



**HAL**  
open science

# Hyperconnexion numérique au travail : de la compréhension des activités et vécus à la transformation par le théâtre-forum

Ophélie Morand

► **To cite this version:**

Ophélie Morand. Hyperconnexion numérique au travail : de la compréhension des activités et vécus à la transformation par le théâtre-forum. Psychologie. Institut Polytechnique de Paris, 2020. Français. NNT : 2020IPPAT035 . tel-03156942

**HAL Id: tel-03156942**

**<https://theses.hal.science/tel-03156942v1>**

Submitted on 2 Mar 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Hyperconnexion numérique au travail : de la compréhension des activités et vécus à la transformation par le théâtre-forum

Thèse de doctorat de l'Institut Polytechnique de Paris  
Préparée à Télécom Paris IPP

École doctorale n°626 : Ecole Doctorale de l'Institut Polytechnique de Paris (ED IP Paris)  
Spécialité de doctorat : Psychologie (psychologie ergonomique)

Thèse présentée et soutenue à Palaiseau, le 23/11/2020, par

**Ophélie Morand**

Composition du Jury :

Gérard Valléry Professeur, Université de Picardie Jules Verne	Président du jury
Alain Garrigou Professeur, Université de Bordeaux	Rapporteur
Irène Gaillard Maître de conférences, IPST-CNAM Toulouse	Examinatrice
Fabien Coutarel Maître de conférences, Université de Clermont-Auvergne	Examineur
Béatrice Cahour Chercheuse CNRS CR1, Télécom Paris IPP	Directrice de thèse
Marc-Eric Bobillier-Chaumon Professeur, CNAM Paris	Co-Directeur de thèse
Vincent Grosjean Chercheur, INRS (EPAP)	Tuteur invité

**Titre :** Hyperconnexion numérique au travail : de la compréhension des activités et vécus à la transformation par le théâtre-forum

**Mots clés :** hyperconnexion, technologies de la communication, expérience vécue, théâtre-forum, prévention, risques psychosociaux

**Résumé :** La connexion numérique est essentielle dans le monde du travail d'aujourd'hui. Elle permet d'être rapide, efficace et d'accéder à un grand nombre de personnes, de ressources et d'informations. Depuis 2016, la loi impose aux entreprises de mettre en place une négociation sur la déconnexion de ses employés. En effet, de nombreuses études soulignent les risques engendrés par une connexion numérique excessive et ses impacts sur les conditions de travail, la santé, la vie hors travail des salariés, le fonctionnement et l'organisation des collectifs.

Cette prise de conscience de la nécessité d'instaurer une régulation de la connexion nous a amené à construire cette thèse en psychologie ergonomique en trois temps. Nous avons d'abord analysé les pratiques de connexion et usages des technologies dans une grande entreprise par une étude quantitative s'appuyant sur un questionnaire diffusé auprès de plus de 400 salariés.

Nous nous sommes ensuite focalisés sur l'activité réelle et sur les vécus de la connexion en conduisant des entretiens d'explicitation auprès d'un échantillon de salariés. Il s'agissait de préciser la dynamique de ce que nous qualifions de « surconnexion » (une connexion vécue subjectivement comme douloureuse ou pénible) dans le contexte de l'activité. Le dernier volet de la thèse porte sur les effets d'un espace d'échange impliquant le corps et les émotions que nous avons mis en place dans l'entreprise (le théâtre-forum), comme voie possible une régulation de la connexion co-construite au niveau des collectifs.

Enfin les apports de connaissances sur la connexion et la méthode du théâtre-forum sont discutés, ainsi que des perspectives et préconisations pour limiter la surconnexion et mettre en place des espaces de discussion en entreprise.

**Title :** Digital hyperconnection at work: from understanding activities and experiences to transformation through forum-theater

**Keywords :** hyperconnection, communication technologies, lived experience, forum-theater, prevention, psychosocial risks

**Abstract :** Digital connection is essential in today's working world. It allows workers to be fast, efficient and to access a wide range of information. Since 2016, french labour law requires companies to initiate negotiations on the "right to disconnect" for their employees. Indeed, many studies show the risks of extended connection and the consequences of overuse of communication technologies on employees' wellbeing, work/life balance and collective organization.

This awareness of the need for effective regulation of the connection led us to conduct this thesis in ergonomic psychology in three phases. First, we focus on connection practices and uses of technologies in a large company through a quantitative study (questionnaire).

We then focus on the actual activity and the lived experiences of connection using Explicitation Interviews with employees (Vermersch, 1994). The aim was to get a first-person perspective to define the elements that lead to what might be termed "over-connection" (a connection that is subjectively experienced as too painful or distressing). The third part explored the effects of the creation of a deliberation space (based on forum-theater technics) on the regulation of collective connection.

In conclusion, we propose a discussion about the contributions of this thesis to connection at work knowledge and to the forum-theater method effects, about the perspectives of this work and recommendations for limiting over-connection and developing discussion forums in the companies.

Thèse financée par l'Institut National de Recherche et de Sécurité  
(INRS)

Rue du Morvan

54500 Vandœuvre-lès-Nancy



Thèse réalisée et dirigée à Télécom Paris IPP

Institut Interdisciplinaire de l'innovation (I3)

19 Place Marguerite Perey

91120 Palaiseau



Thèse co-dirigée au Conservatoire National des Arts et Métiers

(CNAM)

Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD)

41 Rue Gay-Lussac

75005 Paris

le cnam



# TABLE DES MATIERES

Remerciements.....	10
Introduction.....	11
Contexte de réalisation de la thèse .....	13
Partie I : revue de littérature .....	17
Chapitre 1 : Technologies de la communication, connexion et relation à la technologie .....	18
1.1 Une grande diversité d'outils disponibles.....	18
1.1.1 Les technologies de la communication.....	18
1.1.2 Forces et faiblesses des outils de communication.....	20
1.1.2.1 Le mail : symbole d'une communication virtuelle défailante .....	21
1.2 La normalisation de la connexion numérique continue.....	24
1.2.1 Vers une définition de la connexion, de l'hyperconnexion et de la surconnexion numérique .....	24
1.2.2 L'injonction à la connexion permanente .....	26
1.2.2.1 La connexion : symbole d'engagement du cadre.....	26
1.2.2.2 La connexion : une façon de mettre en visibilité son travail.....	28
1.2.2.3 Un facilitateur de la connexion continue : le Smartphone .....	29
1.3 La relation à la technologie.....	31
1.3.1 Acceptation opératoire et acceptation sociale des TIC .....	31
1.3.2 La théorie de la symbiose.....	31
1.3.3 Une relation incarnée à la technologie dans et par l'activité : l'acceptation située .....	32
Chapitre 2 : Les incidences de l'usage des Technologies de la Communication et de la connexion numérique.....	35
2.1 Atteintes à la qualité de l'activité .....	36
2.1.1 Un travail déstructuré avec un ancrage spatio-temporel flou .....	36
2.1.1.1 Un espace de travail étendu .....	36
2.1.2 Une accélération du temps.....	38
2.1.2.1 Intensification et sentiment d'urgence .....	38
2.1.2.2 Une perte de sens liée à une impossibilité de prendre du recul .....	39
2.1.2.3 L'anxiété provoquée par la crainte de manquer une information .....	40
2.1.2.4 Les interruptions par des notifications : fragmentation de l'activité.....	41
2.2 La qualité de vie au travail.....	43
2.2.1 Un équilibre vie de travail / vie hors travail fragilisé .....	44
2.2.1.1 La porosité des différentes sphères de vie .....	44
2.2.1.2 Modèles d'interactions entre les sphères de vie.....	45
2.2.2 Risques liés à la santé.....	48
2.2.2.1 L'impact sur la santé.....	48
2.2.2.2 Les Risques Psycho-sociaux (RPS).....	49
2.3 La nécessité d'une prise de conscience du problème de surconnexion .....	52
2.3.1 La surconnexion : un sujet tabou ?.....	52

2.3.2.	La difficulté à exprimer ses émotions au travail.....	53
2.3.2.1.	L'entreprise : lieu de performance et de rationalisation .....	53
2.3.2.2.	Exprimer des émotions négatives au travail .....	54
2.3.2.3.	L'aveu d'un sentiment de surconnexion : l'aveu d'une faiblesse ? .....	54
2.3.2.4.	Comment aborder un sujet tabou en entreprise ?.....	55
Chapitre 3 : Réguler les pratiques de connexion en entreprise .....		58
3.1.	Les stratégies de régulations de la connexion présentes en entreprise.....	58
3.1.1.	Les stratégies de régulation individuelles.....	58
3.1.2.	Les stratégies de régulations institutionnelles.....	60
3.1.2.1.	Chartes et accords.....	60
3.1.2.2.	Des formations pour réguler la connexion ? .....	62
3.2.	La mise en place d'espaces d'échanges dans l'entreprise .....	63
3.2.1.	Développer une pratique réflexive .....	63
3.2.1.1.	Transformer les pratiques en développant une réflexivité .....	64
3.2.2.	Transformer les pratiques en développant une réflexivité par la mise en théâtre .....	67
3.2.2.1.	Le psychodrame.....	67
3.2.2.2.	Les méthodes théâtralisées issues de l'éducation populaire.....	68
3.2.2.3.	L'organidrame, une variante du théâtre-forum .....	70
3.3.	Les leviers de transformation mis en œuvre par le théâtre-forum .....	73
3.3.1.	Les tensions et conflits vus comme une perspective de développement.....	74
3.3.2.	La corporalité.....	75
3.3.3.	Le vécu expérientiel et les prises de conscience, sources de réflexivité.....	76
3.3.3.4.	La présence d'un collectif pluri-acteurs orienté compréhension et transformation de l'activité .....	76
Partie 2 : Contribution empirique.....		79
Chapitre 4 : Stratégie de recherche.....		79
4.1.	Problématique.....	79
4.2.	Présentation du terrain : L'entreprise Orange et le service de santé au travail .....	81
4.2.1.	Démarche et articulation des méthodes .....	82
4.2.1.1.	Accord avec le Service de Santé au Travail.....	82
4.2.1.2.	Articulation des méthodes .....	82
Chapitre 5 : Caractérisation des pratiques de connexion et de déconnexion des cadres : étude quantitative.....		84
5.1.	Méthodologie .....	84
5.1.1.	Objectifs et questions de recherche.....	84
5.1.2.	Population.....	87
5.1.3.	Méthode de recueil.....	88
5.1.3.1.	Constitution collaborative du questionnaire .....	88
5.1.3.2.	Composition du questionnaire .....	89
5.1.3.3.	Passation du questionnaire .....	90

5.1.4.	Méthode d'analyse .....	91
5.2.	Résultats.....	92
5.2.1.	Des analyses différenciées parmi la population investiguée .....	92
5.2.1.1.	Groupes de niveau de connexion .....	92
5.2.1.2.	Niveau de connexion selon les fonctions et les statuts .....	94
5.2.1.3.	Catégorisations par caractéristiques : genre et âge.....	97
5.2.2.	Travail hors horaires et ressentis .....	97
5.2.2.1.	Ressentis concernant la possibilité de travail hors horaires et effets sur le travail et les relations.....	97
5.2.2.2.	Conséquences d'une connexion/déconnexion .....	101
5.2.2.3.	Régulations individuelles.....	102
5.2.2.4.	Obstacles à la déconnexion .....	103
5.2.2.5.	Liens subjectifs entre connexion et troubles de santé.....	106
5.3.	Discussion des résultats quantitatifs.....	108
Chapitre 6 : Activités et vécus de la connexion numérique professionnelle au travail et hors travail : étude qualitative .....		115
6.1.	Méthodologie .....	116
6.1.1.	Objectifs et questions de recherches .....	116
6.1.2.	Population.....	118
6.1.3.	Méthode de recueil.....	120
6.1.3.1.	Les entretiens semi-directifs sur les pratiques et régulations de la connexion .....	121
6.1.3.2.	L'explicitation de chroniques d'activités.....	121
6.1.4.	Méthode d'analyse .....	124
6.1.4.1.	Méthode d'analyse des entretiens non situés.....	124
6.1.4.2.	Méthode d'analyse des chroniques d'activités.....	125
6.2.	Résultats.....	126
6.2.1.	Trois catégories de population.....	126
6.2.1.1.	Détermination de critères de catégorisation .....	126
6.2.1.2.	Notre échantillon.....	127
6.2.2.	Usages des technologies de communication et leurs articulations dans l'activité.....	128
6.2.2.1.	Les différentes Technologies de la Communication et leurs usages.....	128
6.2.2.2.	La multi-activité, une pratique très courante en partie liée aux réunions.....	133
6.2.2.3.	La prise en compte des sollicitations dans la planification du travail.....	134
6.2.3.	La connexion : essentielle pour le travail.....	136
6.2.3.1.	Les pratiques de connexion sur une journée .....	136
6.2.3.2.	Une connexion indispensable pour tous .....	136
6.2.3.3.	Les interactions avec l'externe, source de tensions.....	138
6.2.3.4.	Les interactions en interne .....	139
6.2.3.5.	Les sources de mal-être liées à la connexion identifiées par les participants .....	140
6.2.3.6.	Un désir de déconnexion très présent.....	141

6.2.4.	Les stratégies de régulation de la connexion.....	142
6.2.4.1.	Les stratégies de régulation individuelles.....	142
6.2.4.2.	Les régulations institutionnelles.....	143
6.2.4.3.	Les régulations collectives.....	144
6.2.5.	L'explicitation d'une journée représentative : 4 chroniques de vécu de l'activité.....	147
6.2.5.1.	Présentation des quatre études de cas.....	147
6.2.5.2.	Yvan : un commercial surconnecté d'une cinquantaine d'année (M50CS).....	148
6.2.5.3.	Tristan : un directeur de plateau hyperconnecté (M50TUAT).....	152
6.2.5.4.	Aline : une commerciale en agence entreprise surconnectée (F30CAE).....	156
6.2.5.5.	Elsa : Une soutien formatrice surconnectée (F50TSF).....	161
6.2.5.6.	Éléments mis en lumière par les études de cas.....	163
6.3.	Discussion.....	164
6.3.1.	L'évolution des usages des technologies de la communication.....	164
6.3.2.	Une connexion indispensable parfois vecteur d'interactions négatives mal vécues.....	165
6.3.3.	Des stratégies de régulation individuelles et institutionnelles insuffisantes.....	167
6.3.4.	Des régulations collectives qui permettent d'améliorer le vécu de la connexion.....	168
6.3.5.	Les pratiques de connexion et le réel de l'activité.....	168
Chapitre 7 : Etude 3, l'analyse collective par le théâtre-forum, vers une transformation des pratiques problématiques liées à la connexion.....		174
7.1.	Méthodologie.....	175
7.1.1.	Le protocole d'intervention.....	175
7.1.2.	Objectifs et questions de recherche.....	177
7.1.3.	Phase 1 : les séances de préparation des scènes.....	180
7.1.3.1.	Population.....	180
7.1.3.2.	Protocole détaillé de la phase 1 de l'intervention.....	181
7.1.3.3.	Protocole de recueil de données de la phase 1.....	183
7.1.4.	Méthode d'analyse des données de la phase 1.....	183
7.1.4.1.	L'analyse de la dynamique et du contenu des échanges.....	184
7.1.5.	Phase 2 : la séance de forum.....	186
7.1.5.1.	Population.....	186
7.1.5.2.	Protocole d'intervention de la séance de forum.....	188
7.1.5.3.	Méthode de recueil de données de la phase 2.....	188
7.1.5.4.	Méthode d'analyse de la phase 2 (forum).....	189
7.1.6.	Phase 3 : la séance de retours sur les transformations.....	193
7.1.6.1.	Population.....	193
7.1.6.2.	Protocole d'intervention.....	193
7.1.6.3.	Méthodes de recueil et d'analyse.....	194
7.2.	Résultats.....	196
7.2.1.	Phase 1, les séances de préparations des scènes.....	196



7.2.1.1.	Contenu des séances.....	196
7.2.1.2.	L'élaboration de représentations communes.....	202
7.2.1.3.	Des séquences d'interaction entremêlées.....	210
7.2.1.4.	Jeu et feedbacks.....	214
7.2.1.5.	Le test du forum sans public.....	217
7.2.1.6.	Vécu et effets de la méthode.....	221
7.2.2.	Phase 2, les séances de forum.....	225
7.2.2.1.	Le déroulement de la séance : description du contenu.....	226
7.2.2.2.	Analyse de la dynamique des discussions collectives des deux forums.....	237
7.2.2.3.	L'analyse du contenu : compréhension du problème et émergence des solutions.....	240
7.2.2.4.	Le vécu du jeu : une représentation dynamique d'une situation problématique à fort potentiel projectif.....	259
7.2.2.5.	Le vécu de la méthode.....	268
7.2.2.6.	Evaluation des effets de la méthode.....	273
7.2.3.	Phase 3, la séance de retours sur les transformations.....	280
7.2.3.1.	L'après forum et les attentes pour la suite.....	280
7.2.3.2.	La construction collective d'une piste d'action concrète.....	283
7.2.3.3.	Choix d'une proposition d'action.....	284
7.2.3.4.	Les retours : entre espoir et désillusion.....	286
7.3.	Discussion.....	288
Chapitre 8 : Discussion générale.....		294
8.1.	Apports de la thèse.....	294
8.1.1.	Apport de connaissances sur les pratiques et vécus de l'hyperconnexion au travail.....	294
8.1.2.	Apports sur les pratiques de connexion, de déconnexion et de surconnexion.....	295
8.1.3.	Apports sur les liens entre connexion et RPS.....	297
8.1.4.	Apports sur le rôle de la régulation collective sur la connexion.....	297
8.1.5.	Apports méthodologiques.....	298
8.1.5.1.	Apports de la triangulation des méthodes.....	298
8.1.5.2.	Apports d'une position basse de l'intervenant pour la prise de conscience et l'appropriation.....	299
8.1.5.3.	La conscientisation, un processus au cœur de notre démarche.....	300
8.1.5.4.	Apports du théâtre-forum : une méthode réflexive, délibérative et transformatrice ?.....	301
8.2.	Limites de la recherche.....	303
8.2.1.	La difficulté de la mise en place du théâtre-forum.....	303
8.2.2.	Comment suivre les transformations ?.....	303
8.2.3.	La position du chercheur-intervenant face à des demandes plurielles.....	304
8.3.	Préconisations.....	305
8.3.1.	Sur les difficultés liées aux réunions.....	305
8.3.2.	Sur la surconnexion régulée au niveau du collectif de travail.....	305
8.3.3.	Sur l'ouverture d'échanges dans les collectifs.....	306

8.3.4.	Sur la mise en place d'une démarche de théâtre-forum en entreprise .....	307
8.3.4.1.	La longueur et le format de l'intervention.....	307
8.3.4.2.	Le cadre de l'intervention.....	307
8.4.	Perspectives de la thèse .....	308
8.4.1.	Diffuser la méthodologie du théâtre-forum comme méthode d'intervention .....	308
8.4.2.	La Surconnexion depuis la pandémie.....	308
	Bibliographie .....	310
	Liste des Tableaux et figures .....	310
	Liste des tableaux .....	317
	Liste des figures .....	318
	Annexes .....	319
	Liste des annexes.....	319
	Annexe 1 : Questionnaire état de santé et pratiques de connexion des cadres .....	320
	Annexe 2 : Précisions sur l'activité des participants à l'étude qualitative .....	325
	Annexe 3 : Guide d'entretien.....	326
	Annexe 4 : Exemple d'analyse thématique d'un entretien .....	327
	Annexe 5 : Exemple de verbatims selon les groupes de connexion.....	329

# Remerciements

---

Aux membres du jury Alain Garrigou, Gérard Valléry, Irène Gaillard et Fabien Coutarel d'avoir accepté de faire partie de mon jury et d'évaluer ce travail.

A ma directrice de thèse, Béatrice Cahour pour m'avoir poussée à me questionner, m'avoir soutenue et inspirée tout au long de ce parcours.

A mon co-directeur de thèse, Marc-Eric Bobillier-Chaumon pour toutes vos réflexions, apports théoriques, méthodologiques et pour avoir toujours su souligner le positif dans mon travail.

A mon tuteur à l'INRS, Vincent Grosjean, pour tous nos riches échanges sur une grande diversité de sujets et pour m'avoir ouverte à tant de nouvelles idées, concepts et expériences.

A l'INRS et au département Homme au Travail qui m'ont permis de réaliser cette thèse dans les meilleures conditions possibles.

A Benjamin Paty pour son aide précieuse dans le traitement des données quantitatives.

A mes collègues de l'INRS pour le soutien caféiné, Catherine, Evelyne, Muriel, Corinne, Mireille, Karen, pour le soutien nicotiné, Nathalie, Liên et Virginie et enfin pour le soutien musical, Jean-Jacques, Marc, Simone, Jean-Luc, Laurent et Isabelle.

A Orange et en particulier Myriam Claude et le Service de Santé au Travail et à Frédéric Plan pour notre collaboration, nos échanges et pour nous avoir fait confiance au point d'expérimenter le théâtre-forum avec nous.

A ma famille et mes amis pour avoir toujours su respecter mon désir de « déconnexion » de la thèse.

A mes relecteurs attentifs, Béatrice, Marc-Eric, Vincent, MJ et Eléonore.

A Matou pour avoir été présente aux étapes décisives de cette thèse et pour nos nouvelles perspectives.

A Eléonore pour avoir cru en moi avant même que je ne fasse quoi que ce soit et pour avoir continué par la suite.

# Introduction

---

La connexion et l'usage des Technologies de la Communication (TIC) sont devenus centraux dans la réalisation du travail aujourd'hui. Ces technologies sont l'un des principaux vecteurs et facilitateurs de l'activité, en particulier dans le secteur tertiaire, alors que l'automatisation des processus dans l'industrie a engendré un important recul des effectifs du secteur industriel au profit de ce secteur tertiaire.

Le contexte économique de mondialisation pousse les entreprises vers une recherche de productivité toujours plus importante et plus rapide, entraînant une « *chrono-compétition* » interne, entre les salariés, et externe, entre les organisations (Chenais, 2001 ; Plihon, 2007) et ce, sans répit possible du fait d'une temporalité globale et partagée. Les cadres sont une population particulièrement exposée à cette idéologie de croissance exponentielle sans limite de temporalité, en raison « des valeurs et des exigences qui fondent leur identité de métier, comme l'adaptabilité, la flexibilité, la disponibilité et l'autonomie » (Soubiale, 2016, p.58). La disponibilité permanente fait donc partie des normes prescriptives de « l'idéologie managériale » (De Gaulejac, 2006) inhérentes au métier de cadre. C'est pourquoi nous avons choisi de travailler avec cette population.

Dans cette perspective, les TIC, vues comme « émancipatrices », sont des outils très prisés par les cadres car « elles permettent de gagner en autonomie et en efficacité » (Kouabenan, Dubois, Bobillier-Chaumon, Sarnin & Vacherand-Revel, 2013). Une étude en 2016 précise que 71% des cadres lisent leurs mails professionnels en dehors du temps de travail et 45% pendant leurs congés (Félio, 2016). La connexion et les TIC permettent donc cette disponibilité étendue et attendue pour les cadres.

Cependant, l'apparition des TIC et le recours massif à celles-ci ont fortement modifié l'activité des cadres. L'utilisation des mails de préférence à la communication en face à face, par exemple, amène souvent à court-circuiter la ligne hiérarchique habituelle pour transmettre une information. Ainsi celle-ci est transmise plus rapidement à la personne concernée sans avoir besoin d'intermédiaire. De ce fait, on assiste à une forme de déqualification de certaines professions, notamment celle des cadres de proximité, liée à une perte de son cœur d'activité au profit de tâches de gestion (rapport annuel Orange, 2010 ; Datchary & Licoppe, 2007). Les tâches qui incombent à ces cadres ne correspondent plus à de l'encadrement en tant que tel mais s'apparentent à un tri, une sélection et un enrichissement des informations afin de faire circuler un flux informationnel pertinent pour les collaborateurs

(Bobillier-Chaumon, 2012). De ce fait, plusieurs auteurs émettent l'hypothèse que bon nombre de fonctions d'encadrement intermédiaire pourraient disparaître à terme (Frey & Osborn, 2017).

La nature même de l'activité est modifiée par l'usage des technologies de la communication qui permettent un travail à distance. Cela engendre une transformation de la façon d'exercer l'activité, des métiers et des compétences mobilisées. En 2016, 63% des cadres disent craindre que l'usage intensif des TIC nuise à leur santé (Félio, 2016). Aussi, le besoin de régulation de la connexion, lien entre les salariés et les TIC, devient de plus en plus évident dans le cadre du travail.

Le 8 août 2016, la loi Travail instaure « un droit à la déconnexion » qui se traduit par une obligation pour l'entreprise de négocier un accord sur la déconnexion. Auparavant, des chartes ou des formations existaient déjà sans être cadrées par la loi, elles n'ont toutefois pas apporté la preuve de leur efficacité (Prost & Zouinar, 2015 ; Boudokhane-Lima & Félio, 2015 ; Créno & Cahour, 2016).

Le recours massif aux TIC entraîne l'extension des exigences de disponibilité des cadres et des effets potentiellement nocifs pour le salarié et sa santé, l'activité et les organisations. Ce constat, couplé à l'absence de régulations psychosociales de la connexion pleinement efficaces à ce jour (co-construites par les salariés et l'organisation) font de la déconnexion et des stratégies de régulations de la connexion un sujet primordial dans le domaine de la prévention des risques professionnels.

Dans une perspective de prévention des risques professionnels vis-à-vis de la connexion, nos objectifs de recherche sont pluriels :

- Nous souhaitons dans un premier temps étudier les usages, activités et vécus autour des technologies de la communication en entreprise, comprendre les enjeux et effets de la connexion et hyperconnexion professionnelle sur l'individu, les collectifs, et les organisations.
- Nous souhaitons aussi investiguer les différentes formes de régulation de la connexion présentes en entreprise et leurs effets.
- Enfin, l'ambition de cette thèse est aussi de déployer et d'évaluer en entreprise l'apport d'une méthodologie délibérative sur les pratiques de connexion, le théâtre-forum, afin d'étudier ses contributions effectives dans la perspective d'une transformation des pratiques problématiques liées à la connexion.

## CONTEXTE DE REALISATION DE LA THESE

---

Nous souhaitons étudier les pratiques de connexion et déconnexion en situation réelle de travail, auprès de salariés soumis à de multiples contraintes et exigences (organisationnelles, technologiques, institutionnelles, clientèles...) qui peuvent avoir un impact sur l'usage des technologies de communications. Nous entendons pratiques au sens de pratiques professionnelles liées aux activités de travail qui incluent autant les conduites professionnelles individuelles et collectives que les usages des dispositifs. Par conséquent, nous avons choisi de mener l'étude dans une multinationale qui est à la fois représentative des pratiques de connexions des cadres, et qui peut laisser aussi augurer des modalités de consultation qui se développent dans les autres entreprises.

Cette thèse a ainsi été initiée et financée par l'Institut National de la Recherche en Santé et Sécurité au travail (INRS), réalisée au sein de l'INRS et de Télécom Paris, et co-encadrée à Télécom Paris, au CNAM-Paris et à l'INRS. Nous avons également collaboré avec le Service de Santé au Travail d'Orange (lieu de réalisation des études de terrain et des analyses). Ce travail présentait un double enjeu : il s'agissait d'abord de mieux comprendre les pratiques de connexion des cadres au sein d'une entreprise puis de tester une nouvelle méthodologie pour réaliser de la prévention sur la question de la connexion. D'un point de vue institutionnel, il s'agissait pour l'INRS de proposer, à terme, un nouvel outil pour réaliser de la prévention collective, et pour le Service de Santé au Travail d'Orange, d'investiguer un sujet de préoccupation et d'actualité (la surconnexion).

