/168 (Consulté le 16/05/13)

SARNIN Philippe, CAROLY Sandrine, DOUILLET Philippe. Contre les « risques » psychosociaux, quel débat sur l'activité ? *Le travail humain*, 2011, vol. 74, n°4, p. 309–320.

SARNIN Philippe. L'activité des cadres passée au crible. *Personnel, Revue de l'ANDRH*, juillet / août 2012, n°531, p. 52–54.

SAVOLAINEN Reijo. Filtering and withdrawing : strategies for coping with information overload in everyday contexts. *Journal of Information Science*, 2007, vol. 33, n°5, p. 611–621.

SHIGEMI Jun, MINO Yoshio, OHTSU Tadahiro, TSUDA Toshihide. Effects of perceived job stress on mental health. A longitudinal survey in a Japanese electronics company. *European Journal of Epidemiology*, 2000, p. 371–376.

SICARD Marie-Noëlle. Nouvelles technologies et communication. *L'Année sociologique*, 2001, vol. 51, n°2, p. 429–437.

SOUCHIER Emmanuël, JEANNERET Yves. La communication médiatisée est-elle un « usage » ? *Communication et langages*, 2002, n°132, p. 5–27.

STEPHENS Keri, DAVIS Jennifer. The Social Influences on Electronic Multitasking in Organizational Meetings. *Management Communication Quarterly*, 2009, n° 23, p. 63–83.

TAPIA Claude. Modernité, postmodernité, hypermodernité. *Connexions*, 2012, n° 97, p. 15–25.

TAROT Camille. Individu, société et individualismes. *Essaim*, 2004, n°12, p. 85–104.

TERSSAC (de) Gilbert. La genèse des savoir-faire. *Technologies, idéologies et pratiques,* 1990, vol. 9, n°2, p. 133–145.

THEBAUD-MONY Annie, ROBATEL Nathalie. Stress et risques psychosociaux au travail. *Problèmes politiques et sociaux*, octobre 2009, n°965, p. 5–120.

THOEMMES Jens, ESCARBOUTEL Michel. Les cadres : un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux. *Informations Sociales* [**en ligne**], 2009, n° *153*, p. 68–74. Disponible sur : http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=INSO_153_0068 (Consulté le 24/10/12)

THOEMMES Jens, KANZARI, R., & ESCARBOUTEL, M. Temporalités des cadres et malaise au travail. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy* [**en ligne**], 2011, n°43. Disponible sur : http://interventionseconomiques.revues.org/1401 (Consulté le 28/10/2012)

THOMAS Gail Fann, KING Cynthia L., BARONI Brian, COOK Linda, KEITELMAN Marian, MILLER Steve, WARDLE Adelia. Reconceptualizing E-Mail Overload. *Journal of Business and Technical Communication* [**en ligne**], 2006, n° 20, p. 252–287. Disponible sur : http://jbt.sagepub.com/cgi/content/abstract/20/3/252 (Consulté le 18/12/09)

TIETZE Susanne, MUSSON Gillian. When work meets home, Temporal flexibility as lived experience. *Time & Society*, 2002, vol. 11, n°2/3, p. 315-334.

VACHER Béatrice. Les enjeux de la manutention de l'information. *Systèmes d'Information et Management*, 1998, vol. 3, n°2, p. 65–83.

VANNEREAU Jean. L'invention managériale : une compétence cardinale pour les situations organisationnelles complexes. *Revue de Psychologie du Travail et des Organisations*, 2012, n°17, p. 186–207.

VENDRAMIN Patricia, VALENDUC Gérard. Les tensions du temps. *Dossier Éducation Permanente* [**en ligne**], 2005. Disponible sur : http://www.ftu.be/documents/ep/EP-etude-temps.pdf (Consulté le 16/04/13)

VENTURINI Marie-Michèle. Les TIC au service du développement territorial dans la construction des savoirs. *Communication & Organisation*, 2005, n°27, p. 164–173.

VERMERSCH Pierre. Détacher l'explicitation de la technique d'entretien ? *Expliciter*, 1998, n°25, p. 1–15.

VIEIRA Lise. Internet espace éditorial pour la communication homme-animal. *Communication & organisation* [**en ligne**], 2003, n°23. Disponible sur : http://communicationorganisation.revues.org/2832?lang=en (Consulté le 18/01/13)

WALKOWIAK Emmanuelle, GREENAN Nathalie. Informatique, organisation du travail et interactions sociales. *Economie et statistique*, 2005, n° 387, p. 35–63.