Notre travail se déroule dans une perspective de psychologie-ergonomique. Leplat (1997, p. 3-4) décrit cette discipline en ces termes « la psychologie ergonomique couvre les connaissances de psychologie susceptibles de contribuer à l'ergonomie, au développement de ses connaissances et de ses interventions, c'est-à-dire à l'analyse et à la solution des problèmes ergonomiques ». Ainsi, nous nous intéressons à l'analyse de l'activité réelle (« tout ce que le sujet mobilise pour réaliser une tâche spécifique », Leplat & Hoc, 1983) telle qu'elle se déroule en situation. Cette orientation peut être vue comme le « choix d'un détour conceptuel approfondi vers la connaissance du fonctionnement de l'homme en activité avant d'apporter des réponses aux questions issues du terrain, visant en particulier l'amélioration ou la transformation de la situation de travail » (Grosjean, Raufaste, Giboin, 2003). Dans cette perspective d'approfondissement de la connaissance de l'homme en activité, nous avons choisi de nous intéresser, entre autres, à la dimension subjective de l'expérience vécue de l'activité. Le courant de la psycho-phénoménologie, propose d'étudier l'expérience vécue, soit « les actions, pensées, émotions et perceptions » qui émergent pendant la réalisation de l'activité (Cahour, Salembier & Zouinar, 2016). Les approches précédentes de l'analyse de l'activité

focalisaient leurs intérêts sur les processus cognitifs en action pendant une tâche sans tenir compte des aspects émotionnels ou corporels. Vermersch (1994, 2000) et Theureau (2006) développent alors des méthodes qui proposent d'analyser l'expérience vécue d'un moment donné ; une activité « située » (dans un contexte qui a une influence sur celle-ci) et « incarnée » (qui mobilise le corps) (Cahour & al., 2016). Ce choix de considérer une activité située se retrouve également dans la théorie que nous adoptons pour évoquer la relation aux technologies de la communication dans notre étude. En effet, nous considérons les technologies de la communication dans une approche contextualisée : l'acceptation située (Bobillier-Chaumon, 2016). Cette théorie propose d'évaluer l'acceptabilité de la technologie non pas en fonction de critères liés à la technologie elle-même mais en fonction de quatre dimensions ; individuelle (coût cognitif et émotionnel de l'utilisation de la technologie), organisationnelle (incidences socio-organisationnelles des technologies sur l'utilisateur et son activité), relationnelle (impacts sur les relations et les collectifs) et professionnelle (répercussions de la technologie sur l'activité en elle-même). Ces approches situées permettent d'appréhender finement et dans la globalité de l'expérience vécue par l'individu (actions, pensées, émotions, perceptions) les éléments de l'activité en lien avec les technologies de la communication qui peuvent engendrer des difficultés. En effet, comme le soulignent Garrigou, Peeters, Jackson, Sagory et Carballeda (2004) : « l'exposition d'une personne à des risques a un caractère multicausal qui met en jeu des caractéristiques de la personne, du système technique et de l'organisation » et dans une perspective de prévention, il est important de pouvoir considérer la technologie et l'activité dans un contexte. Cet objectif de prévention nous amène à vouloir analyser l'activité et les problèmes liés aux technologies, mais également à poursuivre un but de transformation des pratiques. C'est pourquoi nous nous sommes intéressés aux méthodes issues de l'éducation populaire dont l'essence même est le souci d'accroître le pouvoir d'agir des participants. Nous empruntons à Coutarel, Caroly, Vézina & Daniellou (2015) la définition de développement du pouvoir d'agir. Il consiste, selon eux, à « influencer les processus qui configurent durablement les situations de travail et les marges de manœuvre qui y sont associées. Il s'agit de développer durablement les possibilités (collectives, institutionnelles, temporelles...) de débats de normes, d'explicitation des valeurs qui les sous-tendent et d'arbitrages par ceux que ces débats traversent et affectent ». Les méthodes issues de l'éducation populaire, et en particulier le théâtre-forum, permettent de transformer les pratiques en impliquant le corps et les émotions des participants (Boal, Mellac & Rigot-Müller, 2004), deux éléments importants dans la phénoménologie. De même, la posture de l'intervenant dans ces deux courants est similaire ; il s'agit pour l'ergonome-facilitateur de faire émerger la parole sans induire et sans se positionner en tant qu'expert mais en adoptant une posture basse (Cahour & Grosjean, 2021).

Pour explorer les pratiques de connexion et évaluer les manières de les réguler, ce manuscrit de thèse va s'organiser en différentes sections.

Notre première partie théorique abordera trois axes d'analyse complémentaire dans l'usage des technologies et leurs incidences en matière de connexion. Le chapitre 1 distinguera ainsi les usages de différentes technologies de la communication dans les entreprises puis déterminera les enjeux d'une connexion qui peut s'avérer trop importante. Nous discuterons par la suite la relation plus ou moins bénéfique qui peut se nouer entre l'homme et la technologie : sous quelles conditions et modalités, dans quels contextes et avec quelles incidences.

Le chapitre 2 a pour objectif de préciser plus spécifiquement les effets et les conséquences psychosociales possibles de l'utilisation des technologies de la communication et de la connexion sur les individus, les collectifs, l'activité et l'organisation.

Le chapitre 3 abordera les stratégies de régulations de la connexion existantes pour gérer les problématiques de connexion (surtout individuelles et organisationnelles). Le constat d'un manque de stratégie de régulation collective de la connexion nous amènera dans un deuxième temps à nous interroger sur les méthodes issues de l'ergonomie et de l'éducation populaire permettant de déployer des espaces d'échanges et de délibération au sein de l'entreprise pour transformer les pratiques. Nous nous focaliserons alors sur les apports potentiels du théâtre-forum et les effets de cette méthode dans une perspective de transformation des pratiques problématiques.

Notre contribution empirique sera divisée en 4 chapitres. Le chapitre 4 présente notre problématique et stratégie de recherche, l'articulation des méthodes utilisées (questionnaire, entretiens et théâtre-forum) ainsi qu'une présentation de notre terrain de recherche.

Le chapitre 5 portera sur une étude quantitative (par questionnaire) des pratiques de connexion et de déconnexion des cadres de l'entreprise et les ressentis engendrés par cette connexion. Cette étude a deux objectifs ; d'abord, nous apporter une vision globale des pratiques et du niveau de connexion des cadres, puis de nous permettre d'appréhender une population particulière (celle que nous qualifions d'hyperconnectée) afin de réaliser une étude qualitative plus approfondie avec ceux-ci.

Le chapitre 6 cherche à inscrire les pratiques de connexions des cadres dans le réel de leur activité et de leur situation de vie et de travail. Des entretiens semi-directifs, études de cas, entretiens d'explicitation sont mobilisés afin de rendre compte de l'usage effectif. Nous souhaitons déterminer les usages des technologies de la communication et ressentis associés par les cadres de cette entreprise puis interroger leur relation à la connexion. Nous cherchons à déterminer l'origine et les causes de la connexion et à qualifier les sources d'inconfort ou de mal-être liés à celle-ci. Les stratégies de régulation mises en place par les individus, leur collectif et l'organisation sont également examinées.



La troisième et dernière étude (chapitre 7) concerne la mise en œuvre et les effets du théâtre-forum dans deux collectifs. Ce chapitre est articulé en 3 parties qui suivent le processus d'intervention que nous avons mis en place : la préparation des scènes (phase 1), le forum (phase 2) et les retours sur les transformations suite au forum (phase 3).

Le dernier chapitre, sera l'occasion de discuter de manière transversale nos résultats en particulier : les apports les préconisations concernant la connexion et surconnexion professionnelles et les perspectives pour la suite de ce travail.

# Partie I : revue de littérature

Notre revue de littérature aborde 3 thèmes : une première partie s'intéresse aux technologies de la communication utilisées en entreprise et à la connexion professionnelle. Il s'agit pour nous de déterminer les pratiques et usages actuels et de comprendre les raisons qui pourraient pousser les cadres à une connexion importante. La seconde partie s'intéresse aux conséquences de cette connexion et des usages des technologies de la communication sur l'individu, l'activité, les collectifs et l'organisation. Nous souhaitons déterminer quels sont les points particulièrement problématiques sur lesquels une attention en matière de prévention devrait être portée. Dans un troisième temps, nous chercherons à identifier les stratégies de régulations de la connexion mises en place en entreprises ainsi que leurs effets. Nous proposerons ensuite un nouvel angle pour réguler la connexion (par le collectif et en suscitant un espace de discussion) et finirons par discuter des méthodes en ergonomie et dans l'éducation populaire qui peuvent présenter des intérêts particuliers pour réaliser cette prévention, en particulier le théâtre forum.

# Chapitre 1 : Technologies de la communication, connexion et relation à la technologie

Dans ce premier chapitre, nous nous interrogeons sur les différents outils de communications disponibles dans les entreprises, sur leurs usages (quel outil pour quelle fonction ?) et sur la présence de difficultés liés aux technologies en elle-même. L'objectif est de déterminer si les outils de communications peuvent être une source de difficultés et de tensions pour les cadres et pourquoi.

## 1.1 UNE GRANDE DIVERSITE D'OUTILS DISPONIBLES

---

### 1.1.1 LES TECHNOLOGIES DE LA COMMUNICATION

Les Technologies de l'information et de la communication sont définies comme « l'ensemble des outils et des ressources qui permettent de recevoir, d'émettre, de stocker, d'échanger et de traiter les différentes informations et connaissances entre les individus » (Bobillier-Chaumon, Brangier & Fadier (2014). Dans ce cadre large, les TIC désignent à fois des outils de communications et des outils de gestion (de connaissances, de données, de projets, etc...) (Bobillier-Chaumon, Cuvillier, Sarnin, & Bekkadja, 2015). Nous nous sommes focalisés sur les technologies permettant une communication. Cela recouvre toutes les technologies qui permettent une « augmentation du partage d'information et de la collaboration dans l'organisation » (McAfee, 2006).

La diversité des outils de communication est décrite par de multiples termes dans la littérature (Wolf & Blomberg, 2020). Les deux auteurs listent ainsi plusieurs appellations : « constellations technologiques » (Rossitto, Bogdan & Severinson-Eklundh, 2014), « écologies d'artéfacts/de communications » (Turner, Qvarfordt, Biehl, Golovchinsky & Back, 2010 ; Vasiliou, Ioannou & Zaphiris, 2015), « paysage de dispositifs » (Stolterman, Jung & Siegel, 2013). Si tous ne s'accordent pas sur le terme générique de cette catégorie ; ils désignent les mêmes outils. Il s'agit de messagerie électronique, appels téléphoniques, messagerie instantanée, visioconférence et réseaux sociaux.

Nous avons choisi de présenter une classification proposée par Jarrahi & Sawyer (2013). Cette classification est reprise dans de nombreux articles sur le sujet et nous apparaît comme complète. Nous trouvons particulièrement pertinent la mise en relation des technologies et applications avec les besoins. En effet, cette typologie permet une bonne description des besoins, caractéristiques et différences en prenant en compte une grande diversité d'outils. Nous avons ajouté dans le Tableau 1 les caractéristiques des technologies qu'ils décrivent dans la suite de leur article.

Besoin	Technologies utilisées	Caractéristiques et différences
Trouver une information pertinente	Référentiel de connaissances <sup>1</sup> (portail, Sharepoint)  Wikis	Source d'information, peu d'interactions interpersonnelles  Sert d'historique pour l'organisation, un seul auteur pour le référentiel et plusieurs pour le wikis
Trouver un expert	Email  Forums  Twitter  LinkedIn  Réseaux Sociaux d'Entreprise	Poser des questions à une personne, identifier des intérêts communs grâce aux mails précédents  Poser une question à une communauté, accès à l'historique des discussions  Trouver un expert en « suivant » des personnes avec des intérêts communs  Communauté d'experts et élargir son réseau grâce à celui des autres personnes  Utilisé par des chefs de projet pour réunir des personnes pertinentes pour un projet
Demander de l'aide / Poser une question <sup>2</sup>	Appels téléphoniques  Emails  Messages instantanés  Twitter	Solution la plus facile mais nécessite une relation relativement proche avec l'interlocuteur Utilisé en cas d'urgence ou de problème  Permet une traçabilité et un temps de recherche avant de répondre.  Utilisé pour les questions rapides et simples, permet une instantanéité. Possibilité d'avoir plusieurs interactions simultanées  Utilisé par des jeunes employés, permet de l'interactivité et l'accès à des personnes aux intérêts similaires sans se connaître.
Socialiser	Facebook  LinkedIn  Twitter	Les salariés ont tendance à se connecter à la sphère personnelle via Facebook.  Utilisé pour maintenir les liens professionnels  Permet de faire connaître des intérêts communs grâce aux réponses et retweet
Élargir son horizon	Twitter  LinkedIn	Utilisé pour se tenir au courant des nouveautés et innovations  Les communautés permettent de donner une idée de ce que font d'autres travailleurs dans un domaine similaire

Tableau 1: Besoins, technologies utilisées et caractéristiques (Jarrahi & Sawyer, 2013)

<sup>1</sup> Les auteurs soulignent que pour la plupart des auteurs, le référentiel de connaissances n'est pas considéré comme une technologie de communication (McAfee, 2009) mais qu'il apparaît comme le plus propice pour trouver une information pertinente.

<sup>2</sup> A la différence de trouver un expert, demander de l'aide requiert la connaissance préalable de la personne qui pourrait être utile dans la situation.

Plusieurs auteurs (Turner & al, 2010, Jarrahi & Sawyer, 2013, Forsgren & Byström, 2018) soulignent que l'apparition d'un nouvel outil ne remplace pas l'outil précédent. Aussi le salarié travaille avec une multitude d'outils complémentaires, de nouveaux usages se créent en fonction des besoins de l'utilisateur et des fonctionnalités des différents outils. Il s'agit donc pour le salarié de naviguer entre plusieurs outils en fonction de ses attentes. Ce choix n'est pourtant pas toujours aisé, l'implémentation très régulière de nouveaux outils et l'absence de prescription par l'organisation provoquent parfois un flou pour le salarié quant à l'outil qu'il doit utiliser (Oostervink, Agterberg & Huysman, 2016).

### **1.1.2. FORCES ET FAIBLESSES DES OUTILS DE COMMUNICATION**

Afin de mieux comprendre les différentes technologies utilisées, des auteurs classent les outils en utilisant la théorie de la richesse des médias (Clark & Brennan, 1991). Cette théorie suppose qu'une communication médiée réussie nécessite plusieurs éléments : la visibilité, l'audibilité, la co-temporalité, la simultanéité, la séquentialité, la présence de retours et le droit à l'erreur. Les auteurs ajoutent que l'expérience de la communication médiée dépend de l'expérience de l'utilisateur (la connaissance du média et le contexte organisationnel) ainsi que d'aspects cognitifs (motivation et capacité à traiter les informations) (Robert & Dennis, 2005).

Turner & al (2010) décrivent les différents outils en fonction de leurs forces et faiblesses en utilisant 4 critères (Tableau 2) :

- Fonctionnalité (F) : signaux disponibles, connaissances préliminaires, traçabilité
- Immédiateté (I) : synchronicité, disponibilité, immédiateté
- Efficience (PE) : qualité du message, efficience, expressivité, distanciation
- Aspects Sociaux (SA) : caractéristiques sociales, privacité, affects...

Outil	Forces	Faiblesses
Appels téléphoniques	I : Clarification immédiate, retours	SA : cause des interruptions F : pas de signal non verbal
Email	F : traçabilité I : asynchrone PE : rapide et efficient PE : permet de composer un message précis SA : ne cause pas d'interruptions I : ne nécessite pas de réponse immédiate	I : longs délais, pas de discussion suivie
Messages instantanés	I : immédiats et peu coûteux	PE : peu d'attention et difficulté à coordonner les discussions PE : pas adapté pour de grandes discussions ou des discussions détaillées SA : intrusif et distracteur
Réseaux sociaux	PE : permet la diffusion d'information et l'observation passive des activités F : permet de rester en lien avec des personnes à distance	SA : manque de confidentialité

Tableau 2: Forces et faiblesses des technologies de communication (Turner, Qvarfordt, Biehl, Golovchinsky, Back, 2010)

L'usage de ces technologies est parfois simultané ; c'est notamment le cas avec les messages instantanés (Reinsch, Turner & Tinsley, 2008). En 2011, une étude décrivait par exemple l'usage de la messagerie instantanée comme annonce de l'envoi d'un mail. Cette notification de transmission d'un message entraîne souvent une interruption de tâche chez celui qui la reçoit (Licoppe, Proulx & Cudicio, 2011).

Si en 2010, le mail était encore décrit par les auteurs comme un outil asynchrone ne causant pas d'interruptions du travail et ne provoquant pas de notion d'urgence, dès 2012, une étude sur le travail des cadres avec des TIC montrait que la quantité de mails reçus sur une heure de travail engendrait 36 minutes passées sur des tâches annexes induites par ceux-ci (Bobillier-Chaumon, 2012). Aussi le mail est-il devenu au fil des années « la bête noire » des salariés et des organisations.

### 1.1.2.1. Le mail : symbole d'une communication virtuelle défaillante

Avec 183 milliards de mails échangés tous les jours (Radicati & Levenstein, 2013) et 36 consultations de sa boîte de réception par heure (Renaud, Ramsey & Hair, 2006), l'email est devenu un véritable symbole du stress au travail. Alors que ce dispositif permettait une interaction rapide et efficace, nombre de salariés croulent aujourd'hui sous le poids de ces informations et sous la charge de la gestion de celles-ci. Dans un premier temps nous verrons comment le mail est passé d'un outil

asynchrone à un outil (quasi-)synchrone et comment des mails dits « problématiques » complexifient encore leur traitement.

### **a. Un dispositif d'interaction synchrone**

A l'origine, le traitement des mails était supposé différé dans le temps, puisque cela passait par l'écrit, il ne semblait pas essentiel de répondre dans l'instant ; pourtant les chercheurs ont remarqué l'émergence d'un sentiment de nécessité de répondre dans l'urgence à ces messages. Le fait que des notifications liées aux mails soient activées chez beaucoup d'utilisateurs, à la fois sur l'ordinateur et sur le smartphone, et qu'elles apparaissent dès la réception du mail, attire l'attention de l'utilisateur (Brooks, 2015). Ainsi, bien que la personne ne veuille pas forcément répondre immédiatement à la sollicitation, la présence de cette alerte va d'une part la déconcentrer et d'autre part l'inciter ou lui suggérer de traiter cette information. A ce titre, Datchary & Licoppe (2007) parlent de messages « obstinément présents ». Le dispositif est donc devenu dans les faits synchrone car l'utilisateur ne peut ignorer lorsqu'il reçoit une notification, devenue le rappel d'une sollicitation d'autrui potentiellement urgente.

### **b. Un tri préalable nécessaire et chronophage**

A cela s'ajoute un recours massif aux mails pour tous types d'échanges, les salariés engageant aujourd'hui plus de communications via des TIC qu'en face à face (Wacjman & Rose, 2011). De plus, certains mails reçus ne sont pas pertinents, plusieurs études montrent une utilisation inappropriée des fonctions de mise en copie et « répondre à tous », ce qui ajoute une tâche de tri très peu utile aux salariés et allonge le temps consacré au traitement des mails (Boudokhane-Lima & Felio, 2015). La difficulté de régulation provient du manque de temps pour répondre à ces mails mais également de la quantité d'informations reçues quotidiennement. Ce traitement nécessite des compétences particulières de classification et de repérage des messages réellement importants (Vacher, 1998). Cette quantité importante de mails, pertinents ou non, participe à la surcharge informationnelle dont disent souffrir souffrent 70% des managers (Félio, 2016).

Cette surcharge engendre cinq phénomènes définis par Créno & Cahour en 2016 :

- un allongement du temps de travail, avec un dépassement des horaires de travail établis ;
- une porosité de la frontière vie privée/vie professionnelle ;
- une dérive vers une certaine addiction : les cadres rapportent des périodes de privation douloureuse (accentuée par l'usage du Smartphone) ;

- un travail fragmenté par la gestion des « urgences » : les e-mails ralentissent et déconstruisent le travail en sollicitant de manière ininterrompue le travailleur ;
- une disparition progressive de toute stratégie de régulation autre qu'une tentative de limitation de la surcharge.

Nous avons décrit ici deux problèmes : la quantité de mails à traiter et les tâches annexes liées à la réception de mails. Il existe une troisième difficulté liée au contenu des mails en lui-même.

### **c. Des emails problématiques**

Créno & Cahour ont décrit en 2016, suite à une étude avec des cadres, le contenu d'e-mails dits « problématiques ». Nous pouvons distinguer plusieurs catégories de problèmes :

- une inadéquation de contenu ; des emails qui n'intéressent pas directement le récepteur, comme certains mails reçus en copie ou en réponse à tous (qualifié de « mails parapluies » par ces auteures) ;
- une ambiguïté de contenu ; des mails qui nécessitent un effort d'interprétation à fournir car la rédaction est peu claire ;
- une prescription d'activité urgente ; le mail annonce une nouvelle tâche à réaliser, avec une consigne implicite ou explicite d'urgence (e.g. lire un texte avant une réunion qui a lieu sous peu) ;
- une agressivité ; mail problématique qualifié d'agressif ou d'attaque avec des phrases brèves ou mettant en copie la personne critiquée ;
- une inadéquation de forme.

Felio (2015) ajoute que les mésusages du courrier électronique (désinhibition, impulsivité, mauvaise interprétation) sont souvent évoqués pour expliquer la dégradation du climat de travail.

Nous obtenons donc quelques éléments de réponses sur les potentiels problèmes liés à l'usage des technologies de la communication. Il existe une grande diversité d'outils, ceux-ci ne sont pas toujours implémentés avec l'accord ou la consultation du salarié et ils provoquent des interactions pas toujours désirées (interruptions par messages instantanées) ou des communications pas toujours bien comprises ou vécues (emails problématiques).

Ces travaux scientifiques nous conduiront à nous interroger, dans le cadre de nos études empiriques, sur les pratiques de connexion des cadres et les enjeux psychosociaux d'une connexion professionnelle quantitativement importante.



## **1.2. LA NORMALISATION DE LA CONNEXION NUMERIQUE CONTINUE**

---

Dans cette partie, nous voulons en premier lieu définir la connexion, l'hyperconnexion et ce que nous entendons par « surconnexion ». Nous verrons ensuite les raisons et enjeux d'une connexion permanente pour les cadres. Notre objectif est d'identifier les dimensions qui peuvent se révéler problématiques afin d'envisager des modalités de prévention sur ces questions particulières.

### **1.2.1. VERS UNE DEFINITION DE LA CONNEXION, DE L'HYPERCONNEXION ET DE LA SURCONNEXION NUMERIQUE**

Nous n'avons pas trouvé dans la littérature de définition consensuelle de la connexion numérique ou de l'hyperconnexion. Aussi, nous proposons de définir la « connexion numérique » comme le fait d'être relié à un support numérique actif (ordinateur, téléphone portable, etc...) permettant d'échanger, de recevoir et d'envoyer des informations, en tout lieu et à tout moment et par quel que canal que ce soit, pour communiquer avec des collègues ou clients via des dispositifs de communication et d'information (types emails, messages instantanés (Skype entreprise, messenger, whatsapp,...), SMS, visioconférence, appels téléphoniques, etc.)

De même, vu l'absence dans la littérature de définition de l'hyperconnexion et de la surconnexion, nous définirons l'hyperconnexion comme une connexion quantitativement importante et ayant potentiellement des conséquences négatives. Nous proposons de distinguer une connexion importante (hyperconnexion) d'une connexion vécue négativement, que nous appellerons « surconnexion » ; une connexion importante en termes de quantité n'entraîne pas forcément de conséquences négatives perçues et nous nous intéressons aux éléments qui peuvent rendre une connexion subjectivement pénible et augmenter la charge psychosociale. La surcharge (ou l'astreinte) psychosociale apparaît lorsque les capacités de l'individu sont insuffisantes pour faire face aux exigences (ou contraintes) de l'activité et de son environnement de travail.

Nous définissons alors la « surconnexion » comme une connexion vécue subjectivement comme trop contraignante, c'est-à-dire qui génère un coût psychique, cognitif et social important pour l'individu, et ce tant dans les sphères professionnelle que personnelle. Il ne s'agit pas forcément d'une connexion objectivement importante (en termes de temps ou de quantité d'informations échangées)

mais bien d'un vécu individuel des salariés qui peut varier en fonction de l'activité, du contexte et des ressources disponibles (individuelles, collectives, organisationnelles).

Des notions liées à notre notion de surconnexion sont le technostress et la télépression.

Le technostress désigne « l'augmentation de la charge psychosociale liée au travail, à partir du moment où les potentialités offertes par les nouveaux outils digitaux se transforment en pression sur le travailleur, au niveau des attentes explicites ou implicites de son employeur ou de ses collègues, des attentes ou exigences des clients, à cause de problèmes de connectivité qui perturbent le travail, ou encore sous la forme d'une dépendance à l'égard des outils digitaux, particulièrement les outils mobiles comme les smartphones et les tablettes » (Valenduc, 2017). Dans cette perspective, la connexion deviendrait donc contraignante pour le salarié pour diverses raisons ; des pressions externes (collègues, clients), des difficultés techniques ou une certaine « addiction » à la technologie. Cette augmentation de la charge psychosociale est un concept également évoqué dans la définition de la télépression.

La télépression au travail est définie par Barber et Santuzzi comme « *le fait de penser aux messages issus des TIC avec une pression ou une envie submergeant le sujet d'y répondre* » (Barber & Santuzzi, 2015, p. 173). Les deux composantes de ce concept – la préoccupation et la forte envie de répondre – renvoient à l'état mental de l'utilisateur. Cette télépression est focalisée sur le maintien de relations sociales au travail grâce à une communication électronique. Les comportements liés à une hyperconnexion peuvent parfois être confondus avec ceux décrits dans le « workaholism » (Dose, Desrumaux & Rekik, 2019). Cependant, la définition de ce concept est plus large et ne fait pas systématiquement référence aux TIC. Le workaholism s'intéresse en effet à l'ensemble des comportements émis en rapport avec le travail (Van den Broeck, Vansteenkiste, & De Witte, 2008). Dans une étude portant sur la relation entre l'utilisation de la messagerie électronique et les échanges leader-membres, des auteurs proposent de mettre en lien la télépression et le sentiment de surcharge de travail (Dose, Desrumaux & Rekik, 2019). Ils expliquent en se référant à Bobillier-Chaumon et Dubois (2009), que le recours aux technologies de la communication a un impact négatif sur la charge cognitive (intensification), affective (inconfort émotionnel) et attentionnelle. Dans cette perspective, l'utilisation de TIC influencerait directement un vécu négatif de la connexion.

## **1.2.2. L'INJONCTION A LA CONNEXION PERMANENTE**

La connexion est devenue une ressource indispensable pour le travail, elle permet en effet un accès direct et rapide aux informations. Elle permet également de pouvoir joindre ses collègues, sa hiérarchie et d'avoir accès à un réseau virtuel large (LinkedIn, Twitter, etc.). Cependant, pour les cadres, il existe une certaine injonction à se connecter ; une étude réalisée auprès de 613 cadres nous apprend ainsi que 70% d'entre eux considèrent « l'exigence de disponibilité permanente comme une norme prescrite par leur environnement professionnel » (Soubiale, 2016). De plus, des recherches montrent que toute déconnexion entraîne au moins une justification de la part du salarié (Soubiale, 2016), la moitié des cadres expriment la peur de la désapprobation de leur entourage professionnel en cas de déconnexion, voire la crainte d'une sanction (Bobillier-Chaumon, 2012). Si une déconnexion entraîne des conséquences si négatives, cela montre que la connexion continue s'est bien convertie en norme implicite, comme le souligne Jauréguiberry (2014).

Pourtant, la préoccupation des conséquences d'une telle pratique n'est pas nouvelle. Dès 1997, la CEE signalait qu'il fallait prêter attention aux conséquences d'une connexion permanente et la CFDT cadre a très tôt demandé une reconnaissance d'un véritable droit à la déconnexion afin d'éviter les « astreintes insidieuses<sup>3</sup> » (Sauvajol-Rialland, 2014). En effet, si dans les professions où l'astreinte est reconnue, tels que les médecins, le temps de travail est pris en compte dans le contrat, pour les cadres, souvent au forfait, la notion d'horaire n'existe pas. Ainsi, les salariés ayant l'opportunité de se connecter tout le temps, de subir une « astreinte numérique permanente » (ibid.), il devient difficile de définir un cadre pour réguler cette connexion. D'autant que cette opportunité peut « basculer dans l'injonction de rester en contact avec le travail » (Boudokhane-Lima & Felio, 2015).

### **1.2.2.1. La connexion : symbole d'engagement du cadre**

Nous avons vu que les cadres étaient particulièrement touchés, du fait de cette absence d'horaires de travail définis, mais ce ne sont pas les seules raisons qui peuvent expliquer une connexion importante. La représentation du cadre dans l'imaginaire collectif français joue également un rôle, dont le dépassement des horaires de travail fait partie. En effet, Dietrich (2010, p144) souligne que

---

<sup>3</sup> Astreintes non reconnues par l'entreprise

cela constitue « un signe distinctif des cadres, signal d'engagement professionnel et symbole d'allégeance à l'entreprise ».

Cette connexion hors horaires traditionnels, peut découler de motivations personnelles. Plusieurs auteurs ont considéré qu'il s'agissait pour les jeunes cadres de montrer leur investissement et leur détermination à réaliser leur travail (Boswell, Olson-Buchanan, Butts & Becker (2016). Les auteurs décrivent ainsi que certains salariés se connectent particulièrement en dehors des heures de travail afin de pouvoir progresser dans leurs carrières. Felio (2013) décrit ce phénomène en reprenant le verbatim d'un jeune cadre, George, qui espère faire valoir sa forte présence connectée auprès de sa hiérarchie : « mes supérieurs savent très bien que je fais ça. Enfin, j'espère que c'est donnant-donnant ». D'autres études mettent en lumière qu'il s'agit également pour les cadres seniors de montrer leur adaptation à ces nouveaux outils et de démontrer qu'ils ne subissent pas la connexion mais qu'ils font pleinement partie de ce système. (Felio, 2013, Créno & Cahour, 2016). Haroche (2004) remarquait que « la flexibilité des systèmes économiques contemporains impose l'immédiateté, l'instantanéité des relations mettent à l'écart l'éventualité de l'engagement dans le temps ». De façon plus générale, la mise en visibilité numérique sert à montrer une « hyper-adaptation » quand bien même elle serait fautive, comme l'évoque Hirigoyen (2008) : « pour être dans le coup, il faut feindre, avoir l'air battant, masquer sa fatigue ou son ras-le-bol ». Dans cette perspective, nous pouvons nous poser la question de la sincérité et de la pérennité de cet engagement.

Cette mise en visibilité de l'engagement est donc un élément poussant à se connecter car en accédant à ce statut de cadre, le salarié devient « contraint d'incarner une culture d'engagement permanent, dans un souci de productivité » (Félio, 2016).

En effet, le cadre, et les entreprises en général, sont soumis à cette contrainte de productivité dans un contexte économique de recherche de croissance sans limites. Aussi, le cadre devenant le symbole de l'engagement à l'entreprise, il se doit de devenir efficace, performant, réactif, résilient et accessible à l'image des TIC qu'il utilise. Ce phénomène est appelé « la prescription subjective du travail » dans la littérature (Bobillier-Chaumon, 2012, Bobillier-Chaumon & al., 2014).

Ainsi le cadre peut (et doit ?) se conformer aux attentes de connexion qui sont inhérentes à sa position. Les salariés interrogés à ce sujet ont répondu à 58% qu'ils adhéraient à cette pratique en raison de leur statut et de leur salaire (Soubiale, 2016). De plus, l'entreprise ne va pas forcément aller à l'encontre de ce « sur-engagement », qui peut être vu comme bénéfique en termes de productivité (bien que comportant des risques pour la santé du salarié). Dans une autre étude proposée à des DRH sur leur perception de l'hyperconnexion des cadres, les participants ont ainsi

expliqué cette hyperconnexion par un choix volontaire d'organisation personnelle et non par une injonction de la part de l'entreprise (Boudokhane-Lima, 2016).

### **1.2.2.2. La connexion : une façon de mettre en visibilité son travail**

Comme nous l'évoquions précédemment, la connexion peut permettre de mettre en visibilité le travail effectué. En effet, l'introduction des TIC a modifié certaines règles du monde du travail : en permettant un travail à distance (point développé dans la partie suivante : impacts), le lieu d'exercice n'est plus un déterminant majeur de l'activité. Or, lorsque le travail est nomade, il n'est plus possible de rendre compte du travail fait, c'est pourquoi les salariés perçoivent la connexion comme un moyen de mettre en visibilité le travail réalisé via des indicateurs numériques mis en place par l'entreprise (reporting, progiciel de gestions intégré (PGI), agendas partagés) et des échanges médiatisés (en particulier le mail) qui accroissent la traçabilité de l'activité. Une part du travail actuel revient donc à montrer que l'on travaille (Bobillier-Chaumon, Sarnin & Cuvillier, 2015). Par ailleurs, cette mise en visibilité impose un travail préalable de sélection de ce qui va être montré ou non, cela amène une tension pour l'individu qui va « cacher » certains aspects de son activité (Andonova & Vacher, 2013).

Cette visibilité est décrite dans les recherches comme une condition nécessaire à la reconnaissance du travail :

- Elle permet d'être reconnu en tant qu'expert en s'exprimant sur les sujets qui concernent les salariés (Domenget, 2014) ;
- Elle permet une justification de son utilité auprès de sa hiérarchie et de ses collègues (Andonova & Vacher, 2013) ;
- D'un point de vue managérial, cela permettrait également d'asseoir son rôle d'encadrement et de montrer l'extension de sa disponibilité. (Félio, 2013).

La mise en visibilité du travail permet d'une part de justifier le travail effectué puisque l'activité n'est plus forcément réalisée sur un lieu dédié, mais également de montrer son engagement auprès de son entreprise et de ses collègues.

Ainsi, l'opportunité de connexion, bien qu'elle soit une formidable ressource, nécessite une régulation afin que chacun puisse trouver l'équilibre qui lui permettra au mieux de faire son travail et de préserver sa santé et sa sphère privée. En effet, nous ne pouvons affirmer que tous soient touchés au

même degré par les effets de cette connexion. Certains salariés y trouvent une source de motivation qu'Aubert (2008) qualifie de « frénésie addictive », dont on pourrait discuter le caractère sain ou problématique. Cependant, s'il est important d'évaluer quels effets sur la santé cette pratique compulsive peut avoir, nous ne cherchons pas à savoir quelle « quantité » de connexion est acceptable car cela reste très variable. Il faut non seulement prendre en compte les différences entre les situations professionnelles et personnelles que vivent chaque salarié, ainsi que les caractéristiques psychosociales et la perception propre à chacun, mais aussi réfléchir aux solutions pour que l'individu dispose de ressources psychosociales et sociotechniques afin de rendre possible l'instauration d'usages soutenables (raisonnables et durables) de la technologie : c'est-à-dire respectueux de ses capacités, de son activité, de ses modes de vie, de sa santé sur le long terme.

Ce caractère continu et 'frénétique' de la connexion est particulièrement visible et facilité depuis l'apparition des smartphones et l'introduction de ceux-ci dans le monde du travail.

### **1.2.2.3. Un facilitateur de la connexion continue : le Smartphone**

Ragsdale & Hoover (2016) montrent dans leur étude que le smartphone est devenu l'outil utilisé préférentiellement pour être connecté au travail, il permet, entre autres, de donner cette visibilité recherchée par les cadres. Pourtant, cet objet est fortement lié au sentiment de débordement de la vie professionnelle sur la vie privée et ce sentiment interfère avec la notion même d'engagement.

Le smartphone, l' « écran de communication » par excellence (Sonet, 2012), est très largement diffusé dans le monde, dès 2015, on estime que 90% des adultes aux États-Unis en possèdent un (Müller, Gove, Webb, & Cheang, 2015). En France, une étude sur quatre managers commerciaux a montré que la première connexion au smartphone dans un but professionnel avait lieu 2h25 avant le début du travail et la dernière connexion 4h44 après la fin de la journée de travail (Bobillier-Chaumon, Vacherand-Revel, Cuvillier, Sarnin, 2015). Cependant comme le souligne Lachance (2016), le smartphone « ne se contente pas d'être un outil de communication, il symbolise aussi l'appartenance à un réseau, avec de plus en plus de contraintes pour y demeurer constamment liés ». L'auteur ajoute également que « le smartphone relie son usager aux autres, parce qu'il symbolise l'acceptation d'être joint ou de joindre ». Nous pouvons nous interroger sur la place donnée à cette acceptation dans un contexte professionnel lorsque le smartphone est fourni par l'entreprise.

Le smartphone est donc l'outil qui permet une mise en lumière de son travail par le même moyen qu'il peut imposer cette connexion continue et qu'il attache délibérément le salarié à son travail. A ce titre, Kalika, Charki & Isaac (2007) qualifiaient le smartphone de « laisse électronique ». Si le salarié

n'est pas formellement obligé de répondre hors de ses heures de travail, les notifications arrivant sur le portable rappellent le salarié à son travail. (Datchary & Licoppe, 2007, Datchary & Gaglio, 2014). De ce point de vue, le smartphone agirait comme un outil de contrôle, entre autres de la part de l'entreprise, en organisant les vies des salariés aux rythmes des notifications et des communications et en permettant une connexion continue. Il faut toutefois nuancer ce propos, en effet des auteurs ayant essayé de démontrer dans une étude que le smartphone était vecteur de stress par sa « présence obstinée » ont en fait découvert qu'il était plutôt perçu comme un moyen de compenser les effets de la pression temporelle grâce à une augmentation de la disponibilité ressentie par le salarié, ce qui octroie une plus grande flexibilité organisationnelle (Bittman, Brown & Wacjman, 2009 a & b).

Les smartphones sont donc également perçus comme une ressource. Il apparaît que ce n'est pas tant le nombre d'informations ou le nombre de communications qui sont un problème, mais la façon dont la personne les perçoit. Ragsdale & Hoover (2016) montrent qu'une personne dite « attachée » (affectivement) à son portable aurait moins cette impression d'être submergée par les communications mais aurait justement un plus grand sentiment de contrôle. L'attachement au smartphone est assez courant car il n'est pas seulement un outil, il constitue un vecteur par lequel les personnes entrent en interaction avec d'autres, de la sphère professionnelle mais également personnelle, et de ce fait il « sollicite énormément l'affectif » (Chabert, 2018). La personne ayant complètement adopté le smartphone dans son fonctionnement quotidien en ressentirait moins l'invasion et percevrait cet outil comme une ressource, permettant un lien avec l'extérieur et une source inépuisable d'informations.

Il semblerait que le vécu de la connexion soit plus lié à un équilibre qui dépend de l'interaction individu-environnement et nous supposons qu'un salarié peut basculer dans une connexion problématique et douloureuse (ce que nous appelons la « surconnexion ») lorsque cet équilibre est rompu ou n'est pas atteint. La « surconnexion » ne nous apparaît pas comme quelque chose de mesurable, elle dépend du contexte de travail, du type de communications et de chacun en fonction de ses ressources, de son bien-être, de ses soutiens (dans l'entreprise et dans sa vie personnelle). Elle peut également apparaître en fonction du rapport qu'entretiennent les salariés avec les technologies et la connexion. C'est donc bien à partir du vécu subjectif des salariés que l'on pourra évaluer cette « surconnexion » et mieux comprendre ses tenants et aboutissants.

## **1.3. LA RELATION A LA TECHNOLOGIE**

---

Nous allons ici présenter les théories liées à la relation entre les technologies et les humains. Nous cherchons à comprendre comment la relation à la technologie peut avoir un impact sur le ressenti lié à la connexion.

### **1.3.1. ACCEPTATION OPERATOIRE ET ACCEPTATION SOCIALE DES TIC**

De premières études sur la relation à la technologie s'intéressent à l'acceptation de celles-ci selon des critères liés à la technologie en elle-même. Les critères ergonomiques (Bastien & Scapin, 1997) permettent d'évaluer si une interface est compréhensible, si elle est utile, utilisable mais ne permettent pas d'anticiper leur acceptabilité du point de vue des représentations et des attentes des utilisateurs. D'autres études se sont intéressées à cet aspect, par l'acceptabilité sociale, notamment le modèle TAM pour Technology Acceptance Model (Davis, 1989) qui prend en compte l'intention d'usage, ainsi le modèle UTAUT (Unified Theory Acceptation and Use of Technology) (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003) et TAM3 (Venkatesh & Bala, 2013) qui évaluent le soutien de l'organisation et cherche à préciser les composantes émotionnelles (l'anxiété) dans le processus d'adoption. Cependant ces approches d'acceptation des technologies n'investiguent pas le processus d'appropriation dans l'usage et sont sorties du contexte du travail. En effet, elles cherchent à établir l'acceptabilité d'une technologie sans en préciser le contexte d'utilisation, il s'agit ainsi de questions très générales. Les émotions liées aux technologies ne sont par ailleurs que très peu prises en comptes, excepté l'anxiété et le sentiment d'efficacité (Loeser, 2019).

### **1.3.2. LA THEORIE DE LA SYMBIOSE**

La théorie de la symbiose postule que « la relation entre l'humain et la technologie qui était peut-être au départ plus utilitaire, se mue au fur et à mesure en dépendance, en lien intime ou encore en mutuelle influence » (Brangier, Hammes-Adelé & Bastien, 2010). Cette théorie repose sur plusieurs idées ; l'humain déplace dans les technologies une part de lui-même et de ce fait, les technologies l'assistent au quotidien, les systèmes humains et technologies co-évoluent et s'influencent mutuellement. La symbiose optimale est définie par le fait de ne plus avoir l'intention d'utiliser un artéfact technologique tant il est intégré dans la vie de la personne (Brangier, 2002, 2003, Hammes-Adelé,



2011). D'autres auteurs évoquent également les écrans mobiles comme « faisant partie de nous » en utilisant le terme « d'imprégnation » qu'ils définissent comme « une infiltration du dispositif dans la chair du regardant ». (Chabert & Veyrat, 2015, Chabert, 2018). Gernet & Dejours (2009) parlent même de corropriation pour désigner la capacité de sentir chaque détail (bruits, tremblements) issu d'une machine pour devenir plus performant.

Cette conception de la symbiose permet de décrire une relation extrêmement intriquée entre l'humain et la technologie. Cependant, la symbiose ne peut s'appliquer à toutes les technologies et à tous les humains. Néanmoins, il reste des difficultés et des tensions notamment liées au travail, même pour les personnes n'étant pas en symbiose, qu'il serait intéressant d'aborder dans une perspective de prévention des risques.

Une conception moins extrême propose de situer une technologie de communication dans son contexte de travail et d'examiner les dimensions qui ont un effet sur l'acceptation ou non d'une technologie sans qu'elle fasse pour autant partie de la personne.

### **1.3.3. UNE RELATION INCARNEE A LA TECHNOLOGIE DANS ET PAR L'ACTIVITE : L'ACCEPTATION SITUEE**

Dans une étude de Bobillier-Chaumon, Sarnin, Cuvillier, & Vacherand-Revel (2015), 65% des cadres affirment que l'usage de nouvelles technologies de communications leur est imposé sur leur poste de travail, sans leur consentement ni même une consultation préalable. Or si l'on ne consulte pas les personnes directement concernées, l'acceptation de ces technologies, qui ne se trouvent pas forcément en adéquation avec les besoins des travailleurs, est plus difficile. En effet « l'acceptation est vue comme une mise à l'épreuve de l'objet technique face aux contingences et au réel de l'activité » (Bobillier-Chaumon, 2016). L'acceptation située recouvre plusieurs dimensions :

- individuelle, définie en tant qu' « [appréciation du] coût cognitif et émotionnel que représente l'utilisation des technologies ». Les facteurs à prendre en compte sont les charges cognitives et émotionnelles, l'intensification de l'activité, la confiance à l'égard de la technologie ;
- organisationnelle, caractérisée par « [l'appréciation des] incidences socio-organisationnelles des technologies sur l'usager et son activité ». Les dimensions étudiées portent sur les régulations de l'activité, sur l'autonomie, et à l'inverse sur le contrôle provoqué par l'outil (hétéronomie) ;

- relationnelle, où il s'agit d'« évaluer les reconfigurations en œuvre sur les réseaux de travail ; le maintien ou la dégradation des collectifs de travail » ;
- professionnelle et identitaire, où l'on « appréhende les répercussions sur la construction et la reconnaissance identitaire de l'individu ». On se demande par exemple si l'introduction de la TIC provoque un sentiment de perte de sens du travail, une requalification-déqualification, une limitation du pouvoir d'agir de l'individu, etc.

La deuxième dimension, la dimension organisationnelle, pose la question des caractéristiques de la technologie. En effet, l'introduction des technologies dans le travail n'a pas les mêmes effets sur les travailleurs selon l'ampleur des changements qu'elle amène. Il semble important de distinguer deux sortes de technologies qui n'ont pas les mêmes conséquences (Bobillier Chaumon, 2016) :

- les technologies itératives (de transition), qui favorisent des transferts d'usage et d'apprentissage entre systèmes, ou encore l'entreprise lorsqu'on procède étape par étape à leur introduction ;
- les technologies disruptives (de rupture), qui à l'inverse de technologies de transition font apparaître des pratiques radicalement nouvelles, non seulement dans l'usage du dispositif mais dans les activités socio-professionnelles associées également. L'introduction de ces outils est plus compliquée. En effet, il y a une modification des modèles mentaux associés non seulement à l'objet technologique mais aussi parfois aux tâches. Ce n'est pas seulement l'outil qui change, c'est toute la manière de travailler. La disruption est un changement radical de l'expérience utilisateur sans retour en arrière possible.

Ce modèle d'acceptation située correspond mieux à notre démarche qui cherche à comprendre quelle est la relation entre les salariés, les technologies de (la) communication utilisées et la connexion dans un cadre de travail. En effet, il est particulièrement important pour nous de prendre en compte le contexte professionnel, l'impact sur les relations professionnelles des communications médiées, les caractéristiques des technologies utilisées et l'impact identitaire pour mieux comprendre les différences entre hyperconnexion et surconnexion.

La connexion représente donc cette possibilité de lien numérique à l'autre. En effet, l'introduction des TIC et la communication médiatisée réinventent « de nouvelles manières d'être relié aux autres, de se rapprocher [...] des liens sociaux se reconfigurent dans les différents contextes des usages numériques » (Chabert, 2018). Dans une perspective de prévention, nous serons amenés dans un premier temps à comprendre les éléments qui peuvent rendre une connexion pénible.

## Synthèse

Nous focalisons notre étude sur les technologies de la communication qui permettent une augmentation du partage d'information et de la collaboration dans l'organisation. Les technologies de la communication ont plusieurs fonctions avec des outils dédiés : trouver une information pertinente, trouver un expert, demander de l'aide, socialiser, élargir son horizon... De nouveaux outils sont sans cesse introduits et viennent se superposer aux anciens outils. De plus chaque outil peut avoir des faiblesses, les messages instantanés provoquent des interruptions, les réseaux sociaux manquent de confidentialité mais l'outil le plus décrié reste l'email, aujourd'hui associé au smartphone. Il est le moyen le plus utilisé pour communiquer et provoque une forte augmentation de la quantité d'informations à gérer. De plus, les emails sont vecteurs de messages parfois problématiques dans la forme (agressivité, attaque ou négligence) et dans le fond (mauvais destinataire, nécessite un effort d'interprétation, prescription d'activité urgente).

Ces caractéristiques des technologies de la communication peuvent être une piste d'explication de ce qui rend une connexion pénible. En effet, nous cherchons dans cette thèse à comprendre ce qui constitue la « surconnexion » que nous définissons comme une connexion problématique, c'est-à-dire douloureuse ou pénible. La littérature évoque des concepts comme la télépression (ou le technostress) qui sont liés. Nous souhaitons distinguer l'hyperconnexion, quantitativement importante, de la surconnexion, subjectivement douloureuse ou trop contraignante. Nous estimons en effet que le caractère pénible de la connexion n'est pas forcément lié à une quantité mais à d'autres composantes de l'activité et du système d'activité (organisationnelles, professionnelles, personnelles, collectives...) que nous souhaitons investiguer dans notre étude. Plusieurs auteurs décrivent que la connexion permanente est devenue une norme implicite pour les cadres qui correspond à un symbole de leur engagement, pour des enjeux de carrière ou pour correspondre à la « bonne image » du cadre. Cette connexion permet également de mettre en visibilité le travail effectué.

Les différentes relations à la technologie évoquées dans la littérature sont formalisées par la théorie de la symbiose qui postule une codépendance extrême de la technologie et de l'humain et la théorie de l'acceptation située. Cette dernière approche suggère qu'il faut considérer la relation humain/technologie dans son contexte, ici celui du travail, pour appréhender si elle est adaptée à l'individu, à l'organisation tant d'un point de vue relationnel que personnel.

# Chapitre 2 : Les incidences de l'usage des Technologies de la Communication et de la connexion numérique

D'après la recherche APEC (Bobillier-Chaumon, 2014), trois dimensions peuvent être altérées par l'abus ou l'excès de technologies :

- La qualité du travail : L'activité du cadre peut se trouver dégradée (interruptions, fragmentation, contrôle par les TIC), modifiée ou empêché (il ne peut plus réaliser le travail qu'il avait avant et se reconnaître, ni se faire reconnaître dans l'activité produite).
- La qualité de vie au travail : qui se rapporte aux conditions d'exercice du travail et notamment à la dimension collective du travail ; le vivre ensemble peut faire place à l'individualisme. Les temps sociaux se réduisent au profit d'interactions distancées et médiatisées (avec ses collègues, ses clients, le management).
- La qualité de vie hors travail : les sphères personnelle et familiale se réduisent du fait de l'hybridation et du débordement facilités par des objets techniques frontières.

Nous proposons donc d'analyser les impacts de l'utilisation des technologies de la communication et de la connexion selon ces trois dimensions. Nous ajoutons ensuite une partie sur la dégradation de la qualité de vie globale du salarié.

## **2.1. ATTEINTES A LA QUALITE DE L'ACTIVITE**

---

### **2.1.1. UN TRAVAIL DESTRUCTURE AVEC UN ANCRAGE SPATIO-TEMPOREL FLOU**

Nous abordons ici les modifications provoquées par les technologies de l'information et de la communication sur l'activité en elle-même<sup>4</sup> : son lieu d'exercice, sa temporalité et le caractère déstructurant des notifications pour l'activité.

#### **2.1.1.1. Un espace de travail étendu**

La facilité d'accès à une connexion en tout lieu et la diffusion massive d'outils de travail nomades (ordinateur portable, tablette, smartphone) facilite le travail hors du bureau grâce au « bureau technologique permanent dont on équipe le salarié » (Bobillier-Chaumon, Cuvillier, Sarnin & Vacherand-Revel, 2013). L'avènement des technologies de la communication, entre autres, accompagne donc la mobilité de l'activité professionnelle qui peut se réaliser dans différents lieux, plus ou moins adéquats.

##### **a. La création de nouveaux espaces de travail**

Les frontières physiques du bureau s'effacent au profit de nouveaux espaces de travail. Nous pouvons dénombrer plusieurs lieux de travail hors entreprise. Le travail peut s'effectuer au domicile du salarié (télétravail) et est pratiqué par 14% des salariés français en 2013<sup>5</sup> (Bobillier Chaumon, Brangier & Fadier, 2014). Puis apparaissent ensuite des espaces intermédiaires, les « tiers-lieux<sup>6</sup> » (Oldenburg, 1989 cité par Tremblay, & Scaillez, 2020) :

- Des bureaux « satellite », ce qui correspond à un travail effectué dans un centre proche du domicile du salarié appartenant à l'entreprise qui l'emploie.

---

<sup>4</sup> Nous nous centrons sur les technologies de la communication dans nos études mais la littérature est plus largement sur les technologies de l'information et de la communication.

<sup>5</sup> Ce pourcentage est monté à 25% durant la crise COVID (DARES, 2020)

<sup>6</sup> « Lieux situés entre le domicile et le lieu habituel de travail ». (Traduction personnelle)

- Des espaces de co-working. Ces espaces permettent une dimension communautaire et un bénéfice économique pour les auto-entrepreneurs par exemple.
- Dans des lieux non dédiés au travail : cafés, transports en communs, etc...

Ainsi le temps passé à travailler au domicile ou dans des transports représente 12% du temps hebdomadaire selon une étude sur des cadres dirigeants (Bobillier-Chaumon, Vacherand-Revel, Cuvillier, Sarnin, 2015). Pourtant ces conditions de travail ne sont pas toujours idéales. En effet, des auteurs soulignent que « le lieu dans lequel est réalisé le travail a un impact sur la façon dont le travail est fait et sur les relations interpersonnelles. » (Hislop, Axtell, Collins, Daniels, Glover & Niven, 2015).

### **b. Une possible dégradation des conditions de travail mais un gain en flexibilité**

L'extension des lieux de travail a pour première conséquence l'augmentation potentielle du temps de travail. De Gaulejac & Tomazi (2016) disent à ce propos « lorsque l'on transporte son bureau avec soi, on devient libre de travailler vingt-quatre heures sur vingt-quatre ». De plus, le fait de ne pas être présent au sein de l'entreprise ne permet pas pour le manager d'appréhender ce temps et d'intervenir pour réguler si le besoin s'en fait ressentir. De même, le télétravailleur pourra ressentir de l'isolement, du fait d'une perte du collectif et d'une restriction des informations qui lui arrive directement (Cooper & Kurland, 2002, Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan, 2010, Vayre, 2019). Enfin, nous pouvons également souligner l'inadéquation potentielle entre le lieu et certaines tâches qui ne permettraient pas d'exercer celles-ci dans de bonnes conditions. Par exemple, lorsqu'il fait passer des appels téléphoniques professionnels dans des transports, cela engendre des difficultés de concentration et peut gêner la confidentialité.

Cette possibilité de travailler en tous lieux peut également être perçue comme positive, des auteurs soulignent ainsi un gain en flexibilité d'organisation (Baruch, 2001) en permettant de traiter des tâches professionnelles sur le temps personnel et inversement. De plus, des auteurs suggèrent que les TIC peuvent être un moyen efficace de combattre l'isolement lié au travail à distance, en créant un lien virtuel et une socialisation en étant chez soi.

A cela s'ajoute la nécessité de développer de nouvelles compétences, en particulier pour les cadres, d'adaptation à des environnements hétérogènes et des compétences pour « basculer entre différentes modalités de communications (orale, écrite, visuelles) et d'interaction (synchrone/asynchrone) » (Bobillier-Chaumon, Vacherand-Revel, Cuvillier, Sarnin, 2015).

Le nomadisme entraîne de nouvelles pratiques de travail hors des murs. Nous pouvons parler par exemple du « télémanagement » décrit dans le rapport Mettling en 2015 (Mettling, 2015) qui est

une pratique permettant de gérer ses collaborateurs via des TIC, principalement les mails, ou encore le « nomadisme » qui est le fait de travailler partout quel que soit le lieu (hôtel, transports, salle d'attente).

### **c. Un nouvel espace de travail avec les réseaux sociaux**

Ces dernières années, nous avons pu assister au foisonnement des réseaux sociaux, aussi bien du côté privé (Facebook, Twitter, Instagram) que du côté professionnel (LinkedIn, Research Gate, Viadeo...). Des réseaux sociaux internes aux entreprises se sont également développés ainsi que de multiples plateformes collaboratives. Tous ces outils sont de nouvelles ressources permettant aux salariés de travailler avec des groupes plus éloignés géographiquement ou d'échanger sur leurs pratiques à l'échelle mondiale. Cela constitue une vaste source d'informations et une possibilité de partage des connaissances inédite. Andonova & Vacher (2013) soulignent également qu'être « *visible et reconnu sur les réseaux sociaux permet d'accroître son réseau professionnel et d'obtenir des recommandations* ». En cela, les réseaux sociaux constituent une ressource importante en termes de partage d'informations et de portée de diffusion de celles-ci. Il faut cependant noter que le volume d'informations devient parfois difficilement gérable pour les individus (Jauréguiberry, 2006, Isaac, Campoy & Kalika, 2007). L'entreprise n'est plus le seul lieu de transmission de connaissances. De plus, partager ses découvertes oblige le salarié à fournir un engagement supplémentaire, comme le soulignent Bobillier-Chaumon, Brangier & Fadier (2014, p.4) : « *il s'agit d'identifier préalablement les bonnes pratiques à partager avec son réseau* », il y a donc un travail de veille permanente à produire, ce qui peut engendrer une surcharge de travail.