Actes de colloques et communications

BASOLE Rahul C. The Value and Impact of mobile Information and communication technologies [**en ligne**], *Proceedings of the IFAC Symposium on Analysis, Modeling & Evaluation of Human-Machine Systems Symposium*, Atlanta, Georgia Tech, 2004. Disponible sur : http://www.ti.gatech.edu/docs/Basole%20IFAC2004%20MobileEnterprises.pdf (Consulté le 01/05/13)

BATAZZI Claudine, LARDELLIER Pascal. Des préoccupations humanistes pour des dirigeants en quête d'éthique : une nouvelle figure du charisme ? *Entreprise & Sacré : regards transdisciplinaires*, *Propedia*, Paris, 2012. [**en ligne**] Disponible sur : http://www.propedia-igs.fr/2012/02/entreprise-sacre-les-actes-du-colloque/ (Consulté le 08/06/13)

BATTISTELLI Adalgisa. L'innovation continue dans les organisations comme stratégie pour faire face aux transformations du travail et des organisations. *17ème Congrès International de Psychologie du Travail : Travail d'avenir et avenir du travail : comment faire face aux nouvelles exigences professionnelles ?,* Lyon, Université Lumière, 10-13 juillet 2012.

BEURER-ZUELLIG Bettina, MECKEL Miriam. Smartphones Enabling Mobile Collaboration. *41th Hawaii International Conference on System Sciences*. Los Alamitos, CA, USA, 7-10 juin 2008.

BIA Marie, KALIKA Michel. Les chartes d'utilisation des TIC : facteurs organisationnels de contingence d'une pratique émergente en France [**en ligne**]. *European and Mediterranean Conference on Information Systems*, Tunis, Juillet 2004, Disponible sur : http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2533/kalika_bia_ecmis.pdf(Consulté le 03/05/13)

BOUILLON Jean-Luc. Pour une approche communicationnelle des processus de rationalisation cognitive des organisations : contours, enjeux et perspectives. *Colloque Organisation media*, Lyon : Université Jean Moulin, novembre 2004.

CARR Nicholas. Pour un « slow Internet » ? *Semaine Digitale,* Bordeaux, Maison Éco-citoyenne (visioconférence), 21 mars 2011.

CARTRON Damien, GOLLAC Michel. Fast work et maltravail [**en ligne**]. *Organisation, intensité du travail, qualité du travail*, Centre d'Études de l'Emploi, 21-22 novembre 2002, Paris, INRA. Disponible sur : http://damiencartron.free.fr/textes/Fastwork-maltravail.pdf (Consulté le 03/09/12)

CHERBA Maria, VÁSQUEZ Consuelo. « Communication organisationnelle et santé : état de l'art et défis » [**en ligne**], *80ème congrès de l'ACFAS, « La santé à l'épreuve des reconfigurations organisationnelles et communicationnelles : enjeux, défis et perspectives »* (pp. 44–71), Montréal, Québec, 7-8 mai 2012. Disponible sur : http://www.grms.uqam.ca/upload/files/Actes_de_colloque/ACTE_4_PDF.pdf (Consulté le 03/05/13)

FELIO Cindy, CARAYOL Valérie. Apports de la technique des incidents critiques à l'étude des pratiques d'hyper connexion des cadres. *XVIIIème Congrès de la SFSIC, Université Rennes 2*, 30 mai-1er juin 2012. *À paraître*.

FELIO Cindy. Le rôle des TIC dans le phénomène de porosité des temps sociaux. Le cas des cadres. *Colloque international COMPARISK2013 : Approche comparée des risques psychosociaux au travail. Démarche française et systèmes étrangers*, Université Montesquieu, Bordeaux, 16-17-18 janvier 2013. *À paraître*.

GOLLAC Michel. L'évolution de l'intérêt envers les risques psychosociaux. *Colloque international COMPARISK*, Université Montesquieu, Bordeaux : 16-17-18 janvier 2013.

GONZÀLEZ Victor M., MARK Gloria. "Constant, constant, multi-tasking craziness": managing multiple working spheres. *SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. New York, NY, USA: ACM, 2004, p. 113–120.

GOUT Marine. « Corps étendu et dimension prothétique des artefacts : vers une approche communicationnelle du travail d'équipement ». *La santé à l'épreuve des reconfigurations organisationnelles et communicationnelles : enjeux, défis et perspectives. 80ème congrès de l'ACFAS*, Montréal, Québec, 7 et 8 mai 2012.

JAURÉGUIBERRY Francis. L'usage des technologies de communication comme expérience sociale. *Colloque RAUDIN. Le numérique au cœur des territoires : questions d'usages*, Bordeaux, France, 4 juin 2012.

LE MOËNNE Christian. Les sciences de l'information et de la communication et la crise de la critique : une opportunité de clarification épistémologique [**en ligne**]. *16ème Congrès de la SFSIC. Epistémologie des SIC : émergences, opportunités, affirmations*. Compiègne, juin 2008. Disponible sur : http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article148 (Consulté le 14/04/13)

LORIOL Marc. Le stress au travail : modèles d'analyse et discussions. *Colloque international COMPARISK*, Université Montesquieu, Bordeaux : 16-17-18 janvier 2013.

MAZMANIAN Melissa, ORLIKOWSKI Wanda, YATES JoAnne (a). CrackBerrys: Exploring the Social Implications of Ubiquitous Wireless Email Devices [**en ligne**]. *XXIIème colloque de l'European Group for Organizational Studies (EGOS 2006), « Technology, Organization and Society: Recursive Perspectives »*. Bergen, Norvège, 2006a. Disponible sur : http://seeit.mit.edu/Publications/CrackBerrys.pdf (Consulté le 18/01/13)

MAZMANIAN Melissa, YATES, JoAnne, ORLIKOWSKI Wanda (b). Ubiquitous Email: Individual Experiences and Organizational Consequences of Blackberry Use [**en ligne**]. *65th Annual Meeting of the Academy of Management.* Atlanta GA: août 2006. Disponible sur : http://seeit.mit.edu/Publications/BlackBerry_AoM.pdf (Consulté le 18/01/13)

MONCHATRE Sylvie. Introduction. *Colloque « Temps de travail et travail du temps »*, CRESS, Université de Strasbourg, 11-12 octobre 2012.

PARENT-THIRION Agnès. 5ème enquête européenne sur les conditions de travail. *Colloque international COMPARISK*, Université Montesquieu, Bordeaux ,16-17-18 janvier 2013.

PEYRARD Catherine, PEYRELONG Marie-France. Usage des moyens de communication : disponibilité et construction d'univers de travail acceptables. *VIIème Journées de Sociologie du Travail « Temps, statuts et conditions du travail »*, 17, 18 et 19 juin 1999, Bologne, Italie.

PROULX Serge. La puissance d'agir d'une culture de la contribution face à l'emprise d'un capitalisme informationnel : premières réflexions. *Conférence au Colloque Culture et barbarie : communication et société contemporaine, Hommage à Edgar Morin,* 26-27-28 mai 2011, Athènes.

PROULX Serge. La critique des technologies de l'information et de la communication à l'épreuve des mutations du capitalisme contemporain. *80ème Congrès de l'ACFAS*, 7-11 mai 2012, Université de Québec à Montréal, p. 269–281.

RICCIO Pierre-Michel, & COMMANDRE Monique. Une approche systémique et non-linéaire de l'émergence d'une communauté scientifique [**en ligne**]. *Journées d'Études Dynamique de Réseaux, Information, Complexité et Non-Linéarité : « TIC'IS 2009 »*, Marseille, 4-5 mai 2009. Disponible sur : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/81/24/35/PDF/_44.pdf (Consulté le 29/04/13)

ROBERT Pascal. À propos de la dynamique des TIC (XIXè - XXè siècle) : entre histoire et modèle. In *Actes du XIIIème Congrès national des Sciences de l'Information et de la Communication* [en ligne]. Marseille, 7-9 octobre 2002. Disponible sur : http://aix1.uottawa.ca/~egeorge/textes_enligne/sfsic_2002.pdf (Consulté le 02/04/13)

Travaux universitaires

ARGÜELLO Veronica, BARBIER DE LA SERRE Béatrice. *Le smartphone en contexte professionnel : Ressource ou Contrainte ?* Mémoire de Master 1, Psychologie du Travail et Ergonomie. Nanterre : Université Paris Ouest, 2011, 67p.

BOUDOKHANE Feirouz. *L'Internet refusé Le non-usage du réseau et ses raisons*. Thèse de doctorat : Sciences de l'Information et de la Communication. Bordeaux : Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3, 2008, 443p.