## **2.1.2. UNE ACCELERATION DU TEMPS**

### **2.1.2.1. Intensification et sentiment d'urgence**

L'intensification est désignée par « *l'accélération du rythme du travail (intensité), l'amplification ainsi que la simultanéité des tâches à réaliser (densité) et la réduction des marges de manœuvre* » (Bobillier-Chaumon, 2013). Les TC en permettant une automatisation et une accélération de certains processus participent à cette intensification du travail (Bobillier Chaumon, Cuvillier, Sarnin & Vacherand-Revel, 2018) et les cadres sont particulièrement touchés par ce phénomène. Une étude sur 613 cadres a ainsi permis d'identifier que 58,1% des participants estimaient avoir un risque élevé d'exposition au

risque d'intensification du fait de l'intégration des TC dans leur quotidien de travail : 91,9% des participants associent l'intensification et l'introduction des TC dans leur travail et 54% d'entre eux pensent que travailler dans l'urgence « est un phénomène contemporain inévitable » (Soubiale, 2016). Pourtant plusieurs auteurs soulignent que les TC ne sont pas la cause de l'accélération du rythme de travail mais que ce sont les usages qui en sont fait (Carr, Hancock, Towers, Duxbury, Higgins & Thomas, 2006, Jauréguiberry, 2014).

Il apparaît aussi qu'une connexion permanente est source de stress et d'angoisse. En effet, l'absence de possibilité de déconnexion ne permet pas au salarié d'échapper aux demandes liées au travail s'il le souhaite (Hislop, Axtell, Collins, Daniels, Glover & Niven, 2015). De plus, la technologie remplit les temps morts du travail, il n'y a donc plus vraiment de temps pour se reposer et pour pouvoir réfléchir (Eriksen 2001, Bittman, Brown & Wacjman, 2009a). Cette « idéologie du zéro temps mort » et de travail à flux tendu participe également au sentiment d'accélération du temps de travail et à un sentiment d'urgence constant (Rosa, 2010, 2013).

Les technologies deviennent par ailleurs le vecteur d'une quantité d'informations difficile à gérer en temps réel, ce qui génère un sentiment d'urgence permanent du fait du nombre de sollicitations et de l'injonction d'immédiateté de réponse. Datchary & Gaglio (2014) parlent de « *multi-temporalité* » pour expliquer le phénomène ; d'une part, il existe le temps des technologies, objectif, qui prescrit aux salariés des tâches et un rythme d'exécution via les TIC, et d'autre part un temps subjectif, propre au collectif ou à la personne. Ces temps ne correspondent pas toujours et cela peut provoquer des tensions, ce qu'Alter (2000) appelle « *dyschronie* » (deux temps différents dans la même temporalité).

### **2.1.2.2. Une perte de sens liée à une impossibilité de prendre du recul**

Nous nous retrouvons dans un paradoxe qui voudrait que l'homme soit à l'image de la technologie. Si l'on peut transférer dans les technologies tout ce qui est de l'ordre de l'automatisable, tout ce qui est régi par des règles et qui peut être effectué de manière plus efficace par des machines, en première analyse, on pourrait croire que cela va permettre de *gagner du temps pour la réflexion*, un processus qui, pour l'instant ne peut être effectué par des machines. Or plutôt que de profiter de ce temps gagné pour être plus innovant, plus créatif, qui est pourtant l'un des axes majeurs sur lesquels se développent les entreprises en pointe telles que les GAFA et NATU<sup>7</sup>, l'inverse se produit. Ce mode de fonctionnement peut empêcher la réflexion qui est remplacée par un flux ininterrompu de

---

<sup>7</sup> GAFA : Google Apple Facebook Amazon, NATU : Netflix Airbnb Tesla Uber



réponses « réflexes » (Jauréguiberry 2006, Sennett, 2006, Bobillier-Chaumon, 2012). Couplé à l'idéologie du zéro temps mort, il devient difficile de prendre du recul, de collecter et de faire une synthèse des informations nécessaires pour élaborer des actions. Jauréguiberry (2006) dira à ce propos que « *le silence et le différé, condition de retour sur le passé et de projection sur l'avenir sont les complices d'un présent créateur* ». Aussi, en l'absence d'une possibilité de réflexion et de prise de recul sur son travail, apparaît la question du sens de l'activité en elle-même. Aubert (2008) ajoute que « *l'individu vit dans un rapport compulsif à l'instant présent, sans plus pouvoir ni vouloir se projeter dans le futur* ». Cette perte de sens de l'activité a plusieurs conséquences, une dégradation de la qualité du travail, un syndrome de débordement cognitif (Lahlou, 2000) et aussi un effet sur l'engagement de la personne dans son travail. Bobillier-Chaumon décrit cette dégradation du travail (2017) en ces termes : « *ce n'est pas seulement le pouvoir d'agir qui se voit amputé, c'est aussi la subjectivité de l'individu qui se trouve altérée, impliquant le renoncement à une partie de soi-même : à ses initiatives, ses projets, ses gestes et règles de métier, ses critères de qualité... Dès lors, si la santé se construit dans la capacité à créer de nouvelles normes, à faire évoluer ses pratiques, à maintenir et à développer son pouvoir d'agir, l'empêchement et le renoncement à ces manières d'être et de faire sont source de souffrance* ». Haroche (2004) et Aubert (2008) décrivent cette capacité de l'individu à travailler sur le mode 'énergétique' (en l'absence de sens) mais affirment que cela n'est pas tenable sur le long terme du fait de l'effritement de cet engagement. Comme dit plus haut, certains cadres, habitués à cette connexion constante, présentent des signes similaires à ceux en lien à des addictions : consultations réflexes des mails, sentiment d'angoisse lorsqu'il y a une impossibilité de consulter leurs téléphones, impossibilité de déconnexion lors des congés (Félio, 2015).

### **2.1.2.3. L'anxiété provoquée par la crainte de manquer une information**

Pour l'individu soumis à cette forte pression temporelle, cela peut entraîner une anxiété, l'idée qu'il faut pouvoir saisir toutes les informations à tout moment, qu'il ne faut rien rater : le « FOMO » (Fear Of Missing Out). Ce terme est apparu pour décrire la peur de certains individus de rater des informations ou événements importants et qui par conséquent sont hyperconnectés par exemple aux réseaux sociaux (Przybylski, Murayama, DeHaan, & Gladwell, 2013). Jauréguiberry utilise lui le terme de « syndrome du zappeur » : « *C'est tout à la fois l'anxiété du temps perdu, le stress du dernier moment, le désir jamais assouvi d'être ici et ailleurs en même temps, la peur de rater quelque chose d'important, l'insatisfaction des choix hâtifs, la hantise de ne pas être branché au bon moment sur le bon réseau, et la confusion due à une surinformation éphémère.* » (2014). D'autre part, l'exposition à ce flux continu d'informations et à cette pression temporelle peut avoir des effets plus délétères

encore pour la santé comme des « syndrômes d'épuisement » (burn-out) qui se différencient des dépressions en cela qu'ils n'induisent pas de sentiment de tristesse, seulement de la fatigue extrême avec une incapacité à poursuivre son travail ou un fort ralentissement (Aubert, 2008).

Cette intensification du rythme de travail peut également être ressentie de manière négative du fait de l'apparition de tâches nouvelles via des notifications lorsque la personne réalise son travail. Il faut alors pouvoir se décentrer et se recentrer rapidement sur les tâches en cours. Ainsi, par la multi-activité, Gonzalez & Mark (2004) ont montré que les salariés qui réalisaient un travail intellectuel étaient souvent confrontés à des engagements multiples et à la gestion de nombreuses tâches à traiter en parallèle ou se succédant rapidement. C'est ce travail d'ajustement permanent entre diverses « sphères d'activité » que les auteurs appellent le « méta-travail ». Il permet au salarié d'organiser l'ensemble et de coordonner les différentes sphères. Mais ce méta-travail exige des efforts cognitifs supplémentaires et est générateur d'astreintes mentales fortes.

#### **2.1.2.4. Les interruptions par des notifications : fragmentation de l'activité**

La grande majorité des interruptions au travail est liée à des notifications via les emails ou la messagerie instantanée (Garrett & Danziger, 2007). Une étude montre par exemple que 70% des mails sont pris en compte 6 secondes après leur arrivée et il faudrait de 64 secondes (Jackson, Dawson & Wilson, 2003) jusqu'à 25 minutes (Brooks, 2015) pour reprendre une tâche interrompue. A cela s'ajoute que le nombre de ces interruptions empêche de réaliser une activité sur une longue période de temps : 3 à 5 minutes pour les cadres avant une interruption selon les études (Gonzales & Mark, 2004, APEC 2014, Bobillier-Chaumon, Vacherand-Revel, Cuvillier, Sarnin, 2015). Aussi pour réaliser son travail dans ces conditions, l'individu doit acquérir des compétences de dispersion, qui est « la capacité à distribuer son attention » (Datchary & Licoppe, 2007). Le salarié doit être capable de travailler en mode « multi-activité ». Or, cette multi-activité est à la fois nécessaire et épuisante car la personne doit sans cesse reconstruire son organisation de travail en fonction d'événements imprévus (Bobillier-Chaumon, 2012). Elle est également une source de stress pour 65% des cadres (Soubiale, 2016). Pourtant, bien que plusieurs auteurs aient cherché à démontrer que la surcharge cognitive était liée aux interruptions en elles-mêmes (Sproull, 1984, Reder & Schwab, 1990, Gonzales & Mark, 2004), il semblerait que cela soit en fait lié au changement d'activité en lui-même. Plusieurs auteurs avancent l'idée que, dans un environnement de travail complexe tel que nous le connaissons aujourd'hui avec les TIC, la multi-activité est devenu un mode de fonctionnement

habituel (Datchary & Licoppe, 2007 ; Gaglio, Datchary & Bidet, 2017). L'une de ces auteurs (Datchary, 2007) cite pourtant dans un autre article un psychiatre, Hallowell, qui compare l'hyperactivité infantile et les capacités de dispersion chez l'adulte au travail. Il est donc étonnant que pour faire face à un environnement de travail trop stimulant, le salarié doive mettre en place une stratégie qui est décrite comme pathologique pour un enfant. Les conséquences des interruptions peuvent être des difficultés de mémoire et d'efforts, une réduction des ressources internes et une augmentation des erreurs pendant une tâche (Brooks, 2015).

En définitive, la dispersion, générée par les sollicitations digitales multiples, peut être appréhendée comme une conjugaison entre la pression temporelle, la flexibilité, l'incertitude face à des événements à venir, et la nécessité de polyvalence. Sur le plan organisationnel, ces situations peuvent donner lieu à des variations de rythme dans l'activité, des glissements ou superposition d'une activité à une autre (multi-activité) voire des tentatives d'anticipation à la faveur d'une période plus calme. Autant d'exigences cognitives, psychiques et physiques qui peuvent affecter le bien-être des individus.

## 2.2. LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

---

Dans un second temps, nous proposons de déterminer les effets des technologies et de la connexion sur la qualité de vie au travail<sup>8</sup> en nous intéressant aux impacts sur le collectif des technologies de la communication. Clot (2010) rappelait l'importance du collectif pour le salarié car il constitue une ressource psychologique, sociale et professionnel, la cohésion d'un collectif constitue un facteur de protection pour l'individu. Les TC, bien qu'elles aient vocation à être un outil de lien entre les individus, ne semblent pourtant pas toujours avoir cet effet sur le collectif. D'une part, elles offrent la possibilité de travailler à distance, ce qui permet une plus grande flexibilité, comme nous l'avons déjà vu, mais engendre parfois des incompréhensions entre les individus ; il faut construire des représentations communes avec des personnes éventuellement inconnues, sans avoir l'occasion de les rencontrer de visu, avec une communication moins efficace qu'en face à face. De ce fait, des incompréhensions et des malentendus peuvent émerger. De plus, le travail à distance ne permet plus de partager des temps informels qui sont pourtant souvent source d'avancées pour le travail en lui-même. Ainsi Craipeau (2001) précise que « *les salariés coopèrent sans se connaître, sans communiquer, sans échanger sur leurs objectifs ou le sens de leur action* ». Or sans véritable relation et but commun, il semble plus difficile de constituer un collectif solide qui puisse être une ressource. Ce même auteur ajoute également que les TIC favorisent l'implication individuelle au travail plus que la cohésion du groupe. On assiste également à une multiplication des outils collaboratifs avec l'idée que travailler doit forcément être collectif et partagé pourtant « *travailler ensemble, c'est travailler seul face à son ordinateur* » (Bobillier-Chaumon et al, 2013). Cependant, grâce à ces outils collaboratifs, il est possible de créer un travail collectif qui n'aurait pu voir le jour sans cela.

---

<sup>8</sup> Selon l'ANACT et l'ARACT (2016) : "Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte". La qualité de vie au travail renvoie donc de multiples critères. Elle signifie à la fois la « *qualité des relations sociales et de travail, la qualité du contenu du travail, la qualité de l'environnement physique, la qualité de l'organisation du travail, les possibilités de réalisation et de développement professionnels, et enfin la conciliation entre vie professionnelle et vie privée* ».

## **2.2.1. UN EQUILIBRE VIE DE TRAVAIL / VIE HORS TRAVAIL FRAGILISE**

Nous souhaitons dans cette partie traiter de l'effet des technologies de communications et de la connexion sur la vie personnelle.

### **2.2.1.1. La porosité des différentes sphères de vie**

Les TIC permettent de travailler partout et tout le temps et cela n'est pas sans incidence sur la vie personnelle. La porosité des frontières entre la vie professionnelle et la vie privée est de plus en plus marquée et cette tendance est renforcée par les objets frontières comme les smartphones qui sont utilisés dans les deux sphères de vie et qui maintiennent la connexion constante avec le travail (Guilbert & Lancry 2007, Trompette & Vinck, 2009) et potentiellement avec la sphère privée. Une recherche menée à l'APEC (2014) montre que 60% des cadres trouvent que le fait d'être connectés hors travail a un impact négatif sur leur qualité de vie en affectant leur vie personnelle et familiale. En 2016, ils sont 90,3% à mettre en cause les TIC concernant la difficulté à concilier les sphères de vie professionnelle et personnelle (Soubiale, 2016). Comme nous l'avons vu, il est effectivement difficile pour les cadres de se déconnecter complètement car toute déconnexion entraîne souvent le sentiment de devoir se justifier auprès de l'entreprise. D'autre part, la réduction voire la disparition des frontières est apparue comme un facteur augmentant la perception des stressseurs de la vie privée et de la vie professionnelle (Lourel & Guéguen, 2007).

La perméabilité des deux sphères de vie peut également avoir des avantages vis-à-vis de la vie privée, Broadbent (2011) décrit ainsi les effets positifs des communications personnelles sur son lieu de travail en se référant à la théorie de l'attachement de Bowlby (1940). Ling (2004) parle de « grooming » pour décrire ces micros contacts avec un proche. Ainsi ils permettraient de diminuer le stress et « d'actualiser l'équilibre émotionnel » de la personne. Dans un contexte où le collectif de travail n'est plus toujours un soutien pour l'individu, il semble important que la personne ait accès à d'autres ressources<sup>9</sup>. D'autres auteurs ajoutent également qu'il faut accepter les bénéfices d'une

---

<sup>9</sup> On a constaté le même phénomène lors de l'avènement du téléphone dans les grandes villes. La possibilité d'être en contact avec une famille éloignée géographiquement est constitutive d'une possibilité d'obtenir un réconfort lorsqu'on est confronté à une difficulté. Réciproquement, cela dispense d'une recherche de soutien social auprès d'un entourage géographiquement proche, tel que les voisins.

communication hors travail lorsqu'elle est régulée et que c'est approprié. L'impact positif ou négatif dépend aussi de la relation interpersonnelle entre l'émetteur et le destinataire (Boswell, Olson-Buchanan, Butts & Becker (2016)).

Nous souhaitons ensuite investiguer les différents modèles d'interactions entre la sphère de vie personnelle et professionnelle.

### **2.2.1.2. Modèles d'interactions entre les sphères de vie**

Il existe des différences de perceptions de la technologie et de ressentis vis-à-vis de la connexion professionnelle en fonction de la perméabilité qui existe entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle. Plusieurs auteurs se sont attachés à décrire les différents profils de relations à la technologie existants. La littérature retient deux dimensions ; la *flexibilité*, qui renvoie à la capacité d'une sphère de vie à s'adapter à la nécessité temporaire d'une autre sphère de mobiliser davantage l'individu, et la *perméabilité* qui permet aux aspects psychologiques ou comportementaux d'une sphère de vie de pénétrer dans une autre sphère (Nam, 2014).

Ainsi, la sphère de vie professionnelle sera dite *flexible* si (par exemple) un salarié est en capacité de consacrer temporairement moins d'énergie psychique au travail lorsqu'il vit des problèmes personnels, et la sphère de vie familiale montrera de la flexibilité si sa famille l'autorise à gérer des soucis professionnels durant son temps de repos, ses week-ends, ses vacances, sans poser de problème. La flexibilité des sphères de vie est un bénéfice pour le salarié qui sait s'en servir. La flexibilité peut être organisée (i.e. les entreprises qui autorisent des salariés à donner des heures de travail à des collègues en difficulté ou à s'absenter pour enfant malade) ou implicite (si une baisse de performance liée à une charge familiale demeure peu visible et que les salariés s'y autorisent).

La frontière vie de travail/ vie privée sera dite *perméable* si des contraintes d'ordre professionnel s'invitent dans la sphère privée sans que la personne concernée puisse maîtriser le phénomène ou réciproquement. On peut examiner la perméabilité dans les deux directions (de la vie privée vers la vie professionnelle ou l'inverse). L'interruption et l'intrusion incontrôlée d'une sollicitation d'une sphère de vie dans une autre reflète la perméabilité tandis qu'une intrusion et une interruption maîtrisée relève de la flexibilité.

Nam (2014) décrit plusieurs profils correspondant à une dissociation entre la flexibilité et la perméabilité. Si on les considère du point de vue de la sphère travail on a alors :

- *segmentation* : compartimentation des sphères par des frontières rigoureuses

- *intégration* : transfert d'affects, de valeurs et de comportements manifestes entre les deux domaines, i.e. de nombreux franchissements des frontières entre vie professionnelle et vie privée (forte flexibilité, forte perméabilité)
- *autonomie* lorsqu'il y a une réactivité forte d'un domaine pour répondre aux exigences de l'autre domaine mais sans perméabilité. Par exemple le salarié va pouvoir gérer des charges d'origine privée dans son travail et inversement, mais il n'est pas contraint, il maîtrise la frontière (configuration « flexible mais non perméable ») ;
- *interférence* qui renvoie à des irrptions non contrôlées de contraintes liées à un domaine dans l'autre (perméabilité) avec une faible flexibilité. C'est par exemple le cas si une forte charge de travail du côté professionnel s'exerce 24h par jour et 7 jours sur 7 et peut amener un cadre à devoir consacrer tout un dimanche à résoudre un problème de travail (configuration perméable mais non flexible).

El Wafi, Brangier & Zaddem (2016) proposent également une formalisation synthétique de ces différentes orientations en décrivant quatre modèles d'articulation possibles entre les différentes sphères de vie et les TC :

- *la segmentation* qui correspond à une séparation forte et volontaire entre vie professionnelle et vie privée. Ces personnes distinguent leurs lieux et outils de travail et leurs lieux de vie sans perméabilité possible.
- *l'intégration* qui correspond à une flexibilité plus forte que pour la segmentation en particulier de la vie personnelle sur la vie professionnelle.
- *l'hybridation*, qui à l'inverse de l'intégration, se manifeste par une plus grande flexibilité des frontières personnelles, c'est-à-dire que la vie professionnelle va pouvoir déborder sur la vie personnelle.
- *le débordement* est la situation où la porosité des frontières est subie par la personne de manière involontaire et incontrôlée.

Nous proposons un tableau récapitulatif des différentes frontières et modèles.

Type de frontière	Profils correspondants	Littérature
Frontière ferme	Segmentation	El Wafi & Brangier (2013, 2016) Nam (2014)
Frontière flexible Possibilité de consacrer moins d'énergie psychique au travail lorsqu'il y a des problèmes personnels et dans la sphère personnelle, correspond à l'acceptation de la famille de gérer des soucis professionnels pendant son temps de repos. (Clark, 2000).	Intégration Hybridation  Autonomie	El Wafi & Brangier (2013, 2016)  Nam (2014)
Frontière perméable Contrainte d'ordre professionnelle qui s'invite dans la sphère privée sans que la personne concernée puisse maîtriser et réciproquement (Clark, 2000).	Débordement  Interférence	El Wafi & Brangier (2013, 2016)  Nam (2014)

Tableau 3: Type de frontières et profils d'interactions des sphères de vie.

Au regard de cette synthèse, nous considérons que trois grands profils se dégagent, (1) un profil qui compartimente vie professionnelle et vie personnelle, (2) un profil flexible qui permet aux deux sphères de vie de s'interpénétrer (intégration/hybridation) et qui n'engendrent pas de conséquences ou ressentis négatifs à priori pour la personne, et (3) un profil qui ne maîtrise pas la perméabilité de ces sphères de vies et qui par conséquent subit des conséquences et ressentis négatifs liés à la connexion. Dans le cadre de notre thèse, nous supposons que des personnes qualifiées d'hyperconnectées seraient dans une situation d'intégration ou d'hybridation tandis que les surconnectés seraient dans des situations de débordement, de par le contexte de leur activité. La difficulté à maintenir une limite entre sa vie professionnelle et sa vie privée ainsi que la faible possibilité de déconnexion liée à une forte utilisation de TC peuvent engendrer des effets délétères sur la santé psychologique et physique des travailleurs.



## **2.2.2. RISQUES LIES A LA SANTE**

Dans cette partie, nous abordons plus spécifiquement les impacts que la connexion et les technologies de la communication peuvent avoir sur la santé des salariés.

### **2.2.2.1. L'impact sur la santé**

Comme nous l'avons déjà évoqué, certains auteurs lient l'intensification du rythme de travail avec des troubles du sommeil, des dépressions « épuisement » ainsi que des perturbations relationnelles (Aubert, 2008). Aubert décrivait ainsi une situation où les salariés travaillent de manière compulsive en lien direct avec les nombreuses sollicitations qu'ils reçoivent. Ce fonctionnement proche du workaholisme, qui se définit par un temps de travail excessif ou par un besoin compulsif de travailler, a des répercussions psychosociales majeures. Ces salariés « workaholiques » souffrent en effet d'un niveau de stress plus élevé, ont plus de symptômes psychosomatiques et de moins bonnes relations avec les autres (Salanova, López-González, Llorens & del Líbano (2016).

De plus, comme nous l'avons présenté plus haut, des salariés se trouvent dans des situations de débordements cognitifs, « noyés » par la quantité d'informations à trier et à traiter et par la perte du sens de leur propre travail ; l'absence de sens ou l'accumulation du sentiment de ne pouvoir faire face à cette accumulation d'information est un facteur de burn-out. (Lahlou, 2000, Jauréguiberry, 2014, Créno & Cahour, 2016). Datchary (2007) mentionne également une forte augmentation de l'ADT (Attention Deficit Trait<sup>10</sup>) causée par la surcharge cognitive et précise que celui-ci est devenu courant pour les managers.

Si en 2011, le rapport Gollac ne désignait pas les TC comme un facteur déterminant des Risques Psycho-Sociaux, quelques années plus tard, d'autres auteurs affirment clairement le rôle médiateur des TIC vis-à-vis des RPS (Etude APEC, Bobillier Chaumon, 2012, Félio, 2013, 2016, Carayol, 2016). Nous cherchons donc à décrire quels sont les liens entre TIC et RPS.

---

<sup>10</sup> L'ADT ou Attention Deficit Trait décrit par Hallowell en 2005 s'apparente aux troubles d'hyperactivité (ou déficit de l'attention) mais est provoqué par les nouvelles technologies.

### 2.2.2.2. Les Risques Psycho-sociaux (RPS)

La théorisation des risques psychosociaux est issue des études sur le stress professionnel (Karasek, 1979, Karasek & Theorell, 1990) et sur la souffrance au travail en psychodynamique (Dejours, 1998).

Dans le rapport Gollac (2011, p.13), les risques psychosociaux sont définis comme des « *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* ». Un rapport réalisé par l'EU-OSHA (Vargas, Flintrap, Hassard, Irastorza, Milczarek, Miller & Vartia-Väänänen, 2014, p.10) parle des risques psychosociaux comme « *des conséquences psychologiques, physiques et sociales négatives qui découlent d'une conception, d'une organisation et d'une gestion du milieu professionnel déficientes* ». La définition est précédée d'une allusion au stress, « *les travailleurs sont confrontés au stress lorsque les exigences de leur emploi sont supérieures à leur capacité à y faire face. Le stress au travail n'est pas un problème d'ordre individuel mais d'ordre organisationnel* ».

En 2016, Carayol dans un ouvrage collectif, remet au centre de la définition les relations humaines : « *Les risques psychosociaux recouvrent tous les risques liés aux relations humaines au travail. Ce sont les risques qui découlent de l'interaction entre des individus, et de l'interaction de l'individu avec son travail* » (Carayol, 2016, p.46).

L'INRS (2020) regroupe les risques psychosociaux en 3 catégories :

- le stress au travail,
- les violences internes (commises au sein de l'entreprise par des salariés : conflit, brimades, harcèlement moral...),
- les violences externes (commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise).

Les risques psychosociaux ont pour conséquences possibles des maladies cardiovasculaires, des troubles musculo-squelettiques, de l'anxiété et du stress, des dépressions (burn-out) voire des suicides. L'un des premiers signes du burn-out est l'incapacité à se détacher psychologiquement de son travail (Wang, Wie, Dai, Zhang, Huang & Chen., 2014). Mais quand l'entreprise fournit un smartphone à ses collaborateurs pour qu'il soit toujours joignable, qu'advient-il de la possibilité de se détacher de son travail ?

## a. Dimensions / facteurs de risques de RPS

Nous nous intéressons maintenant aux facteurs de risques définis par les différents auteurs et aux liens que nous pouvons établir avec les éléments problématiques que nous avons relevés pour les TC et la connexion.

Le rapport Gollac (2011), l'EU-OSHA (2016) et l'INRS (2020) identifient 6 facteurs de risques psychosociaux que nous proposons de synthétiser :

- l'intensité du travail et temps de travail<sup>11</sup> qui comprend « les contraintes de rythme, l'existence d'objectifs irréalistes et flous, l'exigence de polyvalence non maîtrisée, les instructions contradictoires, les longues journées de travail, le travail en horaires atypiques, l'imprévisibilité des horaires de travail ».
- les exigences émotionnelles qui font référence « à la nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions »
- le manque d'autonomie qui désigne l'absence ou la manque de marge de manœuvre et de latitude décisionnelle.
- la mauvaise qualité des rapports sociaux qui désigne le manque de reconnaissance, de soutien social ou de mauvaises relations professionnelles.
- la souffrance éthique ou les conflits de valeurs qui renvoient « à l'ensemble des conflits intrapsychiques consécutifs à la distorsion entre ce qui est exigé au travail et les valeurs professionnelles, sociales ou personnelles des salariés ».
- l'insécurité de la situation de travail qui renvoie à l'insécurité de l'emploi et la variation des conditions d'exercice de travail.

Dans le Tableau 4, nous tâchons de mettre en lien, au regard des données de la littérature, les conséquences potentielles de l'utilisation des TC et les critères de risques psychosociaux décrits par Gollac (2011) et l'INRS (2020). Elles augmentent l'intensité du travail et peuvent amener un travail continu en cas de non déconnexion. Elles sont parfois prescriptives de l'activité (notification) et certains types de management médiatisés par ces TC peuvent dégrader les rapports sociaux.

---

<sup>11</sup> L'EU-OSHA n'inclue pas l'intensité du travail mais ajoute en revanche la violence exercée par un tiers.