BRUCHON Virginie. *Les incidences du Smartphone sur la vie de cadres nomades et leurs stratégies d'utilisation*. Mémoire de Master, Psychologie du Travail. Lyon : Université Lumière, 2012, 62p.

CHEYRAL Céline. *Conduite d'une démarche Qualité de Vie au Travail dans un contexte de fusion des Universités*. Mémoire de Master Professionnel en Psychologie du Travail et des Organisations, *en cours*. Université Bordeaux Segalen, 2013, 80p.

FOLI Olivia. *Plaintes, normes et intégration. Le cas d'une organisation bureaucratique.* Thèse de Doctorat en Sociologie, Université Paris Dauphine, 2008, 429p.

GENIN Émilie. *La porosité des temps chez les cadres. Proposition d'un modèle d'interactions entre temps personnel et temps professionnel*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Paris, HEC, 2007.

PÈNE Sophie. *La vie quotidienne des communautés artificielles Société de disponibilité*. Habilitation à Diriger des Recherches : Université Paris-Sorbonne, 2005.

SERRES Alexandre. *L'Obsession de la "question technique". Pour un autre regard sur les technologies numériques.* Mémoire de DEA Sciences de l'Information et de la Communication [**en ligne**], Rennes 2, 1995. Disponible sur : http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000438.html (Consulté le 18/11/12)

Rapports de recherche et enquêtes

APEC. Enquête Climat. *Les études de l'emploi cadre*, décembre 2011.

BESNARD Sonia, CHEVALIER Pascale, VICTOR Patrice, *et al. Des TIC de plus en plus diversifiées dans les entreprises*. Rapport de l'INSEE [**en ligne**], 2006. Disponible sur : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1126&reg_id=0 (Consulté le 18/10/10)

BIGOT Régis, CROUTTE Patricia. La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française. *Rapport du CRÉDOC* [**en ligne**], 2011. Disponible sur : http://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/rapport-credoc-diffusion-xtic-2012.pdf (Consulté le 08/04/13)

BOBILLIER-CHAUMON Marc-Éric. *L'impact des technologies de communication sur les cadres*. Rapport de recherche GRePS / APEC [**en ligne**], 2012. Disponible sur : http://recherche.univ-lyon2.fr/greps/IMG/pdf/Rapport_GREPS_012012-V-Finale.pdf (Consulté le 01/09/13)

BURCHELL Brendan, CARTRON Damien, CSIZMADIA Péter, *et al*. *Working conditions in the European Union: Working time and work intensity*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg [**en ligne**], 2009. Disponible sur : http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2009/27/en/1/EF0927EN.pdf

CFDT-Cadres. Les cadres en 2008. *Enquête CSA* [**en ligne**]. Disponible sur : http://www.cadrescfdt.fr/sites/default/files/colloque_40_ans_cadres_cfdt_1968-2008.pdf (Consulté le 02/10/13)

CFDT-Cadres. « Droit et devoir de déconnexion » [**en ligne**]. 2011. Disponible sur : http://www.cadrescfdt.fr/sites/default/files/cfdt_cadres_plaquette_tic.pdf (Consulté le 15/09/12)

CFE-CGC. Baromètre Stress, Vague 14. *OpinionWay* [**en ligne**], 2010. Disponible sur : http://archive.cfecgc.org/e_upload/pdf/cfe_cfc_barometre_stress_vague_14.pdf (Consulté le 02/02/11)

DARES, DREES. Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail. *Collection Dares Analyses*, octobre 2009.

DARES, DREES. Les risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles. *Collection Dares Analyses*, 2010.

DAGOBERT. *Digital Detox : tendance déconnexion* [**en ligne**]. 2 avril 2013. Disponible sur : http://fr.slideshare.net/agencedagobert/digital-detox-tendance-dconnexion (Consulté le 14 mai 2013)

DGCIS. Le tableau de bord des TIC dans les entreprises [**en ligne**]. *Études et Statistiques*, 2010. Disponible sur : http://www.dgcis.gouv.fr/files/directions_services/etudes-et-statistiques/conjoncture/tb-tic/tbtic-2010-11.pdf (Consulté le 26/11/11)

DRT-DARES. *Résultats SUMER 2003* [**en ligne**]. Document d'Études, décembre 2006. Disponible sur : http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/DE121fichesfapsumer.pdf (Consulté le 28/06/12)

Forum des Droits sur l'Internet. Rapport final « Relations du travail et Internet » [**en ligne**], 17 septembre 2002. Disponible sur : http://www.foruminternet.org/telechargement/documents/reco-RTI-20020917.pdf (Consulté le 18/10/10)

GOLLAC Michel, BODIER Marceline. *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport SRPST [**en ligne**], 2011. Disponible sur : http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf (Consulté le 18/08/13)

GREENAN Nathalie, HAMON-CHOLET Sylvie, MOATTY Frédéric, ROSANVALLON Jérémie. *TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI*. Rapport de recherche n° 77 [**en ligne**]. Paris : Centre d'Études de l'Emploi, juin 2012, p. Disponible sur : http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00710223 (Consulté le 09/02/13)

IFOP, GOOD TECHNOLOGY. Quand la vie profesionnelle des cadres rencontre leur vie privée. *Enquête* [**en ligne**], 22 mai 2012. Disponible sur : http://www.ifop.com/media/poll/1866-1-study_file.pdf (Consulté le 19/01/13)

ANR DEVOTIC. Contexte et positionnement du projet. *Document de soumission B*, 2009.

KLEIN Tritan. L'évolution des TIC dans les entreprises. In KLEIN Tristan, RATIER Daniel (dir.) *Rapport - L'impact des TIC sur les conditions de travail*, Direction Générale du Travail, *Centre d'Analyse Stratégique* [**en ligne**], 2012, n°49, p. 17–33. Disponible sur : http://www.strategie.gouv.fr/content/rapport-l%E2%80%99impact-des-tic-sur-les-conditions-de-travail#les-ressources (Consulté le 23/02/13)

KLEIN Tristan, RATIER Daniel (dir.) *Rapport - L'impact des TIC sur les conditions de travail*, Direction Générale du Travail, *Centre d'Analyse Stratégique* [**en ligne**], 2012, n°49, 248 p. Disponible sur : http://www.strategie.gouv.fr/content/rapport-l%E2%80%99impact-des-tic-sur-les-conditions-de-travail#les-ressources (Consulté le 23/02/13)

MENRATH Joëlle, AÏM Olivier, ALLARD Laurence, VERGOPOULOS Hécate. *Vie intérieure et vie relationnelle des individus connectés. Une enquête ethnographique* [**en ligne**], 2013. Présentation disponible sur : http://big.assets.huffingtonpost.com/etudevieinterieurepowerpoint.ppt (Consulté le 02/09/13)

Microsoft. Référence des usages des technologies de l'information au travail en France. *Enquête* [**en ligne**], 3 février 2009. Présentation disponible sur : http://download.microsoft.com/documents/France/Entreprises/2009/Reference-des-Usages-IT-au-travail.pptx (Consulté le 16/07/12)

VENDRAMIN Patricia. *Temps, rythmes de travail et conciliation des temps sociaux. Enquête « Temps et Travail »*. Fondation Travail-Université, Centre de Recherche Travail & Technologies [**en ligne**], 2007. Disponible sur : http://www.ftu-namur.org/fichiers/Enq-temps.pdf (Consulté le 14/01/12)

Articles de presse

ATTALI Jacques. Dès qu'il y a liberté, il y a impatience. *Clés*, octobre / novembre 2012, n° 79, p. 54.

BOBILLIER-CHAUMON Marc-Éric. Avec les outils mobiles, la vie professionnelle se déverse dans la sphère privée. *Le Monde.fr* [**en ligne**], 28 décembre 2010 Disponible sur : http://solutionsauxentreprises.lemonde.fr/grandes-entreprises/avec-les-outils-mobiles-la-vie-professionnelle-se-deverse-dans-la-sphere-privee_a-11-181.html (Consulté le 16/02/12)

BOUILLER Dominique. Internet : qui sont les personnes déconnectées aujourd'hui ? *Atlantico.fr* [**en ligne**], 1er septembre 2013. Disponible sur : from http://www.atlantico.fr/decryptage/internet-qui-sont-personnes-deconnectees-aujourd-hui-dominique-boullier-825526.html

CHICAUD Sandrine. Zéro mail le vendredi. *01.net Entreprises* [**en ligne**], 26 octobre 2007. Disponible sur : http://pro.01net.com/editorial/363427/zero-mail-le-vendredi/ (Consulté le 15/11/11)

CONTRERAS Joseph. La révolution lente est en marche. *Newsweek reproduit in Courrier international*, 23 décembre 2004 - 5 janvier 2005, n° 738-739, p. 36–37.