<b>Facteurs de Risques Psycho-sociaux (Gollac, 2011, INRS 2020)</b>	<b>Conséquences potentielles de l'utilisation des TC</b>	<b>Littérature</b>
Intensité du travail et temps de travail	Bureau permanent Sur-information  Densification Sentiment d'urgence  Porosité des frontières de vie et débordement de la vie professionnelle	De Gaulejac (2016) Jauréguiberry (2006) Isaac, Campoy & Kalika (2007)  Soubiale (2016) Datchary & Gaglio (2014), Soubiale (2016)  Guilbert & Lancry 2007, Trompette & Vinck, 2009 APEC 2014 Soubiale 2016, El Wafi & Brangier (2013, 2016)
Exigence émotionnelle	FOMO  Débordement à cause de la surinformation / infobésité  Développer des nouvelles compétences	Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R., & Gladwell, V. (2013), Jauréguiberry (2014)  Lahlou (2000), Jauréguiberry (2014), Créno & Cahour (2016).  Bobillier Chaumon (2013), Datchary & Licoppe (2007)
Manque d'autonomie	Perte du temps de réflexion  Technologies prescriptives  Fragmentation de l'activité à cause des notifications	Jauréguiberry (2006) Sennett (2006) Bobillier-Chaumon, (2012)  Bobillier Chaumon (2014)  Gonzales (2004) APEC (2011), Bobillier-Chaumon, Vacherand-Revel, Cuvillier, Sarnin (2015) Brooks (2015) Datchary et Licoppe (2007)
Mauvaise qualité des rapports sociaux au travail	Sentiment d'isolement en télétravail  Dégradation du collectif de travail	Cooper et Kurland (2002), Morganson, Major & Osborn (2010) Clot (2010), Bobillier Chaumon (2013)
Souffrance éthique	Perte de sens	Haroche (2004) Aubert (2008)
Insécurité de la situation de travail	Disparition des cadres intermédiaires	(Frey & Osborn, 2017)

Tableau 4: Facteurs de risques psychosociaux et conséquences potentielles de l'utilisation des TC

Nous observons que les conséquences négatives engendrées par les TIC recourent chacune des différentes dimensions évoquées dans le rapport Gollac (2011) et l'INRS (2020). Cependant, afin de développer de la prévention sur ces sujets, il s'agirait au préalable de prendre conscience de cette réalité et du caractère préoccupant de la surconnexion. Ce que nous allons aborder dans cette troisième partie.

## **2.3. LA NECESSITE D'UNE PRISE DE CONSCIENCE DU PROBLEME DE SURCONNEXION**

---

La possibilité d'une déconnexion est devenue indispensable, il s'agit en effet de se protéger de l'intrusion technique dans nos vies qui est propice au débordement du travail sur la sphère privée. La déconnexion partielle, au travail, permettrait également une meilleure concentration et une baisse de la multi-activité ce qui, selon les études citées, permettrait une réduction du niveau de stress ainsi qu'un accroissement du bien-être au travail. De même, cela permettrait de prendre du recul et de pouvoir synthétiser et absorber les informations nécessaires à un travail de qualité. Seulement, la possibilité de se déconnecter doit s'accompagner d'échanges au sein de l'équipe sur les pratiques de connexion et les raisons de la surconnexion. Pour ce faire, une prise de conscience, par les individus et par les organisations, du caractère continu et oppressant de la connexion est indispensable.

### **2.3.1. LA SURCONNEXION : UN SUJET TABOU ?**

Comme nous l'avons déjà évoqué, les TIC sont un vecteur indéniable d'enrichissement de l'activité et un moyen très efficace et rapide de partager des informations (DARES, 1997, Kouabenan, Dubois, Bobillier-Chaumon, Sarnin & Vacherand-Revel, 2013) mais leur utilisation excessive comporte des risques. En l'absence de régulation de la connexion et de l'usage des TIC, et en particulier pour les cadres qui travaillent souvent au forfait, comment établir une limite au travail ? Félio (2015) dit à cet égard « *le sentiment d'isolement ressenti par les cadres dans leur rapport aux TIC constituerait le point critique pouvant faire basculer les pratiques de réussite en pratiques pathogènes* ». Pourtant les TC et la connexion sont souvent perçues comme apportant des avantages et ce sont les seuls aspects mis en avant. En effet, le sujet de la surconnexion entraîne un certain malaise dans l'entreprise. Les difficultés liées à la connexion ne sont pas exprimées ou peu prises au sérieux. Boudokhane-Lima (2016) rapporte des propos de DRH à ce sujet : « *certaines DRH reconnaissent que les plaintes autour de l'hyperconnexion en dehors des heures imparties font partie des discussions privées entre cadres mais qu'elles ne sont jamais exprimées de manière formelle. Elles se font sur un ton de plaisanterie et nos interlocuteurs [les DRH] ne les considèrent pas comme des 'plaintes sérieuses'* ». Nous nous interrogeons sur le fait que les DRH avouent être au courant qu'il y a des plaintes, puisqu'ils savent qu'il y a des discussions informelles à ce sujet, mais ne saisissent pas le caractère sérieux de cette plainte. En effet, le recours au collectif pour échanger sur cette problématique et sortir d'un sentiment d'isolement peut

être le signe d'une certaine souffrance, et l'utilisation de l'humour comme mécanisme de défense ne paraît pas en contradiction avec l'importance du problème pour les cadres. En effet, comme nous le verrons par la suite, les émotions négatives sont parfois cachées dans l'entreprise et les cadres se vivent comme une population qui doit répondre à des attentes fortes de la part de l'entreprise et faire preuve d'exemplarité (en termes de réactivité, résilience et de « force » mentale). Aussi le fait que des plaintes soient exprimées, quelle qu'en soit la forme, devrait susciter au moins l'intérêt voire la préoccupation des DRH, d'autant plus que tant le bien-être que l'efficacité des cadres font partie des enjeux.

## **2.3.2. LA DIFFICULTE A EXPRIMER SES EMOTIONS AU TRAVAIL**

Dans cette étude, nous considérons la surconnexion comme une connexion vécue subjectivement comme trop contraignante ou douloureuse. Cette connexion engendre des ressentis, des émotions négatives ainsi qu'une forte pression sur l'individu. Pourtant, certains auteurs déplorent le manque de prise en compte des dimensions cognitives sous-jacentes à l'activité dans les approches de prévention et précisent « *que des situations de surcharge dans l'exploration et le traitement des informations ou de pression temporelle risquent de produire [...] des atteintes à la santé physique et psychique* » (Garrigou, Peeters, Jackson, Sagory, Carbelleda, 2004). Or l'expression d'émotions, et en particulier négatives, n'est pas quelque chose d'acquis dans le milieu du travail. La littérature nous offre plusieurs explications relatives à ce « tabou » des émotions ou à ces émotions masquées au travail (Cahour, 2006).

### **2.3.2.1. L'entreprise : lieu de performance et de rationalisation**

En France, l'évocation des émotions dans le travail n'est pas fréquente. Les entreprises attendent des salariés une performance, une efficacité et une rapidité et le ressenti n'a pas sa place dans cette conjoncture. Dans une étude sur l'expression du deuil au travail, Bauer et Murray (2018) expliquent ainsi que la séparation des sphères de vie privée et professionnelle entraîne une séparation avec « *des émotions appropriées dans une sphère mais pas appropriées pour l'autre*<sup>12</sup> » (Kirby & al, 2003 dans Bauer & Murray, 2018). Pourtant cette frontière fictive n'est plus réellement pertinente et actuelle du fait du brouillage des frontières dues à l'avènement des TC. De plus si les émotions ne sont pas forcément exprimées dans le milieu du travail, cela ne démontre pas qu'elles sont

---

<sup>12</sup> Traduction personnelle.

inexistantes. Les auteurs ajoutent que les émotions, en particulier très fortes comme dans le cadre d'un deuil ne peuvent pas être entièrement effacées dans le contexte professionnel. Dans cette étude, il s'agit d'émotions liées à la vie personnelle mais il existe également des ressentis négatifs intrinsèquement liés au travail et aux TC.

### **2.3.2.2. Exprimer des émotions négatives au travail**

Des études montrent qu'il existe une charge émotionnelle liée à l'usage des TIC qui « *peut être à l'origine d'inconfort émotionnel [...] dû à une charge attentionnelle trop élevée et une perte de contrôle : gêne, anxiété, mécontentement, déception.* » (Bobillier-Chaumon, 2013). Ces émotions qualifiées d'« improductives »<sup>13</sup> dans l'environnement de travail (Hassard, Holliday & Willmott, 2000) ne sont pas des émotions dont on peut parler facilement et particulièrement en entreprise. Plusieurs études attestent d'un certain masquage émotionnel (Cahour, 2006) : c'est le cas pour des professeurs sur des forums d'entraide (Prost, Cahour & Détienne, 2013) ; alors que les forums sont des lieux où les échanges sont anonymes, les personnes demandant de l'aide ne partagent pas les ressentis de honte ou de déprime que certaines difficultés ont pu engendrer (émotions qui sont pourtant partagées avec l'ergonome lors d'auto-confrontations). De même une étude de Grandy, Mavin, Simpson, Rivera & Tracy (2014) relate que les salariés ressentant de la culpabilité ou de la honte se cachent dans des lieux fermés (bureau, wc) pour éviter de montrer ces ressentis. Alors dans un contexte où les salariés ne demandent pas d'aide et n'avouent pas ne serait-ce qu'un problème lié à la connexion, il paraît très difficile de rendre visibles les émotions.

### **2.3.2.3. L'aveu d'un sentiment de surconnexion : l'aveu d'une faiblesse ?**

Comme nous l'avons vu précédemment les cadres subissent une pression les poussant à être rapides et efficaces et les amène à ne jamais fléchir. Et comme le souligne Jeantet (2018) « *exprimer ses émotions est quasi systématiquement associé à un manque de professionnalisme. Être émotif, être débordé émotionnellement [...] est souvent vu comme l'expression d'une trop grande sensibilité, faiblesse et perméabilité* ». Donc, avouer une faiblesse peut poser problème : la culture d'entreprise actuelle pousse les salariés et en particulier les cadres à ne pas montrer de faiblesses, le but étant d'être vu comme performants afin de pouvoir accéder à des postes plus élevés. L'étude de

---

<sup>13</sup> Ils ajoutent l'amour, la peur et la tristesse à l'anxiété citée.

Boudokhane-Lima (2016) sur les DRH apporte des arguments qui confirment ce point de vue : les personnes interrogées décrivent les cadres comme « *une population qui ne va pas exprimer une situation de stress* », ils pensent que « *les cadres n'avoueront pas [se sentir en hyperconnexion]* ». Gunz (1989) signalait déjà que les choix d'expression étaient assez limités pour l'individu car il se savait évalué par ses supérieurs « *ce sont ceux qui sont bien vus qui se verront offrir les postes qui permettent d'accéder à une carrière réussie* »<sup>14</sup>. Cet aspect limite la prise de parole envers sa hiérarchie mais également entre pairs. En effet, pour ne pas souffrir d'une comparaison désavantageuse par rapport à ses collègues (la représentation du « bon cadre » correspond à un « cadre passionné », « hyper ambitieux », « addict du boulot », Boudokhane-Lima, 2016), il est préférable de ne rien dire car seul le succès est glorifié. Cependant si les salariés ne s'expriment pas, il n'y a pas de solidarité possible, le salarié ne peut se reposer sur le collectif pour sortir de son isolement mais aussi pour voir qu'il n'est pas le seul à ployer sous le poids de cette connexion.

#### **2.3.2.4. Comment aborder un sujet tabou en entreprise ?**

Afin d'éviter d'aborder frontalement les émotions, la discussion pourrait partir de l'objet technique comme base de débat (Bobillier-Chaumon, 2013), si on ne s'axe pas sur les émotions liées à la connexion, il sera plus facile d'engager une discussion. Cahour (2006) suggère que ces émotions masquées peuvent être rendues visibles par un entretien mené par un chercheur, dans un « cadre de second degré <sup>15</sup> ». Elle propose l'utilisation d'entretien d'explicitation (Vermersch, 1994) pour approfondir un événement particulier susceptible d'avoir engendré des affects pré-réfléchis. Le chercheur, en utilisant des relances particulières et en resituant le salarié dans la situation évoquée va pouvoir investiguer les émotions, sensations et pensées survenus en lien à l'activité qui n'étaient pas forcément conscientisés par la personne. Dans un autre registre, le théâtre-forum peut permettre d'exprimer ses émotions sous couvert d'un rôle, la personne peut donc se sentir moins directement exposée, elle s'affranchit du jugement grâce au cadre qu'offre cette méthodologie. Ces deux méthodes permettraient d'avancer dans la mise en débat des émotions et ouvrirait à une discussion en collectif d'un problème qui reste souvent camouflé dans l'intimité du travailleur.

Le manque de régulation de la connexion semble évident mais la nécessité d'une déconnexion n'apparaît pas à tous. En effet, les conséquences d'une surconnexion sont importantes : burn-out,

---

<sup>14</sup> Traduction personnelle

<sup>15</sup> Le cadre de second degré est décrit comme un cadre où les acteurs se retrouvent qui n'est pas le cadre habituel de travail et les personnes avec qui ils communiquent ne sont pas à l'origine d'un des affects.



débordement cognitif, surcharge, syndrome d'hyperactivité. Il semblerait également que ce ne soit pas tant les TC ou la connexion qui soient la cause d'une sensation de surconnexion mais bien les interactions et informations qu'elles portent (leur nature, leur fréquence, leur valeur...) et surtout les intrusions/effets de désorganisation sur l'activité qu'elles suscitent (dispersion, conflits de rôle, empêchement de l'activité, incapacité à la prise de recul...). Aussi lorsqu'une interaction est négative, il est bien plus difficile d'être connecté à cet objet en permanence. Et même si tous ne réagissent pas de la même façon face à cela, il semble important d'essayer d'amener une réflexion collective sur la régulation de la connexion.

## Synthèse

Nous considérons les impacts de l'usage des technologies de la communication selon trois dimensions : la qualité de travail, la qualité de vie au travail et la qualité de vie hors travail. Nous avons vu dans la littérature que le travail connecté pouvait être effectué partout (télétravail, travail nomade) et à tout moment. Si cela permet aux salariés de gagner en flexibilité et en souplesse d'organisation, il peut y avoir des conséquences négatives. En premier lieu l'isolement du télétravailleur qui, coupé de son collectif, a moins d'interactions qu'auparavant. De plus, le fait de travailler à distance entraîne la nécessité de développer de nouvelles compétences pour basculer entre des modalités de communication et de management. Le deuxième aspect qui peut dégrader la qualité du travail est l'intensification liée aux TC doublée d'un sentiment d'urgence. Des auteurs pointent que ce rythme de travail, couplé à de fréquentes interruptions liées à des notifications, ne permet plus de prendre du recul par rapport au travail, et qu'à terme cela peut provoquer une perte de sens. De plus la frontière entre vie hors travail et vie de travail semble s'estomper. Cela peut avoir des avantages (effets positifs des communications personnelles sur son lieu de travail) et des inconvénients (débordement subi de la vie de travail sur la vie personnelle). Des auteurs distinguent des profils en fonction de la perméabilité ou de la flexibilité de la frontière établie entre les sphères de vies, on retrouve ainsi 4 profils en fonction de la perméabilité des frontières ; une frontière fermée correspond à un profil de segmentation, une frontière flexible à des profils d'intégration, d'hybridation ou d'autonomie selon les auteurs, et enfin une frontière perméable engendre un débordement ou des interférences entre les sphères de vies.

Nous avons exploré ensuite les risques pour la santé que génèrent l'usage des TC et une surconnexion. En recoupant les facteurs de risques psychosociaux décrits dans plusieurs rapports et les différents impacts liés à l'usage des technologies, nous nous apercevons que chaque facteur est concerné par l'omniprésence des TIC. Ainsi, les rapports décrivent 6 facteurs de risques : l'intensité du travail (intensification, densification avec les TC), les exigences émotionnelles (infobésité, FOMO), le manque d'autonomie (technologies prescriptives, fragmentation, infobésité), la mauvaise qualité des rapports sociaux (isolement en télétravail, dégradation du collectif), la souffrance éthique (perte de sens) et l'insécurité de la situation de travail (disparition des emplois intermédiaires).

Enfin, nous avons vu que pour mettre en place une prévention sur la question de la connexion, il importe dans un premier temps de sortir du tabou autour de cette question. Plusieurs auteurs affirment en effet que les cadres ne sont pas une population qui exprime leurs émotions ou faiblesses et, lorsqu'ils le font, ne sont pas toujours pris au sérieux ou sont dénigrés dans leur identité de cadre. Aussi il s'agit dans un premier temps de trouver un moyen d'accéder aux ressentis des cadres au sujet de la connexion pour pouvoir ensuite provoquer une prise de conscience de ce problème de connexion.

# Chapitre 3 : Réguler les pratiques de connexion en entreprise

Dans cette partie, nous allons aborder les stratégies de régulation de la connexion présentes en entreprise, puis nous intéresser aux méthodologies d'échanges utilisées en ergonomie et dans l'éducation populaire qui pourraient permettre de réaliser de la prévention en collectif.

## 3.1. LES STRATEGIES DE REGULATIONS DE LA CONNEXION PRESENTES EN ENTREPRISE

---

Pour réguler la connexion, il existe actuellement quelques solutions organisationnelles mais la majorité des stratégies de régulations indiquées dans la littérature sont individuelles.

### 3.1.1. LES STRATEGIES DE REGULATION INDIVIDUELLES

En 2014, 20% des cadres rapportaient toujours se déconnecter en dehors de leurs temps de travail et 10% rapportaient ne jamais se déconnecter (APEC, 2014). Plusieurs éléments peuvent expliquer la difficulté de déconnexion des cadres ; l'une des explications citée dans la littérature est la crainte de l'effet « bouchon », qui est la peur de se retrouver « noyé » sous l'afflux de mails et d'informations lors de sa reconnexion après un week-end. C'est pourquoi Jauréguiberry (2006) parle de « fuite en avant » : l'individu se connecte en continu pour ne pas se laisser dépasser par ce flux continu. Pour d'autres, une déconnexion peut être mal perçue par l'entreprise, c'est pourquoi on assiste à des déconnexions partielles cachées (Domenget, 2014). Cette pratique cachée peut également engendrer un stress.

La déconnexion totale est donc rare mais il existe des formes de déconnexion partielles, des tentatives de maîtrise de cette connexion ou des « pratiques soutenables » de connexion (Jauréguiberry, 2010). On dénombre deux stratégies principales :

- Le filtrage : il s'agit d'empêcher certaines sollicitations d'arriver via les TIC : en épurant son courrier électronique, en activant le mode « silencieux », en désactivant le mode push, en retournant son smartphone ou en renvoyant directement l'interlocuteur à son répondeur. Les auteurs soulignent que cela permet de prioriser les informations et de reprendre la main sur son emploi du temps. (Datchary, 2007, Félio, 2013, Boudokhane-Lima & Felio, 2015). Il existe également une autre stratégie de filtrage évoquée par Bobillier Chaumon & Eyme (2011) qui consiste à répondre uniquement aux sollicitations en fonction du sujet ou de l'expéditeur du message, en se basant sur son expérience professionnelle (on sait qui ou quoi est pertinent). Certains, les plus expérimentés et anciens, utilisent aussi ce que ces mêmes auteurs (2011) ont nommé « la stratégie de la relance ». Cela consiste à ne pas répondre immédiatement aux sollicitations mais plutôt à attendre que l'expéditeur renouvelle l'envoi du message : « *si c'est important, ils relanceront* ». C'est donc une déconnexion pro-active.
- La préservation : il s'agit d'un temps sans technologie ou sans connexion, qui permet de se recentrer sur son activité ou sur sa vie privée. Dans la sphère personnelle, il s'agit de déconnexion partielle pendant certains temps dédiés à la famille et dans la sphère travail, les individus s'accordent un temps sans autoriser l'émergence de sollicitations, virtuellement (mode absent des logiciels de communication instantanée) ou physiquement (pièce sans téléphone) (Félio, 2013), Boudokhane-Lima & Felio, 2015).

La déconnexion volontaire est rare car elle peut entraîner des conséquences négatives pour la personne : stress, culpabilité, FOMO. Aussi lorsqu'elle est mise en œuvre, elle provient parfois d'un changement de perspective par rapport à la connexion liée à une prise de conscience, soit par accumulation, soit due à un incident critique (Jauréguiberry, 2014).

Actuellement, les stratégies de déconnexion sont plutôt individuelles et il s'agit davantage d'une tentative de maîtrise de la connexion que d'une véritable déconnexion. Les collectifs et les organisations tentent également de proposer des solutions pour réguler cette connexion.

## **3.1.2. LES STRATEGIES DE REGULATIONS INSTITUTIONNELLES**

### **3.1.2.1. Chartes et accords**

De nombreuses chartes d'utilisation des outils numériques et guides de bonnes pratiques sont apparus (46% des cadres interrogés dans une enquête sur 613 cadres ont eu recours à une charte sur l'usage des mails (Soubiale, 2016), mais ces chartes ne proposent pas de piste d'action concrète. Il est souvent rappelé qu'il est déconseillé d'envoyer des mails en dehors des horaires de travail (Orange, Université de Lorraine, etc.) mais la question de la connexion en soi reste assez vague. De même dans chaque charte, la volonté d'atteindre l'exemplarité managériale est soulignée mais aucune solution concrète n'est proposée pour mettre en œuvre une déconnexion. Ainsi, dans l'accord d'entreprise d'Orange sur la transformation numérique (2016), trois risques majeurs sont identifiés :

- la fracture numérique (isolement des salariés dits « hors réseaux »),
- la porosité des frontières vies privée/professionnelle avec un sentiment de contrainte de connexion et une fragmentation de l'activité,
- la gestion des données personnelles des salariés (risque de dérive et perception de contrôle de l'activité).

Outre les accords, il existe également des chartes comme pour le groupe 3M France qui a publié en 2011 une charte concernant les relations interpersonnelles avec un chapitre sur les TIC mais les préconisations n'ont pas été bien accueillies par les salariés qui ont dénoncé un « catéchisme de la direction ». En effet, les chartes sont fréquemment mal perçues par les salariés car elles déresponsabilisent l'entreprise en étant à la fois trop vagues et trop éloignées des différences entre les activités (Boudokhane-Lima & Felio, 2015, Créno & Cahour, 2016). Ces chartes semblent élaborées de manière descendante et uniforme, sans concertation, implication des salariés, ni connaissance de la spécificité et des exigences de chaque métier et activité (Créno & Cahour, 2016).

Dans le tableau suivant, nous avons regroupé les différentes études qui mentionnent des régulations institutionnelles par une limitation du mail ou du Smartphone.

Etude	Action	Effets
Boswell, Olson-Buchanan, Butts & Becker (2016)	Boston Consulting Group et Volkswagen: demande explicite ; réponse dans les 1h jusqu'à 21h pour les mails urgents pour les heures non travaillées Google : Dublin goes dark : les employés éteignent leurs portables avant de partir du travail	
Boudokhane-Lima & Felio (2015)	Journées sans e-mails (Intel, Sodex, Orange, Nestlé, Canon, etc ) Pop-ups prévenant de l'envoi d'un mail en dehors des horaires de travail (secteur aéronautique)	29% des salariés d'Intel trouvent cette mesure efficace (Spira & Burke, 2009)
Créno & Cahour (2016)	Depuis 2012, ATOS, Siemens et Total obligent la déconnexion partielle : privation du Smartphone de 18h à 7h	
Kushlev & Dunn (2015)	Expérience de limitation des emails pendant deux semaines ; les participants pouvaient la première semaine regarder leurs emails autant qu'ils le souhaitent et pendant une semaine, seulement 3 fois par jour et ils devaient désactiver toutes les notifications liées aux mails.	On observe une réduction du stress, une facilitation de concentration sur l'activité, une augmentation du bien-être et une meilleure qualité de sommeil.
Mark, Volda & Cardello (2012)	Expérimentation 5 jours sans e-mails	Réduction des multitâches, plus de concentration sur l'activité, moins de stress mais les auteurs ne sont pas sûrs que cela soit dû aux mails. Supprimer l'email a également augmenté le face-à-face. Les participants avaient également peur du retour aux mails après une semaine mais ils ont trouvé une stratégie d'élimination des mails.

Tableau 5: Tentatives de régulations des emails par les entreprises.

Nous constatons que de nombreuses entreprises ont essayé de réduire le nombre de mails en imposant une déconnexion. Cependant, si certaines études voient des effets positifs (réduction du stress) au bout de quelques jours d'interdiction des emails, ces expériences ne sont pas menées sur une longue durée. Il serait intéressant de savoir si les salariés cités dans les articles de Mark, Volda & Cardello (2012) ou Kushley & Dunn (2015) ont changé leurs pratiques de façon pérenne suite à cette expérience. En effet, nous avons constaté que les emails et les technologies de la communication peuvent être une source de stress mais il ne paraît pas réaliste de s'en passer entièrement ; il ne paraît donc pas forcément pertinent de proposer comme solution une privation totale de ceux-ci bien que cela montre des effets positifs pour les participants.

La régulation institutionnelle par un accord ou une charte limitant la connexion par des interdictions n'est donc pas la solution pour tous. En effet, la plupart des cadres ne plébiscitent pas d'interdiction car ils voient la connexion et les TIC comme une opportunité de souplesse et de flexibilité. De plus, beaucoup expriment la crainte de retrouver trop de mails à traiter le lundi s'ils se déconnectent totalement le week-end. (Créno & Cahour, 2016). Venin (2015) rapportent ainsi qu'une majorité d'entre eux ne souhaitent pas de régulation par l'interdiction bien qu'ils s'avouent débordés par le travail en urgence.

### 3.1.2.2. Des formations pour réguler la connexion ?

Certaines entreprises proposent également des formations, c'est le cas par exemple d'Orange qui propose des formations d'une part sur plateformes (Digital Academy) où l'on trouve des ressources numériques sur le Réseau Social d'Entreprise mais aussi des formations en présentiel. La pertinence des formations est souvent remise en cause car elles sont jugées souvent inadaptées, ennuyeuses et sont, à l'instar des chartes, perçues comme un moyen de déculpabiliser l'entreprise (Créno & Cahour 2016). On trouve également des séjours de désintoxication du digital (Gless, 2013). D'autres stages de ce type existent mais les auteurs soulignent que ces pratiques se focalisent uniquement sur un déterminisme technologique et souligne la responsabilité individuelle. En effet, Garrigou & al. (2004) considèrent inadaptée une prévention des risques passant par des tentatives d'adaptations du comportement des salariés (par des rédactions de procédures ou des formations) qui ne résolvent rien à la question de la surcharge d'information.

Si le passage par ces stages et formation n'est pas idéal, l'idée de regrouper un collectif pour travailler ensemble est néanmoins intéressante. En effet, certaines entreprises ont également eu recours à la médiation externe et aux analyses de pratiques : ces interventions montrent un accroissement de la solidarité, de la coopération et de l'élaboration collective de solutions (Lafranchise & Paquet, 2015). De plus, une étude montre que les salariés ressentent un sentiment d'isolement dû à l'absence de prescription organisationnelle des usages numériques et que l'absence d'échange formel à ce sujet freine les possibilités de régulations collectives (Félio, 2015). Carayol (2016) souligne dans la conclusion de son ouvrage qu'il serait plus intéressant de créer des espaces d'échanges que des régulations institutionnelles telles que des chartes ou des accords : « plus que des mesures de régulation des pratiques précises - qui ne feraient pas l'unanimité, par ailleurs - les salariés semblent avoir besoin et envie de partager et d'échanger sur leurs pratiques des TC au travail ».

La littérature apporte peu d'informations sur la présence de régulations collectives de la connexion, aussi nous proposons nous d'identifier et de comparer les méthodes en ergonomie et dans l'éducation populaire visant des espaces d'échange qui pourraient permettre de réaliser de la prévention en collectif sur les problèmes liés à la connexion et aux technologies de la communication. Nous pensons en effet qu'une régulation en collectif d'une problématique liée à la communication pourrait être pertinente et efficace.

## 3.2. LA MISE EN PLACE D'ESPACES D'ÉCHANGES DANS L'ENTREPRISE

---

Nous allons plus globalement nous pencher sur les espaces d'échanges possibles au sein des collectifs des entreprises. La question de la régulation de la connexion est peu évoquée entre collègues et n'est pas discutée en collectif. Nous avons vu précédemment qu'il serait intéressant de réguler la connexion en collectif parce que des stratégies individuelles ne suffisent pas, qu'il n'existe pas de régulation collective pour l'instant et qu'il s'agit d'une attente des salariés (Carayol, 2016).

Les espaces d'échange peuvent avoir plusieurs objectifs, ils peuvent avoir lieu pour exprimer des revendications (syndicats/direction), recueillir des données (focus group) ou encore dans un but de transformation des situations. Dans le cadre de notre étude, nous nous intéresserons aux espaces d'échanges centrés sur le travail et la transformation des situations.