DURAND Jean-Marie. Comment le numérique bouleverse notre perception. *Les Inrocks* [**en ligne**], 22 aout 2013. Disponible sur: http://www.lesinrocks.com/2013/08/22/actualite/comment-numerique-bouleverse-notre-perception-11419120/ (Consulté le 22/08/13)

FAYNER Elsa. Email, tchat : communiquer en silence pour mieux travailler ? *Rue89* [**en ligne**], 3 octobre 2012. Disponible sur : http://www.rue89.com/rue89-eco/2012/10/03/e-mail-tchat-communiquer-en-silence-pour-mieux-travailler-235866 (Consulté le 03/09/13)

GLESS Étienne. Digital Detox : la déconnexion, un marché porteur. *L'entreprise, L'express* [**en ligne**], 8 juillet 2013. Disponible sur : http://lentreprise.lexpress.fr/marketing-et-vente/digital-detox-la-deconnexion-un-marche-porteur_41515.html (Consulté le 01/09/13)

GUILLAUD Hubert. Place de la toile : et si on se déconnectait ? *Internet Actu* [**en ligne**], 26 Janvier 2009. Disponible sur : http://www.internetactu.net/2009/01/26/place-de-la-toile-et-si-on-se-deconnectait/ (Consulté le 30/06/11)

GUILLAUD Hubert. Les transformations de l'écosystème de l'information dans le monde du travail. *Le Monde Technologies* [**en ligne**], 2 avril 2010(a). Disponible sur : http://www.lemonde.fr/technologies/article/2010/04/02/les-transformations-de-l-ecosysteme-de-l-information-dans-le-monde-du-travail_1328134_651865.html (Consulté le 30/06/11)

GUILLAUD Hubert. Ce qu'il y a de bon dans la déconnexion. *Internet Actu* [**en ligne**], 23 août 2010(b). Disponible sur : http://www.internetactu.net/2010/08/23/ce-quil-y-a-de-bon-dans-la-deconnexion/ (Consulté le 30/06/11)

GUILLAUD Hubert (2010c). Nous ne serons plus jamais déconnectés. *Internet Actu* [**en ligne**], 4 septembre 2012. Disponible sur : http://www.internetactu.net/2012/09/04/nous-ne-serons-plus-jamais-deconnectes/ (Consulté le 12/05/13)

JURGENSON Nathan. The IRL Fetish. *The New Inquiry* [**en ligne**], 28 juin 2012. Disponible sur : http://thenewinquiry.com/essays/the-irl-fetish/ (Consulté le 01/09/13)

LIN Daisy, HENSEL Bruce. Are You Addicted to Your Cell Phone? *NBC Southern California* [**en ligne**], 11 janvier 2012. Disponible sur : http://www.nbclosangeles.com/news/local/Cell-Phone-iPhone-Android-Nomophobia-Addiction-Smartphone--176878411.html (consulté le 01/09/13)

MAC GREGOR Luke. Digital Age overload: "Internet addiction" to be classified as mental illness. *RT* [**en ligne**], 10 janvier 2012. Disponible sur : http://rt.com/news/internet-use-mental-illness-389/ (consulté le 01/09/13)

MARCHE Stephen. Is Facebook Making Us Lonely? *The Atlantic* [**en ligne**], mai 2012 Disponible sur : http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/05/is-facebook-making-us-lonely/308930/ (consulté le 16/08/2013)

MEIKLE James. Twitter is harder to resist than cigarettes and alcohol, study finds. *The Guardian* [**en ligne**], 3 février 2012 Disponible sur : http://www.theguardian.com/technology/2012/feb/03/twitter-resist-cigarettes-alcohol-study (consulté le 24 avril 2012)

MENRATH Joëlle. Et vous, comment déconnectez-vous pendant les vacances ? *Fédération Française des Télécoms* [**en ligne**], 18 juillet 2013. Disponible sur : http://www.fftelecoms.org/articles/et-vous-comment-deconnectez-vous-pendant-les-vacances (Consulté le 02/09/13)

MORRIS James H. Tales of Technology: Consider a cure for pernicious infobesity. *Pittsburgh Post-Gazette* [**en ligne**], 30 mars 2003. Disponible sur : http://www.post-gazette.com/stories/business/news/tales-of-technology-consider-a-cure-for-pernicious-infobesity-517925/ (Consulté le 25/06/13)

RENAULT Marie-Cécile. Ces branchés qui débranchent, la nouvelle tendance du Web. *Le Figaro* [**en ligne**], 11 septembre 2012. Disponible sur : http://www.lefigaro.fr/hightech/2012/09/11/01007-20120911ARTFIG00465-ces-branches-qui-debranchent-la-nouvelle-tendance-du-web.php (Consulté le 18/07/13)

SEVE Marie-Madeleine. Les cadres ne veulent plus être branchés en permanence. *L'Entreprise.com* [**en ligne**], 22 mai 2012. Disponible sur : http://lentreprise.lexpress.fr/etre-efficace/plus-d-un-cadre-sur-deux-pret-a-etre-deconnecte-de-ses-mails-professionnels-en-dehors-du-bureau_32747.html (Consulté le 02/07/13)

VAN EERSEL Patrice. Ralentir, en avons-nous vraiment envie ? *Clés*, octobre / novembre 2012, p. 47-52.

Volkswagen turns off out-of-hours email. *BBC news technology* [**en ligne**], 23 décembre 2011. Disponible sur : http://www.bbc.co.uk/news/technology-16314901 (Consulté le 01/09/13)

WORTHAM, Jenna. Cutting the Digital Lifeline and Finding Serenity. *The New York Times* [**en ligne**], 25 août 2012. Disponible sur : http://www.nytimes.com/2012/08/26/technology/cutting-the-digital-lifeline-and-finding-serenity.html (consulté le 17/12/12).

Émissions de radio

BROUÉ Caroline, BAUMGARTNER Thomas. *Place de la toile : « Et si on déconnectait ? »* [**en ligne**]. Diffusée le 23 janvier 2009 à 11h, France Culture. Disponible sur : http://www.franceculture.fr/emission-place-de-la-toile-08-09-et-si-on-se-deconnectait-2009-01-23.html (Consulté le 25/02/10)

DARCHE, A. *Être débranché, c'est branché!* [**en ligne**]. Diffusée le 3 juillet 2013, *Radio-Canada.ca*. Disponible sur : http://www.radio-canada.ca/emissions/lapres-midi_porte_conseil/2011-2012/chronique.asp?idChronique=169910

DE LA PORTE Xavier, FAYNER Elsa. *Place de la toile : « Vie professionnelle / Vie privée »* [**en ligne**]. Diffusée le vendredi 22 décembre à 18h, France Culture. Disponible sur : http://www.franceculture.fr/emission-place-de-la-toile-vie-professionnelle-vie-privee-2012-12-22 (Consulté le 16/08/13)

GACON Julie. *Du Grain À Moudre : « Sait-on encore déconnecter ? »* [**en ligne**]. Diffusée le vendredi 26 juillet à 17h15, France Culture. Disponible sur : http://www.franceculture.fr/emission-du-grain-a-moudre-d-ete-sait-on-encore-deconnecter-2013-07-26 (Consulté le 16/08/13)

Documents électroniques

FABAS Pierre-Jean. Catégories de cadres : différences de contrats. *Pratique* [**en ligne**], 10 octobre 2011. Disponible sur : http://www.pratique.fr/categories-cadres-differences-contrat-heures-supplementaires.html (Consulté le 16/01/13)

OLLIVIER Guillaume. *Que sont les « CAQDAS » ?* INRA [**en ligne**], 2009. [Présentation PowerPoint] Disponible sur : http://www4.paca.inra.fr/var/internet_paca_ecodeveloppement/storage/htmlarea/CAQDAS.pdf (Consulté le 22/09/10)

Technophobia Questionnaire [**en ligne**]. Disponible sur : http://www.changethatsrightnow.com/technostress/online-test/ (Consulté le 13/09/12)

Liste des tableaux et figures :

Tableau 1 : Principaux facteurs de RPS (Gollac et Bodier, 2011) _____ *116*
*Tableau 2 : Caractéristiques principales de l'échantillon (T0)*_____ *234*

Liste des annexes (Tome 2)

Annexe 1 Index des sujets d'étude
Annexe 2 Pré-enquête
Annexe 3 Démarche d'échantillon
Annexe 4 Caractéristiques des entretiens menés à T0
Annexe 5 Caractéristiques des entretiens menés à T1
Annexe 6 Extraits d'encodage Nvivo