### 3.2.1. DEVELOPPER UNE PRATIQUE REFLEXIVE

Les espaces d'échanges qui nous intéressent ici sont ceux qui ont pour objectif de développer une pratique réflexive des participants dans l'institution concernée. La pratique réflexive d'un collectif est ici définie par le fait que des salariés échangent sur leurs propres pratiques de travail dans un objectif d'élaboration et de développement de leurs pratiques (Balas-Chanel, 2013). L'objectif de la pratique réflexive collective est d'apprendre par l'expérience : au-delà des connaissances établies, les connaissances dans l'action, les savoir-faire, les dysfonctionnements, les « savoir-non-faire » révèlent d'autres types de connaissances qu'il convient d'élaborer et de transférer. Il s'agit de connaître les pratiques et de passer des connaissances dans l'action à la connaissance de l'action » (Gaillard, 2009, p.154). Casse (2015) précise que cela permet de développer le « pouvoir d'agir » des opérateurs en référence à Clot (2010), d'autant plus lorsque cela est réalisé en collectif. Elle souligne deux effets majeurs de l'activité réflexive : (i) pour l'individu qui élargit, complète, modifie son point de vue en se confrontant à celui des autres par « confrontation interactive à l'altérité » (Chaubet, 2013), et (ii) pour le collectif, par le développement des nouveaux savoirs et des nouvelles compétences qu'elle induit (Gernet & Dejourn, 2009). L'activité réflexive permet de tirer des leçons de l'expérience grâce à l'analyse de ce qui a été réalisé mais aussi de ce qui ne l'a pas été, de ce qui a été empêché (Clot, 2009)

Nous essayons ensuite de recenser les espaces d'échanges évoqués dans la littérature en psychologie, ergonomie et éducation populaire permettant cette réflexivité dans le travail.



### **3.2.1.1. Transformer les pratiques en développant une réflexivité**

Les espaces de discussion (Detchessahar, 2013) sont un premier espace d'échanges possible sur le travail. L'une des caractéristiques de ceux-ci est, selon Detchessahar, leur pérennité. Il ne s'agit donc pas forcément de former un groupe suite à un événement spécifique mais d'instaurer un espace où un échange collectif et régulier est possible. D'autres auteurs précisent (Casse, 2015, Van Belleghem, 2015) qu'il est souhaité que la discussion soit animée par l'encadrement de proximité avec « l'objectif formel de réguler les difficultés de travail au quotidien ». Ces discussions peuvent donc être animées par le manager qui connaît les métiers. La position d'animation par le manager permettrait également de lui redonner une place centrale dans les processus de régulations. La pérennité de ces discussions permettrait également d'instaurer ou de ré-instaurer la confiance entre opérateurs et managers (Mollo & Nascimento, 2013).

Les espaces de discussion semblent donc être un moyen de développer et renforcer un collectif en instaurant un espace d'échanges régulier mené par une personne interne à l'équipe. Cependant, comme nous l'avons vu auparavant, la connexion et surtout la surconnexion ne sont pas l'un des sujets abordés avec le manager pour plusieurs raisons : l'envie de progresser dans l'entreprise, la culpabilité d'avouer une faiblesse... Ainsi, pour réguler une trop forte connexion, mettre en place un échange collectif pérenne animé par le manager ne semble pas être la solution la plus pertinente, bien qu'à terme, si le sujet devient moins tabou, il pourrait se discuter effectivement comme « une difficulté de travail quotidienne ». A l'heure actuelle, le manager ne semble pas la personne la plus adéquate pour traiter cette problématique et sa présence pourrait parfois être vécue comme un frein. L'hyperconnexion et la surconnexion étant en partie régies par une norme implicite et non discutée, il s'agirait de définir un espace d'échange sur la problématique spécifique de la connexion.

#### **a. Les méthodes d'analyse pour des événements spécifiques**

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons à des discussions sur des situations spécifiques liées au travail. Certaines méthodes consistent ainsi à comprendre les situations pour ne plus refaire d'erreurs par exemple. C'est le cas des REX (retour d'expérience), largement documentés dans la littérature et qui font référence à une méthodologie qui « vise à maîtriser les perturbations futures par une activité réflexive sur les événements passés » (Gaillard, 2005, Casse & Caroly, 2017, Bobillier Chaumon, Rouat, Laneyrie, & Cuvillier, 2018). Dans ce cas précis, la mise en discussion sert à mettre en commun les connaissances par une analyse des défaillances, des difficultés, des malentendus, des désaccords, des empêchements... pour améliorer les systèmes. Cela porte sur des

événements bien concrets que l'on va analyser en groupe pour chercher quelle a été l'erreur / la défaillance et comment l'éviter : ce n'est pas réellement un débat mais plutôt une analyse *a posteriori*. C'est également le cas des débriefings, qui interviennent suite à une situation problématique potentiellement traumatique et qui s'intéressent aux ressentis.

### **b. Les approches basées sur l'autoconfrontation croisée**

Les autoconfrontations croisées (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000) ou alloconfrontations (Mollo et Nascimento, 2013) consistent à confronter plusieurs individus aux traces de leurs activités via un matériau sur lequel ils construisent une compréhension du travail réel et de ses contraintes, et d'en faire usage dans des dispositifs participatifs visant la transformation des situations de travail. L'un des aspects qui nous intéresse dans cette méthode est le fait d'utiliser un support comme base de la discussion. En effet, il s'agit pour nous de trouver une méthode qui permette dans un premier temps d'exposer la / les situations de surconnexion car notre première difficulté est bien de réussir à travailler sur un sujet qui selon certains DRH « n'existe pas » (Soubiade, 2016). Il s'agit donc de permettre aux salariés de prendre conscience de cette problématique de surconnexion, puis dans un deuxième temps de l'exposer à la hiérarchie afin d'éviter l'inhibition ou l'autocensure de la part des salariés, ce que Van Belleghem (2018) qualifie de « double mouvement ». La méthode d'autoconfrontation croisée peut permettre la prise de conscience que nous recherchons. En effet, le salarié en regardant son activité peut prendre conscience d'éléments qu'il n'avait jusqu'alors pas identifiés ou rendus réflexivement conscients, si l'on reprend la terminologie de Vermersch (1994). D'autre part, la confrontation avec un autre qui va interroger son activité peut également amener la prise de conscience d'autres façons de faire son activité qui n'étaient pas envisagées auparavant. Ces deux points sont des éléments qui semblent pertinents pour les échanges sur la surconnexion. Cependant, le fait d'élaborer à partir d'une trace de l'activité réelle (le film) peut amener les participants à rationaliser, c'est-à-dire à tenter d'expliquer leurs comportements.

Nous ne souhaitons pas dans un premier temps amener les participants à analyser leur façon de travailler, l'expliquer, la justifier, mais bien à leur faire prendre conscience des difficultés, en restant au plus près de la façon dont la situation a été vécue. De plus, nous souhaitons discuter concrètement sur une tâche invisible, une activité qui se passe de manière diffuse entre plusieurs collaborateurs et qui se déroule dans des espace-temps interstitiels, hors des frontières de l'entreprise et qui se mélangent aux pratiques privées. L'autoconfrontation ne peut pas permettre de rendre compte de toutes ses dimensions.

Afin de rester au plus près de la réalité vécue par les salariés, des méthodes se basant sur le recours à l'expérience vécue semble une alternative intéressante. De plus, les activités que nous souhaitons étudier (les pratiques de connexion problématiques) ne laissent pas forcément de traces et peuvent parfois être inconscientes. Dès lors il faut imaginer un espace qui puisse rendre compte de ces pratiques et les mettre en lumière.

### **c. Les approches axées sur l'expérience vécue : les entretiens d'explicitation**

En psycho-phénoménologie, l'entretien d'explicitation est une méthode permettant d'accéder à l'expérience vécue. Cette technique d'entretien, développée par Vermersch (1994), permet en effet d'accéder à l'expérience vécue en « re-situant » la personne dans l'événement qu'il souhaite approfondir, en l'amenant en évocation de la situation<sup>16</sup>. L'intervenant va alors interroger les actions, les pensées, les ressentis et les différentes modalités sensorielles du participant en utilisant des relances spécifiques (Vermersch, 1994 ; Balas Chanel, 2013; Cahour, Salembier & Zouinar, 2016) et en évitant soigneusement la question du « pourquoi » qui amène fatalement le participant à rationaliser son discours. Cette technique permet de faire émerger des prises de conscience comme nous le souhaitons et peut être utilisée en groupe. Crozier (2013) nous décrit le déroulement d'une explicitation en groupe comme suit : elle donne une consigne pour tous qui permet de les mettre en évocation en même temps sur le même type d'événement (« vous allez prendre le temps de revisiter mentalement... ») et demande ensuite à tous d'écrire ce moment puis demande « qu'avez-vous retrouvé ? ». Crozier (2013) souligne qu'il est intéressant d'utiliser de l'explicitation dans la phase de description des moments cruciaux. L'entretien d'explicitation permet alors d'aller plus loin dans la compréhension de la situation qu'une analyse rétrospective car elle permet d'accéder à d'autres modalités (sensorielles ou émotionnelles par exemple) présentes pendant l'événement. L'explicitation de ces moments cruciaux peut également amener une discussion sur des situations similaires et permet de réaliser de la prévention autour de risques identifiés. Cependant, même utilisé en groupe, l'entretien d'explicitation est basé sur plusieurs expériences individuelles qui peuvent être évoquées en groupe mais n'a pas pour but premier d'amener des échanges sur une problématique partagée.

Balas-Chanel (2013) qui utilise l'Entretien d'explicitation de Vermersch, décrit les différentes positions et actions réalisées quand on accompagne une pratique réflexive, qu'elle a elle-même mise en place pour l'enseignement des soins infirmiers présenté dans le tableau 6.

---

<sup>16</sup> L'évocation désigne ici le fait pour le participant de revivre le moment choisi comme s'il y était.

Enseignement classique	Accompagnement de la pratique réflexive
Met en place les conditions d'acquisition des savoirs, sans référence précise à des expériences vécues	Met en place les conditions de construction de savoirs en références à des expériences vécues et analysées
Commence plutôt par dire/parler	Commence plutôt par écouter / se taire
Conseille	Questionne l'expérience
Interprète, analyse, comprend.	Aide à analyser l'expérience, à comprendre
Enseigne, apporte des connaissances	Fait construire les connaissances
Prescrit	Aide à transférer les nouvelles connaissances dans la pratique
Montre/fait à la place	Accompagne l'activité de l'apprenant
Centré prioritairement sur le métier	Centré prioritairement sur l'étudiant, sa pratique et ses compétences

Tableau 6: Différences enseignement classique et accompagnement de la pratique réflexive (Balas, 2013)

Dans notre démarche de recherche-action, c'est bien la position d'accompagnement de la pratique réflexive qui nous intéresse. En effet, notre objectif de transformation des pratiques passe par une compréhension fine de la situation par les individus et les collectifs afin qu'ils puissent développer leurs compétences. Il s'agit donc pour le facilitateur d'être dans une position de soutien à la parole et à l'élaboration par les salariés, sans émettre d'avis ou de conseil.

Notre but est de faire revivre la situation par la mise en place d'un dispositif permettant d'expérimenter une situation problématique partagée par un groupe en se basant sur différentes expériences vécues individuelles.

### **3.2.2. TRANSFORMER LES PRATIQUES EN DEVELOPPANT UNE REFLEXIVITE PAR LA MISE EN THEATRE**

D'autres démarches cherchent à faire revivre l'activité passée par des dispositifs de jeux et de mise en scène. Ces techniques sont essentiellement utilisées dans le courant de l'éducation populaire, en psychologie clinique, en sociologie clinique et récemment en ergonomie.

#### **3.2.2.1. Le psychodrame**

A son origine, le psychodrame était vu par son créateur Moreno, comme un théâtre de la spontanéité où les participants pouvaient se libérer en jouant des rôles improvisés. En cela il rejoignait les objectifs du théâtre de l'opprimé de Boal (1980). Cependant, par la suite, le concept a été repris par des psychanalystes (Lebovici, Anzieu) qui ont trouvé intéressant de mettre le corps en mouvement

pour analyser des situations vécues comme bloquées (Guettier 2006, Robinson, 2010). Le psychodrame a ensuite évolué jusqu'à nos jours où il peut maintenant être pratiqué en collectif. L'objectif du psychodrame est d'abord thérapeutique ; il s'agit de faire élaborer un individu sur une problématique personnelle et les scènes vont illustrer son propos face à un groupe. La scène n'est pas centrale, elle a pour but de représenter une situation passée telle qu'elle a été vécue par une personne, c'est un moyen d'illustrer son propos. Elle est la base de l'analyse à laquelle les autres participants peuvent participer ainsi que le thérapeute.

### **3.2.2.2. Les méthodes théâtralisées issues de l'éducation populaire**

Le courant de l'éducation populaire a pour objectif une stimulation des processus d'émancipation individuelle et collective dans une visée de transformation sociale. L'essence même de ces méthodes est de travailler des problématiques partagées par des groupes. Elles nous semblent pertinentes dans la mesure où elles sont axées sur deux éléments importants dans notre démarche de recherche-action: elles s'attachent à donner la parole à ceux qui ne s'expriment pas, ou ne peuvent pas s'exprimer sur un sujet donné (pour l'éducation populaire : les populations défavorisées, opprimées (Boal & Lémann, 1980) ; dans notre étude : les cadres surconnectés). Elles ont également le but formel de développer le pouvoir d'agir des participants (Alinsky, 1971) donc de réaliser une transformation des pratiques au-delà de la réflexivité. Alinsky souligne l'importance de travailler conjointement le lien social et le développement du pouvoir d'agir. Il s'agit pour l'intervenant de partir des expériences vécues des participants pour faire émerger une problématique commune à un groupe afin de décider d'actions transformatrices. Ces méthodes ont été particulièrement développées en Amérique latine (conscientisation de la pédagogie de l'opprimé (Freire, 1972), théâtre de l'opprimé (Boal & Lémann, 1980 ; Boal, Mellac & Rigot-Müller, 2004) et sont maintenant utilisées dans le milieu des travailleurs sociaux en France.

Les méthodes de l'éducation populaire ont en commun de faire intervenir une tierce personne, formée aux méthodes et visent un objectif d'autonomisation des participants en passant par le débat sur des situations conflictuelles ou sources de tensions. L'autonomisation des participants et le sentiment de reprise de contrôle sur la situation sont par ailleurs considérés comme essentiels à la santé des individus dans un contexte professionnel (Clot 2014). Le développement de ce pouvoir d'agir dans les méthodes d'éducation populaire passe par une mobilisation corporelle et accordent une attention particulière aux émotions vécues au sein du collectif. Cette mobilisation corporelle est au centre des méthodes utilisant le théâtre comme base d'échange.

Deux méthodes théâtralisées sont issues de l'éducation populaire et peuvent être utilisées en entreprise. Un premier groupe de méthodes qualifié de théâtre de l'opprimé, prend naissance au Brésil dans les bidonvilles dans un but de transformation sociale en donnant la parole à ceux que « l'on n'écoute pas » que Boal qualifie d'opprimés (1980, 2004)<sup>17</sup>. Les saynètes exposées y sont construites sur un même modèle, une situation d'injustice mettant en présence un opprimé et un oppresseur. Il décrit une de ces méthodes comme suit : « Le théâtre-forum est ainsi une question sincère posée au public sous la forme d'une scène théâtrale. C'est le désir sincère de confronter des opinions diverses, des idées, des actions. L'opprimé est le personnage qui [de sa situation problématique], clairement, questionne. Il ne sait pas quoi faire – est-ce que nous le savons ? Jouons nos idées. » (Boal, 2004).

Le théâtre-forum, une des branches du théâtre de l'opprimé qui nous intéresse ici, possède un fort pouvoir d'implication des personnes. Le but est de passer d'une situation où les potentiels sujets sont passifs (les spectateurs) à une situation où ils sont actifs (les « spect-acteurs ») en permettant à chacun non seulement de s'exprimer lorsqu'ils entendent une perspective d'évolution de la situation qui n'a pas été évoquée mais aussi de la jouer, de l'expérimenter de manières corporelle et comportementale. On met donc en débat des modalités de communication, non en envisageant d'autres, mais en les mettant en mots, en actes. S'agissant de situations de conflit, de tension, c'est aussi l'occasion de se décentrer, de jouer le rôle de celui ou de celle qu'on considère comme étant de la partie adverse, ce qui rejoint les objectifs de décentration des approches systémiques. Enfin, le but de la scène initiale est de faire émerger un doute, un questionnement. Il n'y a pas d'intérêt à faire jouer une scène dont on connaît déjà l'issue.

La deuxième méthode est un dérivé de la première : le théâtre-forum institutionnel (Guerre, Y., 1998). A la différence de la forme précédente, le public peut remplacer un antagoniste (qui se trouve donc en position d'opresseur) car l'auteur souligne l'intérêt de voir sa position pour améliorer l'appréhension des potentiels mécanismes sous-jacents en jeu. Le théâtre-forum institutionnel, développé plus tard et dans un contexte un peu différent, se veut moins binaire, moins manichéen et correspond donc mieux à un contexte d'entreprise où chacun est piégé par des pratiques culturellement ancrées dont chacun est à la fois complice et victime.

Les scènes présentées sont le fruit d'un travail collectif réalisé auparavant. Ainsi, un groupe de pairs, assisté d'un ou plusieurs facilitateurs, se réunit autour d'une grande thématique et réfléchit à plusieurs situations problématiques issues de la vie réelle dans lesquelles il a détecté un conflit ou une tension

---

<sup>17</sup> Il se revendique d'un théâtre politique et démocratique (au sens étymologique de pouvoir du peuple) et prenant ses racines dans le théâtre de la Grèce antique à l'époque des Dionysies.

n'ayant pas trouvé d'issue. La scène initiale part donc d'un récit mais s'enrichit des témoignages d'expériences vécues des autres participants pour devenir une problématique sociale plus large. Dans un deuxième temps, les participants jouent cette scène initiale devant un groupe de pairs et un facilitateur (le joker selon la terminologie du théâtre-forum) anime la partie forum. C'est lors de cette partie que tous peuvent s'exprimer pour proposer des alternatives.

Les démarches du théâtre-forum et du psychodrame sont inverses : le psychodrame part d'une problématique individuelle puis va vers une situation spécifique dont la scène est l'illustration et sert de base d'analyse. A l'inverse, le théâtre-forum part de situations vécues individuelles pour exposer une vision synthétique enrichie et partagée sous la forme d'une scène, base d'échanges pour transformer cette problématique globale. De Castro et Guerrero (2013) résumant ce point en qualifiant le psychodrame de « régressif et analytique » et le théâtre-forum de « synthétique et progressif ».

### **3.2.2.3. L'organidrame, une variante du théâtre-forum**

En France, une autre méthodologie, l'« organidrame », proche du psychodrame et du théâtre-forum a été développée par le courant de la sociologie clinique (De Castro & Guerrero, 2013). L'objectif est de mettre en scène des situations conflictuelles répétées. De Gaulejac postule qu'il existe un lien entre ce qui est ressenti subjectivement par les salariés et les potentiels dysfonctionnements d'une organisation ; il dit à ce sujet qu' « *il existe des liens entre le registre de l'éprouvé (les tensions, les malaises, le vécu d'impuissance ou de toute-puissance, la honte, la culpabilité, etc.), le registre de l'organisation (son management, ses procédures, ses outils de gestion, etc.), et enfin le registre sociétal macro et socio-économique* » (De Gaulejac, 2014). Comme pour le théâtre forum, il s'agit d'abord de créer une scène avec un groupe réduit puis de l'exposer à un groupe plus large. Les échanges sont structurés en trois temps : un temps sur les ressentis et la subjectivité (comment les tensions sont vécues), un temps d'analyse conjoint auquel participent l'intervenant, les membres du groupe restreint et les membres du groupe large et enfin un temps consacré à l'élaboration de pistes d'actions. La méthode de l'organidrame, très proche de celle utilisée pour le théâtre-forum, diffère par quelques points : dans le théâtre-forum, l'intervenant (le joker) ne participe pas à l'analyse des causes du conflit, il est présent en tant que facilitateur mais ne va pas apporter d'expertise. Il est le support de parole. De même, le groupe restreint qui a créé la scène ne participe pas non plus à l'élaboration de l'analyse, il a en effet déjà réalisé ce travail d'analyse dans des séances précédentes et il y a un risque que les membres de groupe restreint veuillent expliquer leurs intentions dans la scène ou

recentrer le débat. Or dans le théâtre-forum, les échanges sont libres ; si le public large voit une autre problématique dans la scène et veut travailler ce problème, théoriquement, l'intervenant doit poursuivre sur ce qui est développé au moment du forum.

Si nous devons placer les méthodes sur un continuum, le psychodrame se trouverait au niveau du conflit individuel, intrapsychique, le théâtre-forum est plus axé sur des tensions ou conflits externes, extra-individuels et organisationnels (De Castro & Guerrero, 2013) et l'organidrame se positionne dans un entre-deux avec un versant analytique plus marqué que le théâtre-forum.

Nous proposons un tableau récapitulatif des principales différences des trois méthodes.

	<b>Psychodrame de groupe</b>	<b>Organidrame (Variante du TF)</b>	<b>Théâtre-Forum (institutionnel)</b>
But	Thérapeutique	Trouver des pistes d'améliorations, Analyser les causes des conflits	Trouver des pistes d'améliorations
Déroulement	Alternance échanges verbaux / séquences de jeu improvisées	Sous-groupe qui construit scénario puis jeu puis débat avec grand groupe	Sous-groupe qui construit scénario puis jeu puis débat avec grand groupe
Position intervenant	Peut jouer	Soutient la parole et analyse avec les groupes	Soutien la parole et guide le forum
Nombre de participants	4 à 10 patients + 2 analystes	15 à 20 personnes	Sous-groupe : une dizaine Grand groupe : pas de limites
Nombre de séances	Jusqu'à 15	Non spécifié	2/3 en sous-groupe + 1 forum
Temporalité	Passé	Présent et passé	Présent

Tableau 7: Méthodes théâtralisées –comparaison

## **Synthèse des espaces d'échange potentiels dans l'entreprise**

Le Tableau 8 récapitule les différents éléments différenciant les méthodes d'échange que nous avons évoquées : l'objectif, la présence ou non d'un facilitateur, le nombre de personnes impliquées, la présence d'un support d'échange, les vecteurs de formation, les sujets de la discussion et l'implication corporelle.



	<b>Objet de travail</b>	<b>Facilitateur</b>	<b>Groupe</b>	<b>Support d'échange</b>	<b>Vecteur(s) de transformation</b>	<b>Sujet de la discussion</b>	<b>Implication corporelle</b>
Espaces de discussion	Réguler les difficultés de travail du quotidien	Manager	Equipe	Aucun	Analyse	Difficultés quotidiennes	Non
REX	Maîtriser les perturbations futures par une analyse des situations passées	Intervenant	Equipe	Aucun	Analyse	Incident / accident passés	Non
Debriefing	Analyser un événement traumatique	Intervenant	Groupe concerné par l'événement	Aucun	Analyse	Incident / accident	Non
Autoconfrontations croisées	Analyser une pratique individuelle	Intervenant	2 personnes	Trace d'activité (film)	Analyse/expérientiel	Une activité spécifique individuelle	Non
Entretiens d'explicitation en groupe	Comprendre des situations spécifiques en se basant sur l'expérience	Intervenant	Petit groupe (10-15)	Aucun	Expérientiel Emotionnel	Un événement spécifique individuel	Non
Psychodrame en groupe	Thérapeutique	Intervenant	4 à 10	Scène jouée par la personne concernée	Expérientiel Emotionnel Corporel	Une problématique individuelle	Oui
Théâtre-forum	Développer le pouvoir d'agir	Intervenant	Grand groupe (40- 200)	Scène représentative de la problématique	Expérientiel Emotionnel Corporel	Une problématique partagée par un groupe	Oui
Organidrame	Analyser des conflits répétés	Intervenant	15 à 20	Scène représentative de la problématique	Expérientiel/analytique Emotionnel Corporel	Une problématique partagée	Oui

Tableau 8: Caractéristiques comparées des espaces d'échanges

Nous voyons que les méthodes diffèrent dans un premier temps par leurs objectifs. Si à terme, il s'agit de transformer, comprendre ou maîtriser les pratiques problématiques pour toutes les méthodes, leurs objets de travail ne sont pas les mêmes. Il s'agit de réguler les difficultés au quotidien pour les espaces de discussion ou d'analyser des événements traumatiques pour les débriefings. Pour le théâtre-forum, l'objectif affiché par la méthode est de développer le pouvoir d'agir, ce qui nous paraît particulièrement intéressant puisqu'il s'agit d'évoquer un problème partagé par un groupe pour lequel il n'y a pas d'échanges pour l'instant et pour lequel il serait souhaitable d'activer une plus large prise de conscience en préalable à la mise en place d'actions de prévention. Le théâtre-forum ou l'organidrame semblent correspondre pour échanger sur la surconnexion (qui reste un tabou en entreprise). Notre positionnement (bas) nous amène également à considérer une méthodologie où l'intervenant ne sera pas en position d'expert mais en position de facilitateur de la parole, c'est le cas pour les méthodes théâtralisées (sauf le psychodrame (où l'intervenant est également le thérapeute) et plus marqué pour le théâtre-forum que pour l'organidrame (où l'intervenant peut livrer son analyse). De plus, nous cherchons une méthode qui puisse avoir un fort impact en termes de prise de conscience et de projection, nous pensons que les méthodes théâtralisées, parce qu'elles sont axées sur l'émotionnel et le corporel pourraient potentiellement avoir plus d'impact qu'une discussion « autour d'une table ». Enfin, nous souhaitons également utiliser une méthode qui puisse faire participer le plus de salariés possible pendant la démarche (et pas lors d'une restitution) et le théâtre-forum apparaît comme particulièrement indiqué puisqu'il permet à un grand groupe (jusqu'à 200 personnes) de participer aux échanges. C'est pourquoi nous avons choisi cette méthode pour poursuivre notre intervention.

### **3.3.3. LES LEVIERS DE TRANSFORMATION MIS EN ŒUVRE PAR LE THEATRE-FORUM**

Le théâtre-forum présente plusieurs leviers de transformation potentiels ; l'utilisation des tensions comme un moteur de développement des pratiques, l'implication corporelle des participants, les prises de conscience et la mobilisation d'un collectif orienté solution.

### 3.3.3.1. Les tensions et conflits vus comme une perspective de développement

Le théâtre-forum propose de présenter une scène représentative d'une tension ou d'un conflit et de faire ensuite échanger le public grâce à un facilitateur (joker). Faulx en 2006 explique qu'une intervention extérieure dans un conflit permet de « proposer des recadrages », d'amener le travailleur à changer de point de vue. Cette idée vient des approches systémiques que décrit Althaus en 2013. Faulx & Delvaux (2008) ajouteront que « les différents indicateurs proposés constituent autant d'occasions pour l'intervenant de diversifier son point de vue sur la situation, notamment en dépassant une lecture strictement interpersonnelle du conflit ». Hamilton (2013) dira par ailleurs que prendre la place de l'autre, changer de perspective est déjà un premier pas vers la résolution du conflit.

En effet, elle suppose l'apparition d'une dissonance cognitive lorsqu'une personne va essayer de changer de point de vue et d'entrevoir ceux des autres. Ceux-ci entrent alors en contradiction, dans le cadre d'un conflit et la personne va alors les refouler afin de baisser le niveau interne de tension. Hamilton (2013) suggère que lorsqu'une personne arrive à se mettre à la place de l'autre, l'attaquer n'est plus si facile. Elle recommande cette méthodologie pour des conflits de basse intensité et nomme cette technique le « reframing ». Cela consiste à changer de perspectives avec différents niveaux d'abstraction (egocentrique, ethnocentrique, mondial et enfin universel). Le théâtre-forum se place dans un contexte de conflit « moyens ». Enfin, pour les conflits lourds, nous pouvons évoquer la méthodologie des cercles restauratifs (Hutchinson, 2009). Ce processus permet à des personnes en fort désaccord de dialoguer en la présence d'un médiateur ou d'un facilitateur jusqu'à ce que chacun puisse réussir à entendre ce que l'autre a à dire.

Pour Hamilton (2013), il faut voir le conflit comme une perspective de développement, il ne faut pas le concevoir uniquement comme un événement négatif. Un conflit, ou une tension, est source d'une potentielle évolution. Ce point de vue est partagé par Bonnemain (2019) qui, suivant Clot et Engeström (avec ce qu'il appelle la "Zone Proximale de développement") rapporte que les conflits et les tensions nés dans le cadre d'une autoconfrontation croisée sont la source du développement : « il ne peut advenir quelque chose de nouveau dans l'échange que lorsque les professionnels sont placés dans un cadre qui ne renie pas cette structure conflictuelle, mais qui en fait au contraire un moyen d'aller au-delà des évaluations habituelles, du « déjà-dit ». C'est le point de départ potentiel d'un nouveau devenir de la pensée [...], c'est à dire d'une pensée qui reconfigure ensuite le rapport à l'action en situation de travail. »

### 3.3.3.2. La corporalité

Le deuxième intérêt de cette méthode réside dans la possibilité de confronter directement ses idées avec la réalité. Hirsh, en décrivant le psychodrame dira ainsi que « *c'est souvent le contraste entre ce quoi on s'attendait de jouer et ce qui va effectivement se dire, se jouer, qui donne sens et intérêt à cette approche* ». La dynamique de réflexion collective associée à des actions corporelles peut être propice à la créativité et à la découverte de solutions auxquelles personne, individuellement, n'aurait pensé. C'est d'ailleurs ce que nous dit Robinson (2010) à propos du jeu psychodramatique en groupe qui, « *parce qu'il est groupal et corporel, permet de faire advenir une pensée qui, autrement, resterait enfouie dans les limbes douloureuses de ce qui n'a pas lieu.* »

Les méthodologies théâtralisées permettent d'une part de vivre la situation de l'intérieur, en tant qu'acteur, et d'autre part de la vivre de manière externe, pour les participants qui restent spectateurs. En ce sens, la méthodologie du théâtre-forum prolonge les idées systémiques de décentration et de recadrage (Althaus, 2013) en leur donnant un cadre concret permettant l'expérimentation (les changements de point de vue ne sont pas seulement évoqués intellectuellement, ils sont agis dans la situation simulée qui implique directement les salariés). Fournout (2011) ajoute que « *la mise en théâtre se révèle particulièrement intéressante pour faire ressortir les représentations sociales sous une forme émotionnelle, corporelle, ancrée dans la vie relationnelle de corps présents en scène, et pour faire évoluer les préconceptions, les clichés par la force propre des interactions dans l'espace* ». En effet, le théâtre-forum, comme le théâtre et les autres formes d'espace d'échanges théâtralisés, permet d'expérimenter corporellement les situations que nous souhaitons travailler et discuter.

Les perceptions et les représentations des personnes pourraient alors bouger en même temps que la personne expérimente de façon incarnée la situation. C'est le principe de l'énaction. Varela, Thomson et Rosch (1993) décrivent l'énaction comme le point de vue selon lequel « *la cognition, loin d'être la représentation d'un monde prédonné, est l'avènement conjoint d'un monde et d'un esprit à partir de l'histoire des diverses actions qu'accomplit un être dans le monde* ». Les auteurs insistent sur le caractère indissociable de la cognition et de la perception et parlent d'esprit incarné (« *embodied mind* »). Cette perception est une action guidée par nos sens et nous l'appréhendons grâce aux structures cognitives qui ont émergées par la répétition de nos expériences. La perception n'est donc pas intégrée sans tenir compte du monde qui l'entoure et contrainte par celui-ci, elle y participe aussi.

### **3.3.3.3. Le vécu expérientiel et les prises de conscience, sources de réflexivité**

Dans son ouvrage, Balas-Chanel définit la pratique réflexive comme « *un processus mental qui vise à apprendre à partir des expériences vécues, par un retour de la conscience sur elle-même, de manière régulière et volontaire, avec le but de prendre conscience de sa manière d'agir et de réagir, dans les situations professionnelles ou formatives* » (Balas-Chanel, 2014). Elle souligne l'importance de la prise de conscience dans le processus de réflexivité comme base d'apprentissage. Elle indique que la prise de conscience de sa propre pratique est nécessaire parce qu'une partie de celle-ci « n'est connue qu'en acte et reste implicite » (ibid, 2014). Ces prises de conscience peuvent être obtenues en axant la réflexivité sur le vécu subjectif d'expériences passées des participants (psychophénomologie de Vermersch). Cette phase de prise de conscience peut être retrouvée dans les deux phases du théâtre-forum (la phase 1 de construction de la scène et la phase 2 d'échanges). En effet, la construction d'une scène passe par une analyse d'un problème en se référant aux expériences passées des participants ; dans la deuxième phase, les prises de conscience peuvent avoir lieu durant les échanges sur la scène exposée. La scène initiale dans un théâtre-forum a pour but de faire réagir le public, de le pousser à intervenir sur scène en mobilisant ses émotions. C'est donc la réaction à cette première scène qui provoque des prises de conscience et des affects chez les participants, qui permet de mobiliser de l'énergie pour dans un premier temps intervenir dans la scène pour changer les choses et dans un deuxième temps permettre de transformer leurs propres pratiques. Bonnemain (2015) en se référant aux travaux de Vygotski (1997) postule que l'affectivité joue un rôle spécifique et engage une activité de pensée chez le sujet. Il explique que l'affect joue un rôle moteur qui est compris dans « la sphère motivante de la conscience » et constitue la source de développement de la pensée.

### **3.3.3.4. La présence d'un collectif pluri-acteurs orienté compréhension et transformation de l'activité**

L'intérêt de l'implication directe de la hiérarchie, en plus des protagonistes de l'activité, dans le processus même de recueil est de pouvoir permettre aux solutions ayant émergé des échanges d'être expérimentées, discutées et éventuellement mises en œuvre directement après la séance. La

hiérarchie est par ailleurs impliquée dans d'autres méthodes que nous avons décrites (allo-confrontation, entretien d'explicitation en groupe...) mais dans un second temps analytique, lors de la restitution des résultats. Avec le théâtre-forum, la hiérarchie est impliquée dès le recueil de données (en phase 2), ils sont encouragés à prendre part au débat et à jouer sur scène, ce qui engendre une implication corporelle et émotionnelle qui les mobilise très directement.

## Synthèse

Dans ce 3ème chapitre, nous avons passé en revue les différentes stratégies de régulation de la connexion présentes en entreprise. Nous avons ainsi noté des régulations individuelles (filtrage, préservation) et institutionnelles (chartes, formations) mais peu de régulations collectives. Pourtant, nous avons vu que des régulations en collectif étaient parfois attendues par les salariés (Félio, 2016). Aussi nous avons voulu dans un deuxième temps étudier les espaces d'échanges proposés en ergonomie et dans l'éducation populaire. Afin de mettre en place un espace permettant de développer une pratique réflexive, nous avons choisi d'utiliser une méthode théâtralisée. Le théâtre-forum est une méthode développée dans le courant de l'éducation populaire ayant pour but un développement du pouvoir d'agir des personnes « opprimées », qui, très souvent, ne s'expriment pas. Nous avons donc trouvé pertinent d'utiliser cette méthode pour la problématique de surconnexion. Le théâtre-forum permet d'inclure les tensions ou conflits directement dans la scène, la discussion passe par le jeu et implique corporellement tous les acteurs et le public. De plus, la référence au vécu expérimentiel des participants permet une plus forte implication, affective et projective, qui peut engendrer des prises de conscience. Enfin, la présence d'un collectif comprenant la hiérarchie permet de passer plus rapidement à la mise en place d'actions organisationnelles.

# Partie 2 : Contribution empirique

Dans ce chapitre, nous décrivons notre problématique de recherche puis présentons l'entreprise avec laquelle nous avons collaboré puis la démarche empirique que nous avons mise en place au sein de cette entreprise.

## Chapitre 4 : Stratégie de recherche

### 4.1. PROBLEMATIQUE

---

La première phase de notre recherche concerne les usages des technologies de la communication en entreprise et les pratiques de connexion en dehors des heures de travail. Nous cherchons à déterminer les pratiques réelles actuelles dans une grande entreprise. Nous avons vu dans la littérature que l'usage des technologies de la communication entraînait des modifications de l'activité et des conséquences sur l'individu et l'organisation. Notre premier intérêt est donc de confirmer ce que nous avons lu dans la littérature : Quels sont les usages des technologies de la communication dans cette entreprise et comment cela est-il vécu ? Y a-t-il eu une évolution par rapport à ce que nous avons décrit dans notre revue de littérature ?

Nous nous intéressons ensuite à la connexion numérique. Notre travail s'attache à définir et à comprendre cette connexion dans le cadre des activités et de l'organisation d'une grande multinationale œuvrant dans le secteur des technologies. Nous serons ainsi amenés à interroger : (i) les pratiques de connexion dans cette entreprise (ii) les éléments qui motivent une forte connexion (iii) Comment cela est-il vécu ?



Nous cherchons également à rendre compte de la représentation de la surconnexion et comprendre ce qu'elle implique : quels sont les éléments qui transforment une connexion en une « surconnexion » ? Nous nous demanderons quelles stratégies de régulation de la connexion sont présentes dans cette entreprise. Nous avons vu dans la littérature qu'il existait majoritairement des régulations individuelles et institutionnelles. Sont-elles présentes dans cette entreprise ? Existrent-ils d'autres régulations collectives, qui seraient efficaces ?

Enfin, nous souhaitons évaluer l'impact d'une méthodologie basée sur les échanges en collectif sur la régulation de la connexion. Nous souhaitons comprendre si une méthode associant la parole, les actes, les émotions et la corporalité, en l'occurrence le théâtre-forum, permet d'obtenir plus de prises de consciences de la nécessité d'une régulation de la surconnexion. Nous cherchons aussi à comprendre les processus à l'œuvre dans de cette démarche qui conduit à cette transformation. Concrètement, que se passe-t-il dans le collectif pendant le théâtre-forum ? Par quelles phases passe le groupe pour aboutir à une potentielle résolution du problème exposé en lien avec la connexion ?

## 4.2. PRESENTATION DU TERRAIN : L'ENTREPRISE ORANGE ET LE SERVICE DE SANTE AU TRAVAIL

---

En 2016, un groupe de travail sur la question de la déconnexion s'est formé au sein d'Orange, il est constitué de 4 médecins du travail, de 4 psychologues du travail et du médecin coordinateur d'Orange. Le périmètre de ce groupe est national. Il est issu d'une réflexion des médecins suite aux problèmes récurrents cités lors des entretiens de visites médicales. Ils remarquent en effet un double langage de la part de l'entreprise, d'une part l'organisation pousse à la déconnexion via différents accords et formations, et d'autre part les managers poussent les salariés à une certaine connexion permanente. Suite à la parution en 2016 de l'accord sur la transformation numérique de l'entreprise, les médecins du travail ont impulsé un groupe de réflexion autour de points saillants de cet accord et à la suite de lectures bibliographiques. Ainsi cet accord souligne trois risques principaux :

- Risque de fracture numérique : socle commun enrichi avec Digital Academy, dispositif d'entraide, formation adaptée à une dispense numérique, autodiagnostic, formation des managers au mode collaboratif
- Hyper-connectivité : droit à la déconnexion, réflexions locales sur l'usage, sensibilisation, formation SST
- Mauvaise utilisation du numérique : droit d'accès, correction et modification, référent aux données, publier une charte, informer en transparence les salariés pour obtenir leur consentement formel, étudier la mise en place du badge de confiance.

C'est lors de cette période de réflexion que nous avons été amenés à nous rencontrer. Aussi ensemble, nous avons convenu d'un partenariat pour traiter de la question de la surconnexion chez les cadres.

## **4.2.1. DEMARCHE ET ARTICULATION DES METHODES**

### **4.2.1.1. Accord avec le Service de Santé au Travail**

Afin d'établir une démarche commune, nous avons réalisé plusieurs réunions pendant le mois de janvier et février 2017 (3) et avons convenu de nos objectifs :

- (1) Réaliser une démarche de diagnostic et de prévention active, en incluant fortement l'entreprise dans le processus et la co-construction de solutions.
- (2) La première phase de diagnostic consiste à :
  - Identifier les problèmes et ressentis liés à l'usage d'une ou de plusieurs TIC.
  - Appréhender l'impact des TIC sur la charge de travail, l'organisation, l'intensification du rythme.
- (3) La deuxième phase d'intervention cherche à :
  - Etudier l'intérêt d'utiliser les échanges autour de la technologie comme vecteur de transformation
  - Evaluer une méthodologie de mise en débat collective des usages et pratiques problématiques

Nous avons donc convenu d'une méthodologie en trois temps, un premier temps consacré à la création et la passation d'un questionnaire nous permettant d'appréhender les pratiques des TIC des cadres, des entretiens pour approfondir les ressentis liés à la connexion et enfin en dernière phase, la mise en place d'une méthodologie de mise en débat afin de créer un espace de dialogue au sein d'un service pour évaluer si l'on peut modifier les pratiques potentiellement problématiques.

### **4.2.1.2. Articulation des méthodes**

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons mis en place une méthodologie en trois temps (Tableau 9) :

- Une première étude s'intéresse à caractériser les pratiques de connexion et de déconnexion des cadres via un questionnaire.

- Une deuxième étude s'intéresse à approfondir notre connaissance des pratiques de connexion au sein de cette entreprise et à investiguer les vécus de la connexion grâce à des entretiens généraux et d'explicitation).

- Enfin, dans une troisième étude nous avons choisi de mettre en œuvre une méthodologie d'échanges (le théâtre-forum) et d'en analyser les effets sur les collectifs et les individus en termes de transformation de pratiques et de prises de consciences, à partir d'entretiens d'explicitation et de brefs questionnaires.

Objectif de l'étude	Méthodes	
Etude 1 : Caractériser les pratiques de connexion et déconnexion des cadres	Questionnaire	
Etude 2 : Investiguer les pratiques et vécus de la connexion professionnelle au travail et hors travail	Entretiens semi-directifs Entretiens d'explicitation avec chronique d'activité	
Etude 3 : Faire émerger des solutions en collectif pour transformer les pratiques problématiques liées à la connexion	<u>Méthode d'intervention :</u> Théâtre-forum	<u>Méthode d'évaluation :</u> Questionnaires de retour d'expérience Entretiens d'explicitation

Tableau 9: Articulation des méthodes

# Chapitre 5 : Caractérisation des pratiques de connexion et de déconnexion des cadres : étude quantitative

Les informations issues de la littérature nous ont amenés à considérer la connexion et le travail hors horaires comme un angle intéressant à aborder pour qualifier l'hyperconnexion. En effet, selon de nombreux auteurs, la connexion permanente est devenue une norme pour les cadres. Cette étude quantitative a pour objectifs principaux de caractériser les pratiques de travail et de connexion/déconnexion hors horaires traditionnels de notre échantillon.

## 5.1. METHODOLOGIE

---

Nous allons d'abord décrire les objectifs et les hypothèses, puis notre méthode de recueil et d'analyses des données.

### 5.1.1. OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Nous avons créé un questionnaire afin de mieux comprendre certains aspects et effets des pratiques de connexion des cadres, en déterminant :

1. Les pratiques et ressentis du travail hors horaires,
2. Les pratiques et ressentis au sujet de la déconnexion,
3. La manière dont les sujets perçoivent les liens entre connexion et troubles de santé.

Le questionnaire, issu à l'origine d'une demande de l'entreprise, s'attachait à catégoriser cette population selon leur niveau de connexion. Il avait pour but, d'une part, de rendre compte des représentations et des pratiques de connexion des salariés à un instant T et selon les caractéristiques sociobiographiques des

cadres (ex : fonctions et statuts hiérarchiques) et d'autre part, d'identifier la catégorie la plus "hyperconnectée" afin de mener des entretiens plus poussés avec elle (chapitre suivant).

En nous appuyant sur notre revue de questions, nous avons identifié 4 questions de recherche que nous présentons ci-dessous.

QR1 : Y a-t-il des différences de niveau de connexion en fonction des caractéristiques sociobiographiques ?

Afin de caractériser notre population, notre première question de recherche porte sur les différences de niveau de connexion selon les fonctions, les statuts hiérarchiques, le genre et l'âge. La littérature à ce sujet suggère que le débordement du travail sur la vie personnelle, et donc la connexion hors heures de travail serait plus fréquente chez les jeunes adultes et en particulier chez les femmes (Bozon, Pailhé et Solaz, 2010) qui considèrent cette organisation flexible comme bénéfique vis-à-vis de leurs contraintes personnelles. Ces éléments ont pourtant été remis en cause par une étude plus récente (Génin, 2017). Nous souhaitons donc voir s'il existe des différences ou non de niveau de connexion en fonction du genre et l'âge dans notre échantillon.

De plus, des auteurs ont remarqué que la présence de responsabilités (encadrement) peut également accroître le débordement du travail sur la vie personnelle (Bolduc et Baril-Gingras, 2010 ; Pichault et Schoenaers, 2012).

QR2 : Quelles sont les ressentis des cadres au sujet du travail hors horaires officiels ?

Nous souhaitons questionner le ressenti des cadres au sujet de la possibilité de travail hors horaires. La littérature nous indique deux éléments : cette possibilité de travail hors horaires serait perçue positivement en ce qui concerne le domaine professionnel en permettant de gagner en flexibilité (Baruch, 2001), mais négativement pour ce qui est du domaine privé (60% des cadres trouvent que cela affecte en effet leurs vies personnelles (APEC, 2014) et leurs relations interpersonnelles : isolement et perte du collectif (Cooper et Kurland, 2002, Hislop, Axtell, Collins, Daniels, Glover & Niven, 2015).

Nous attendons donc des ressentis positifs au sujet de la possibilité de travail hors horaires dans le domaine professionnel et des ressentis négatifs pour ce qui est du domaine personnel.

QR3 : Quelles sont les pratiques de connexion et de déconnexion des cadres hors temps de travail et quelles en sont les conséquences personnelles et professionnelles ?

Nous aborderons plusieurs éléments liés aux pratiques de connexion et déconnexion des cadres hors temps de travail officiel : les conséquences personnelles d'une connexion à domicile, la fréquence de déconnexion des cadres, et les conséquences professionnelles et personnelles d'une déconnexion hors temps de travail.

Nous analyserons si les cadres de notre échantillon se surprennent à consulter leurs mails lorsqu'ils avaient la volonté de se déconnecter et si les hyperconnectés sont plus touchés par ce phénomène comme le décrit la littérature.

Nous nous intéressons aux conséquences psychosociales liées à une déconnexion en dehors des heures de travail, en questionnant l'occurrence de conséquences négatives professionnelles (reproches, manque d'informations), l'occurrence de ressentis négatifs (inquiétude, culpabilité) et la fréquence de stress ressenti en cas d'impossibilité de connexion.

La littérature sur le sujet évoque une exigence de disponibilité constante attendue des cadres, et des reproches de la part des collègues ou de la hiérarchie en cas de déconnexion (Jauréguiberry, 2006). L'environnement de travail des cadres pousse 70% d'entre eux à considérer que cette « exigence de disponibilité permanente [est] une norme prescrite par leur environnement professionnel » (Soubiale, 2016).

Nous nous attendons donc à ce que les salariés déconnectés rapportent plus de conséquences négatives professionnelles que les salariés plus connectés.

Par ailleurs, plusieurs auteurs soulignent l'importance du phénomène Fear Of Missing Out (FOMO) (Przybylski, Murayama, DeHaan & Gladwell, 2013 ; Jauréguiberry, 2014 ; Félio, 2015) décrit par l'angoisse de rater une information. Ce FOMO pousse à la connexion constante pour ne pas rater d'information. Couplé avec cette exigence de disponibilité, la déconnexion devrait engendrer des ressentis négatifs et du stress chez les cadres de notre échantillon.

Nous supposons donc que ces ressentis négatifs sont plus fréquents pour les hyperconnectés que pour les autres.

QR4 : Quels sont les liens subjectifs établis par les cadres entre troubles de la santé et connexion numérique ?

La littérature nous apprend que les principaux troubles liés à la connexion sont de l'ordre de la fatigue émotionnelle, burn-out et épuisement (Lahlou, 2000, Jauréguiberry, 2014, Créno & Cahour, 2016). La modification des conditions de travail par les TIC peut également entraîner des risques psychosociaux. Nous allons donc analyser les liens estimés par les participants entre le niveau de connexion et la fatigue générale et visuelle, les troubles du sommeil, l'anxiété et l'irritabilité, les douleurs physiques ainsi que les éventuelles variations de poids.

## 5.1.2. POPULATION

Notre échantillon est constitué de **436 cadres**, 139 femmes et 296 hommes<sup>18</sup>. L'âge moyen est de 48,26 ans avec un écart type de 8,48 et un âge minimum de 24 ans et maximum de 62 ans. En comparaison, le bilan social de 2016 indiquait un âge moyen de 49,2 ans pour l'effectif général social général en CDI, composé de 49% de cadres (34,1% de femmes) et 50,8% de catégories employés, techniciens, agents de maîtrise (40,7% de femmes). Pour ce qui est du statut hiérarchique, l'échantillon se répartit comme suit (424 observations) :

- 249 cadres experts (58,7%)
- 75 cadres de proximité (17,7%)
- 80 cadres intermédiaires (18,9%)
- 20 cadres dirigeants (4,7%)

Dans notre échantillon, les cadres se répartissent en 4 fonctions, nous avons :

- 65 commerciaux (15,1%),
- 124 fonctions transverses (exemple : immobilier, finance, juridique (28,8%),
- 206 fonctions techniques (ex : chargé du déploiement de la fibre (47,9%)
- 35 fonctions « autre » (ex : directeur de département, consulting, relation client non commerciale (8,2%).

---

<sup>18</sup> Une donnée d'âge est manquante.



### 5.1.3. METHODE DE RECUEIL

#### 5.1.3.1. Constitution collaborative du questionnaire

Nous avons créé un questionnaire (disponible en annexe 1) suite à une demande de l'entreprise. Nous avons mis en place un groupe de travail composé de quatre psychologues du travail et d'un médecin du travail faisant partie du Service de Santé au Travail d'Orange et du groupe interne d'Orange ciblé sur la déconnexion. Ces professionnels de la santé au travail connaissent bien les problématiques de travail et sont en contact régulier avec les salariés de l'entreprise. Ils ont ainsi pu nous apporter leurs expertises de la situation et apporter des éclairages sur les possibles causes et incidences de la connexion dans l'organisation. Il s'agissait également d'aborder des questions qui les intéressaient particulièrement.

Dans une première phase, nous sommes partis d'un questionnaire diffusé auprès de l'APEC en 2014 s'intéressant à l'impact des outils connectés sur l'organisation du travail des cadres, sur leurs usages individuels et sur leurs opinions personnelles sur les rapports au temps et à l'espace qu'ils engendrent. Grâce à nos discussions avec le groupe de travail d'Orange et nos trois encadrants, nous avons pu enrichir ce questionnaire, nous avons notamment ajouté une partie sur les questions de santé.

Une première version du questionnaire a été *pré-testée auprès de 25 cadres*, suite à cela, nous avons pu effectuer des modifications. Nous avons ainsi apporté des précisions sur les usages du temps travaillé en dehors des horaires conventionnels (Q3<sup>19</sup>) afin d'améliorer la compréhension des participants pour les items concernant le travail collaboratif et les réseaux sociaux, et intégré une modalité « autres ». Nous avons aussi ajouté un item à la question 5<sup>20</sup> concernant l'effet de la connexion en dehors du temps de travail sur la qualité des relations interpersonnelles. Nous avons enfin précisé pour la question 11<sup>21</sup> qui s'intéresse aux pratiques de déconnexion qu'il s'agissait d'une déconnexion de la sphère professionnelle.

---

19 Q3 : Quels usages faites-vous du temps travaillé en dehors des horaires conventionnels (soir, nuit, week-end, congés...) ?

20 Q5 : Que pensez-vous du fait d'être connecté(e) à votre entreprise en dehors du temps de travail ? (Plusieurs réponses possibles)

21 Q11 : En dehors de votre temps de travail, vous arrive-t-il de vous « déconnecter » de la sphère professionnelle ? (en désactivant les notifications, en ne répondant pas ou en éteignant votre téléphone) ?

### 5.1.3.2. Composition du questionnaire

Le questionnaire (annexe 1) comporte 4 thèmes principaux présentés en détail dans le Tableau 10 :

- La caractérisation des pratiques et ressentis du travail hors horaires traditionnels
- La caractérisation des pratiques et ressentis liés à la connexion professionnelle
- L'identification de liens subjectifs établis entre connexion et troubles de la santé par les participants
- L'évaluation de l'état de santé général des participants. Cette partie a été introduite à la demande des médecins afin de recueillir des données médicales supplémentaires. Nous avons préalablement convenu avec ceux-ci que nous ne traiterons pas ces données dans le cadre de cette thèse.

Thématique	Thèmes abordés	Objectif	Questions
Pratiques et ressentis du travail hors horaires traditionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'heures de travail hebdomadaires</li> <li>- Fréquence de travail hors horaires</li> <li>- Caractérisation du travail hors horaires</li> <li>- Evaluation subjective de la possibilité de ce travail hors horaires</li> </ul>	Caractériser la fréquence, le contenu et la perception du travail hors horaires traditionnels	Q1,2, 3,4 Ex : Q4, <i>Selon vous, la possibilité de travail en dehors des horaires conventionnels est une évolution...</i>
Pratiques de connexion professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractérisation du travail connecté effectué hors horaires</li> <li>- Evaluation subjective de la possibilité de connexion hors temps de travail</li> <li>- Fréquence de déconnexion</li> <li>- Fréquence de conséquences et ressentis négatifs en cas de déconnexion</li> <li>- Fréquence de consultation compulsive des mails</li> </ul>	Caractériser les pratiques de connexion et de déconnexion des cadres ainsi que les conséquences d'une déconnexion professionnelle	Q5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 22 Ex : Q8, <i>Avez-vous déjà pu observer un ressenti négatif quant au fait de ne pas vous être connecté en dehors de vos horaires de travail (culpabilité, inquiétude, manque) ?</i>
Liens subjectifs entre connexion et troubles de la santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation subjective des effets (positifs et négatifs) de la connexion professionnelle sur la santé</li> <li>- Fréquence rapportée de stress en lien avec la connexion</li> <li>- Evaluation subjective des liens entre symptômes et pratiques de connexion</li> </ul>	Caractériser les effets de la connexion sur la santé tels qu'ils sont perçus par les participants	Q16, 17, 18, 19, 20 Ex : Q20, <i>Est-ce que vous établissez un lien avec certains symptômes ou pathologies et vos pratiques de connexion ?</i>
Etat de santé général	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tension Artérielle</li> <li>- Indice de masse corporel</li> <li>- Pratique sportive</li> <li>- Consommation de psychotropes</li> </ul>	Caractériser l'état de santé général des participants	Q23, 24, 25, 26, 27, 28 Ex : Q27, <i>consommation régulière de médicaments psychotropes ?</i>

Tableau 10: Thèmes abordés par le questionnaire

Le questionnaire est composé de différentes questions amenant plusieurs types de réponses :

- Des échelles de Likert avec plusieurs modalités de réponses : de « très positif » à « très négatif » sur la question des incidences ou de « oui, souvent » à « non, jamais » sur les questions de fréquences d'utilisation.
- Des réponses binaires fermées : oui-non
- Des questions ouvertes / commentaires pour obtenir des précisions ou des explications sur les conduites et ressentis.

### **5.1.3.3. Passation du questionnaire**

La passation du questionnaire a été réalisée par les médecins du travail au cours de la visite médicale annuelle obligatoire. Nous avons fait le choix de laisser la main aux médecins pour cette diffusion pour plusieurs raisons : premièrement, une partie des données est d'ordre médical et ne peut être recueillie que par un médecin ou infirmier (tension artérielle par exemple) car sous le sceau du secret médical. Deuxièmement, cette évaluation quantitative était importante pour les médecins du travail qui souhaitaient d'une part être impliquées concrètement sur les questions de santé dans les activités digitalisées, et d'autre part être en capacité d'apporter de premières réponses aux sollicitations internes (émanant des représentants du personnel et de la direction sur la question des transformations digitales et de la déconnexion). Par ailleurs, nous avons pensé que la connaissance ainsi que le lien privilégié que les médecins avaient avec les salariés pouvaient permettre de rendre compte des situations personnelles et professionnelles avec plus d'acuité.

Le questionnaire a été formalisé sous format électronique par un logiciel utilisé par les médecins du travail (Sésame). Il été diffusé à tous les médecins et infirmiers du travail du groupe national Orange. La passation a été réalisée de juin à septembre 2017 par les médecins et infirmiers du travail volontaires auprès des salariés de l'entreprise. Afin de ne pas surcharger les médecins et dans un souci d'échantillonnage, nous avons proposé de faire passer ce questionnaire aux 1<sup>er</sup>, 5<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> cadres passant la visite médicale sur une journée de travail. La présentation de la démarche de recherche et la consigne du questionnaire auprès des médecins et infirmiers du travail était la suivante :

*« Nous vous proposons de faire passer un questionnaire concernant les pratiques de connexion des cadres pendant la visite médicale. Ce questionnaire est la première étape d'un protocole de recherche qui se poursuivra par des entretiens avec des personnes qui se seront déclarées volontaires lors de la passation. Il nous permettra d'avoir un aperçu global et quantitatif des pratiques actuelles au sein d'Orange. Ces résultats*

nous permettront de dégager des axes de prévention. [...] Les questionnaires doivent être repris oralement lors de la visite médicale et devront être saisis sur sésame (onglet synthèse interrogatoire). »

La consigne auprès des cadres est la suivante :

« Le Service de Santé au Travail d'Orange et l'Institut National de Recherche en Santé et Sécurité au travail (INRS) s'interrogent sur l'impact des outils connectés sur l'organisation du travail des cadres. Ce questionnaire a été conçu pour mieux appréhender vos usages individuels et votre opinion personnelle sur les nouveaux rapports au temps et à l'espace qu'ils engendrent dans votre activité principale. Les données seront traitées de manière anonyme et collective. »

#### 5.1.4. METHODE D'ANALYSE

Nous avons réalisé les analyses en utilisant le logiciel SPSS.

Nous avons recodé les réponses à certaines questions afin de traiter les données en variables ordinales (Tableau 11) en obtenant des moyennes de scores (allant de 1 à 4) au lieu de nominales (jamais, rarement, fréquemment, toujours). Nous avons fait ce choix afin de pouvoir partitionner automatiquement nos répondants en clusters cohérents entre eux sur le plan du niveau de connexion. La procédure Quick Cluster de SPSS, qui correspond à la technique K-means clustering (Hartigan & Wong, 1979) nécessite des variables ordinales ou numériques pour pouvoir établir une distance entre chaque répondant et ainsi proposer de regrouper plusieurs répondants très proches entre eux, c'est à dire très ressemblants.

Q2 & Q3	Q4 et Q5	Q6, 12, 13, Q18	Q11 & 14	Q7, 8, 9 & 10
Toujours : 4	Très positif : 1	Oui, souvent : 4	Oui, souvent : 1	Oui : 2
Fréquemment : 3	Plutôt positif : 2	Oui, parfois : 3	Oui, parfois : 2	Non : 1
Rarement : 2	Plutôt négatif : 3	Oui, rarement : 2	Oui, rarement : 3	
Jamais : 1	Très négatif : 4	Non, jamais : 1	Non, jamais : 4	

Tableau 11: recodage des réponses

Après constitution de cette partition automatique des répondants, nous avons ensuite réalisé des tests t de Student et des anova à un facteur pour caractériser ce qui différenciaient ces groupes cohérents de répondants.

## 5.2. RESULTATS

---

Nos résultats sont présentés en trois parties : (1) une partition de notre population en fonction de leurs niveaux de connexion et une caractérisation précise de ces sous-groupes, (2) une analyse de leurs pratiques hors horaires de travail et de leurs ressentis vis-à-vis de la possibilité de connexion et de déconnexion, et enfin (3) une partie sur les liens subjectifs qu'ils établissent entre connexion et troubles de la santé.

### 5.2.1. DES ANALYSES DIFFERENCIEES PARMIS LA POPULATION INVESTIGUEE

#### 5.2.1.1. Groupes de niveau de connexion

Dans un premier temps, nous avons réalisé un partitionnement automatique des répondants en nous appuyant sur quatre questions appréhendant le degré de connexion. La méthode K-means clustering permet de relier les individus partageant le plus de caractéristiques communes selon un ensemble de critères de proximité définis (dans notre cas 4 questions sélectionnées). Cette méthode permet d'obtenir des sous-groupes les plus homogènes possibles en intra (les individus du groupe 1 ont des scores similaires, les individus du groupe 2 ont des scores similaires, les individus du groupe 3 ont des scores similaires) et des sous-groupes bien distincts en inter-groupe (les individus du groupe 1 ont des réponses différentes des individus du groupe 2 et du groupe 3). Les critères de proximité choisis pour appréhender le niveau de connexion sont les scores aux questions suivantes :

- La question 2 (7 sous-questions) : *au cours des douze derniers mois, pour votre activité professionnelle, avez-vous travaillé le soir / la nuit / le week-end / durant vos congés / pendant vos trajets domicile-travail / pendant vos déplacements professionnels / pendant vos temps de pause.*
- La question 3 (4 sous-questions) : *quels usages faites-vous du temps travaillé en dehors des horaires conventionnels ?* Nous avons sélectionné les réponses : travail collaboratif, lecture de mails, envoi de mails et réseaux sociaux.
- La question 11 : *En dehors de votre temps de travail, vous arrive-t-il de vous « déconnecter » de la sphère professionnelle ?*
- La question 12 : *Vous surprenez-vous parfois à consulter vos mails alors que vous aviez la volonté de vous déconnecter ?*

Après plusieurs itérations, l'algorithme K-means Clustering s'est stabilisé sur 3 groupes de répondants homogènes et de tailles équilibrées. Le Tableau 12 présente pour ces 3 groupes les moyennes de scores à ces quatre questions ainsi qu'un test F montrant la différence quasi-systématique de moyenne entre ces 3 groupes.

Scores moyens aux 12 questions discriminant le niveau de connexion (n=436)					
Question	Sous items	Groupe 1 Peu connectés (n=143)	Groupe 2 Intermédiaires (n=171)	Groupe 3 hyperconnectés (n=122)	Test anova
<b>Q2 : Au cours des douze derniers mois, pour votre activité professionnelle, avez-vous travaillé...</b>					<b>F(2,433)</b>
1 = jamais 2 = rarement 3 = fréquemment 4 = toujours	Le soir	1,91	2,59	2,98	82,29*
	La nuit	1,23	1,47	1,87	38,58*
	Le week-end	1,49	1,9	2,35	63,62*
	Durant vos congés	1,38	1,87	2,43	97,59*
	Durant vos trajets domicile-travail	1,26	1,68	2,36	68,59*
	Pendant vos temps de pause	1,71	2,15	2,7	60,17*
<b>Q3 : Quels usages faites-vous du temps travaillé en dehors des horaires conventionnels ?</b>					<b>F(2,433)</b>
1 = jamais 2 = rarement 3 = fréquemment 4 = toujours	Travail collaboratif	1,2	1,67	1,94	37,22**
	Lecture de mail	2,02	3,19	3,37	158,29**
	Envoi de mails	1,59	2,7	3	153,10**
	Réseaux sociaux	1,2	1,59	1,87	26,05**
<b>Q11 : En dehors de votre temps de travail, vous arrive-t-il de vous « déconnecter » de la sphère professionnelle ?</b>					<b>F(2,433)</b>
1 = oui, souvent, 2 = oui, parfois 3 = oui, rarement 4 = non, jamais		2,03	1,33	2,79	93,61**
<b>Q12 : Vous surprenez-vous parfois à consulter vos mails alors que vous aviez la volonté de vous déconnecter ?</b>					<b>F(2,433)</b>
1 = non, jamais 2 = oui, rarement 3 = oui, parfois 4 = oui, souvent		1,71	2,02	3,07	77,94**

Tableau 12: Scores moyens aux 12 questions discriminant le niveau de connexion (\*\* p < .005)

Nous pouvons ainsi proposer de nommer les différents groupes en fonction de leurs scores moyens :

- le groupe 1 (n =143) correspond aux individus les moins connectés, ils obtiennent les scores moyens les plus bas en termes de fréquence de travail hors horaires (le soir : 1,91, la nuit : 1,23, le week-end : 1,49, durant vos congés : 1,38, durant vos trajets domicile travail : 1,26, pendant vos temps de pause : 1,71). Ils obtiennent également les scores moyens les plus bas pour la fréquence de travail collaboratif en dehors des horaires conventionnels (1,2), la lecture de mails (2,02), l'envoi de mails (1,59) et l'utilisation de réseaux sociaux (1,2). Leur score moyen de fréquence de déconnexion de la sphère professionnelle est 2,03 et ce sont les

individus qui rapportent le moins se surprendre à consulter leurs mails lorsqu'ils ont la volonté de se déconnecter (1,71). Nous le nommons groupe « peu connectés » (PC)

- le groupe 2 (n=171) correspond aux individus avec une connexion intermédiaire. Ils obtiennent des scores moyens de fréquences de travail hors horaires plus élevés que le groupe 1 et moins élevés que le groupe 3 (le soir : 2,59, la nuit : 1,47, le week-end : 1,9, durant vos congés : 1,87, durant vos trajets domicile travail : 1,68, pendant vos temps de pause : 2,15). Ils obtiennent également des scores moyens moins élevés que le groupe 3 et plus élevés que le groupe 1 pour la fréquence de travail collaboratif en dehors des horaires conventionnels (1,67), la lecture de mails (3,19), l'envoi de mails (2,7) et l'utilisation de réseaux sociaux (1,59). Ils rapportent se déconnecter moins que les deux autres groupes (1,33) et rapportent se surprendre à consulter leurs mails lorsqu'ils avaient l'intention de se déconnecter plus souvent que le groupe peu connectés et moins souvent que le groupe hyperconnectés (2,02). Nous le nommons groupe à connexion intermédiaire (I).
- le groupe 3 (n=122) correspond aux individus les plus connectés. Ils obtiennent les scores moyens les plus hauts en termes de fréquence de travail hors horaires (le soir : 2,98, la nuit : 1,87 le week-end : 2,35, durant vos congés : 2,43, durant vos trajets domicile travail : 2,36, pendant vos temps de pause : 2,7). Ils obtiennent également les scores moyens les plus hauts pour la fréquence de travail collaboratif en dehors des horaires conventionnels (1,94), la lecture de mails (3,37), l'envoi de mails (3) et l'utilisation de réseaux sociaux (1,87). Ils rapportent se déconnecter plus que les autres groupes (2,79) et rapportent également le plus se surprendre à consulter leurs mails lorsqu'ils ont la volonté de se déconnecter (3,07). Nous le nommons le groupe des « hyperconnectés ». (H)

### **5.2.1.2. Niveau de connexion selon les fonctions et les statuts**

Notre population se répartit donc en 3 niveaux de connexion :

- peu connecté avec 143 cadres (32,10%),
- intermédiaire, avec 171 cadres (39,80%),
- hyperconnecté avec 122 cadres (28,10%).

Nous avons ensuite cherché à comprendre quelles sont les caractéristiques des cadres composant ces classes de niveau de connexion, en termes de fonctions, de statuts hiérarchiques, d'âges et de genre.

## a. Répartition par fonction

Nous désignons par fonction les types de métiers exercés ; nous retrouvons donc :

- la fonction commerciale qui concerne tous les individus ayant une relation commerciale avec des clients (entreprise (agence entreprise), particulier (agence distribution) ;
- la fonction technique avec des individus liés à des éléments techniques (informatique, déploiement de la fibre, développement de ressources (physiques, numériques),
- la fonction transverse, avec les personnes supports transverses aux services de l'entreprise (juridique, formateur, soutien, immobilier)
- et enfin dans la fonction « autres », où nous retrouvons des personnes des relations publiques, directeur de département, relation client non commercial.

Dans un premier temps, nous avons cherché à différencier les fonctions et les niveaux de connexion, et nous avons trouvé une différence significative en réalisant un khi2 entre la fonction commerciale et les 3 autres fonctions (transverse, techniques et autres) en termes de niveau de connexion  $\chi^2(1,430)=22,46, p < .005$ . ( Figure 1)

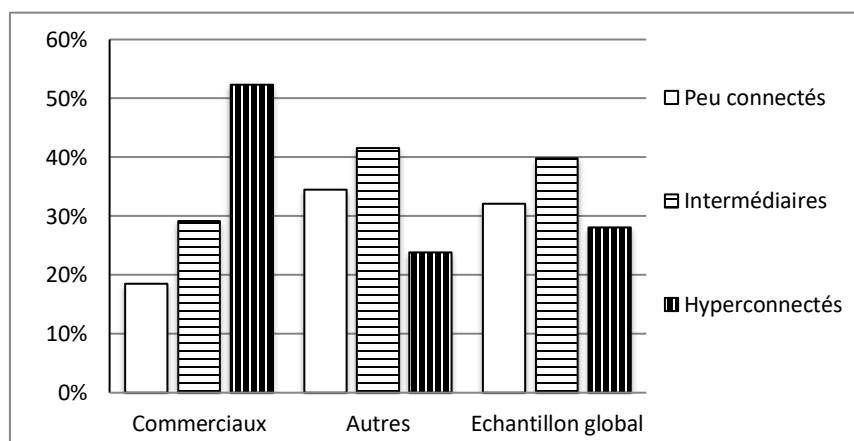


Figure 1: Répartition de niveau de connexion par fonction

Ainsi, les commerciaux (n=65) se retrouvent à 52,3% dans la classe hyperconnectée contre 23,8% pour les autres (n=365). La majorité des autres fonctions se trouvent dans la classe intermédiaire (41,6%) tandis que les commerciaux représentent 29,2% des répondants. Enfin, 18,5% des commerciaux sont dans la classe peu connectée contre 34,6% des autres fonctions. Les commerciaux tendent à être davantage connectés que les autres fonctions.



## b. Répartition par statut hiérarchique

Nous avons défini les statuts hiérarchiques en fonction des personnes encadrées ; ainsi, les cadres experts n'exercent pas de fonction d'encadrement, les cadres de proximité encadrent des opérateurs non cadres, les cadres que nous appelons intermédiaires encadrent une équipe de cadres, enfin les cadres dirigeants encadrent plusieurs équipes de cadres et non cadres.

L'analyse par  $\chi^2$  a montré des différences significatives  $\chi^2(1,424)=24,21$   $p < .005$  (Figure 2)

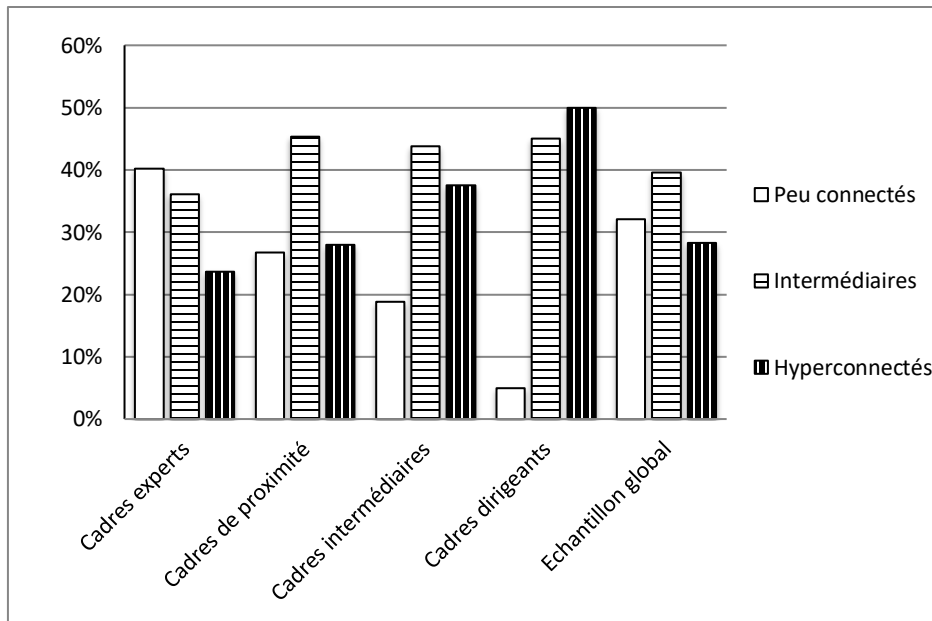


Figure 2: Répartition du niveau de connexion par statut hiérarchique

Les « cadres experts » ( $n=249$ ) se trouvent plus nombreux dans la classe peu connectée (40,2%), puis à 36,1% dans la classe intermédiaire et enfin à 27,7% dans la classe hyperconnectée.

Les « cadres de proximité » ( $n=75$ ) et « intermédiaires » ( $n=80$ ) se situent majoritairement dans la classe de connexion intermédiaire avec respectivement 45,3% et 43,8% de leurs populations puis dans la classe hyperconnectée, avec 28% pour les cadres de proximité et 37,5% pour les cadres intermédiaires ; enfin dans la classe peu connectée avec 26,7% et 18,8% de leurs populations.

Les « cadres dirigeants » ( $n = 20$ ) se trouvent majoritairement dans la classe hyperconnectée, 50% puis intermédiaire (45%) et peu connectée (5%).

On retiendra donc que les cadres dirigeants et intermédiaires ainsi que les commerciaux sont des personnes plus connectées que les autres dans notre échantillon.

### 5.2.1.3. Catégorisations par caractéristiques : genre et âge

Nous nous sommes également intéressés à caractériser nos classes en fonction de deux autres critères : le genre et l'âge. Notre échantillon comprend 140 femmes (32%) et 296 hommes (68%).

Concernant le genre nous ne trouvons pas de différences significatives ( $p = .342$ ) (Tableau 13).

	Peu connectés	Intermédiaires	Hyperconnectés	Khi 2
Femmes	28,98%	40,58%	30,43%	6,77 $p = .342$ (ns)
Hommes	34,8%	38,85%	26,35%	

Tableau 13: Classes de connexion et genre

Nous avons également regardé l'impact de l'âge sur le niveau de connexion. La moyenne d'âge de l'échantillon global est de 48,26 ans ( $\sigma = 8,48$ ) et est proche de celle dans l'entreprise. La moyenne d'âge est de 49,75 ( $\sigma = 8,58$ ) pour la classe peu connectée, de 47,65 ( $\sigma = 8,65$ ) pour la classe intermédiaire, et 47,39 ( $\sigma = 7,94$ ) pour la classe hyperconnectée. Cette différence est non significative.

En conclusion, nous observons des différences de niveau de connexion selon les métiers mais non selon le genre et selon l'âge en accord avec les résultats de l'étude de Génin (2017).

## 5.2.2. TRAVAIL HORS HORAIRE ET RESENTIS

### 5.2.2.1. Ressentis concernant la possibilité de travail hors horaires et effets sur le travail et les relations

Nous avons cherché à savoir comment la possibilité de travail hors horaires est ressentie<sup>22</sup> par les salariés en fonction du niveau de connexion, en réalisant des anova à partir des scores moyens établis (cf. Méthode d'analyse). Les scores allant de 1 à 4 (du plus positif au plus négatif), la valeur 2,5 représente le seuil entre perception positive et négative.

---

<sup>22</sup> Q4 : Selon vous, la possibilité de travail en dehors des horaires conventionnels est une évolution...

Les résultats issus de l'analyse de la variance sont présentés dans la Figure 3.

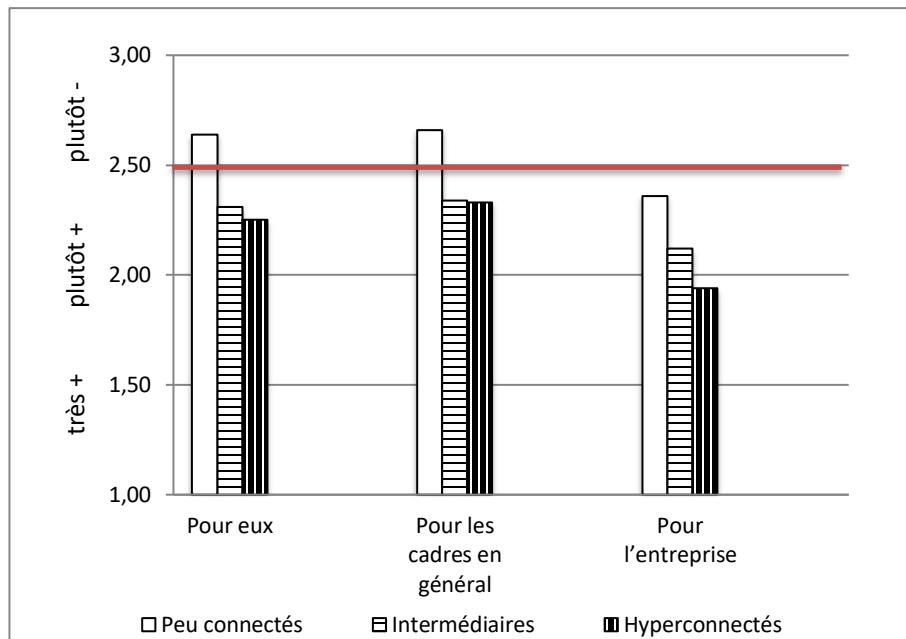


Figure 3: Ressentis quant à la possibilité de travail hors horaires en fonction du niveau de connexion

Les résultats indiquent que la possibilité de travail en dehors des horaires est perçue majoritairement positivement à l'exception de deux modalités ; les peu connectés trouvent la possibilité de travail négative *pour eux-mêmes* (score de 2,64) tandis que les intermédiaires (2,31) et hyperconnectés (2,25) la trouvent positive  $F(2,433)=13,05$   $p < .01$ . La possibilité de travail hors horaires *pour les cadres en général* est également perçue négativement par les peu connectés (2,66) et positivement par les intermédiaires (2,34) et hyperconnectés (2,33)  $F(2,433)=12,51$   $p < .01$ . Enfin, tous s'accordent sur le caractère positif de la possibilité de travail hors horaires *pour l'entreprise* (PC : 2,36, I : 2,12, H : 1,94)  $F(2,433)=11,62$   $p < .01$ .

Nous notons également malgré une différence non significative ( $F(2,433)=2,20$  NS) que la possibilité de travail hors horaires pour les non cadres est perçue négativement par tous les niveaux de connexion (PC : 3,01, I : 2,87, H : 2,84).

La perception négative des peu connectés peut s'expliquer par le fait qu'ils ne souhaitent pas être connectés en dehors des horaires, comme en témoignent leurs pratiques, mais ils pensent que l'entreprise est bénéficiaire de cette possibilité d'extension du temps de travail, au même titre que les intermédiaires et les hyperconnectés.

Nous avons ensuite évalué le ressenti de l'effet du travail hors horaires sur deux aspects : professionnel et personnel <sup>23</sup> à partir des scores moyens (de très positif à très négatif). Le seuil entre négatif et positif se trouve à 2,5. Les analyses de variance ont montré des différences significatives entre les groupes (Figure 4).

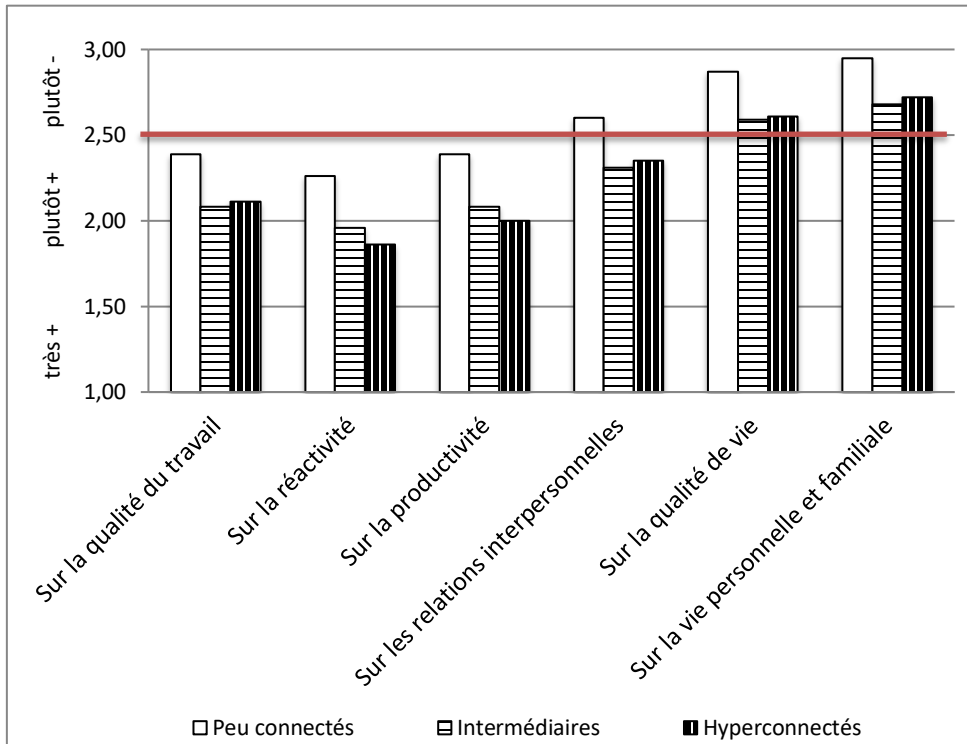


Figure 4: Ressentis sur l'effet du travail hors horaires en fonction du niveau de connexion

Nous constatons des différences significatives de la perception de la possibilité du travail hors horaires selon les niveaux de connexion :

- Cette possibilité est globalement perçue *positivement* dans le domaine du *travail* par les trois groupes mais les scores indiquent que les hyperconnectés et les intermédiaires en ont une perception plus positive que les peu connectés ;
  - Sur la qualité du travail (PC<sup>24</sup> : 2,39, I : 2,08, H : 2,11)  $F(2,433)=13,57$   $p < .01$
  - Sur la réactivité (PC : 2,26, I : 1,96, H : 1,86)  $F(2,433)=16,25$   $p < .01$
  - Sur la productivité (PC : 2,39, I : 2,08, H : 2)  $F(2,433)=19,67$   $p < .01$

<sup>23</sup> Q5 : Que pensez-vous du fait d'être connecté(e) à votre entreprise en dehors du temps de travail ?

<sup>24</sup> PC : peu connectés, I : intermédiaires, H : hyperconnectés

- Des effets perçus *négativement* dans le domaine *personnel* pour les trois groupes mais plus négativement pour les peu connectés que pour les intermédiaires et les hyperconnectés :
  - o Sur la qualité de la vie privée (PC : 2,87, I : 2,59, H : 2,61)  $F(2,433)=7,8$   $p < .01$
  - o Sur la vie personnelle et familiale (PC : 2,95, I : 2,68, H : 2,72)  $F(2,433)=7,33$   $p < .01$
- Une différence de ressenti sur l'effet du travail hors horaires sur les *relations interpersonnelles* (entre collègues) ; les peu connectés perçoivent un effet négatif (2,60) tandis qu'il est positif pour les intermédiaires et les hyperconnectés (2,31 et 2,35)  $F(2,433)=9,64$   $p < .01$ .

La possibilité de travail hors horaires est donc perçue comme bénéfique dans le domaine professionnel et délétère dans le domaine personnel. Suite à cette question, les participants avaient la possibilité d'ajouter un commentaire. Les hyperconnectés ont évoqué en commentaires un débordement de la connexion sur leur vie privée, « *une meilleure productivité au détriment de la qualité de vie, de la famille et des passions sportives* », et soulignent par ailleurs le fait que la connexion facilite leur organisation en engendrant une plus grande souplesse. Les « peu connectés » expliquent que le fait de ne pas se connecter en dehors des heures ouvrées permet de réguler la charge mentale et qu'une connexion engendrerait des « *sollicitations qui arrivent en continu* », ce qui aurait pour conséquence de « *n'être jamais serein* ».

La possibilité de connexion est donc perçue négativement par tous sur la vie personnelle et familiale. Nous allons essayer de comprendre quels sont les éléments qui peuvent expliquer cette perception.

### 5.2.2.2. Conséquences d'une connexion/déconnexion

La perception négative pourrait être expliquée par la réaction négative de l'entourage à une connexion à domicile<sup>25</sup>. Nous nous sommes intéressés à l'occurrence des remarques négatives de l'entourage familial à propos des pratiques de connexion à domicile pour les différents niveaux de connexion (n=436), les différentes fonctions (n=430) et les différents statuts hiérarchiques (n=424). Les résultats sont présentés en Figure 5. Il faut rappeler que ces commentaires de proches relèvent de la perception qu'en ont les répondants, et qu'ils peuvent en minorer ou en accentuer la fréquence et/ou la portée ou encore l'intensité.

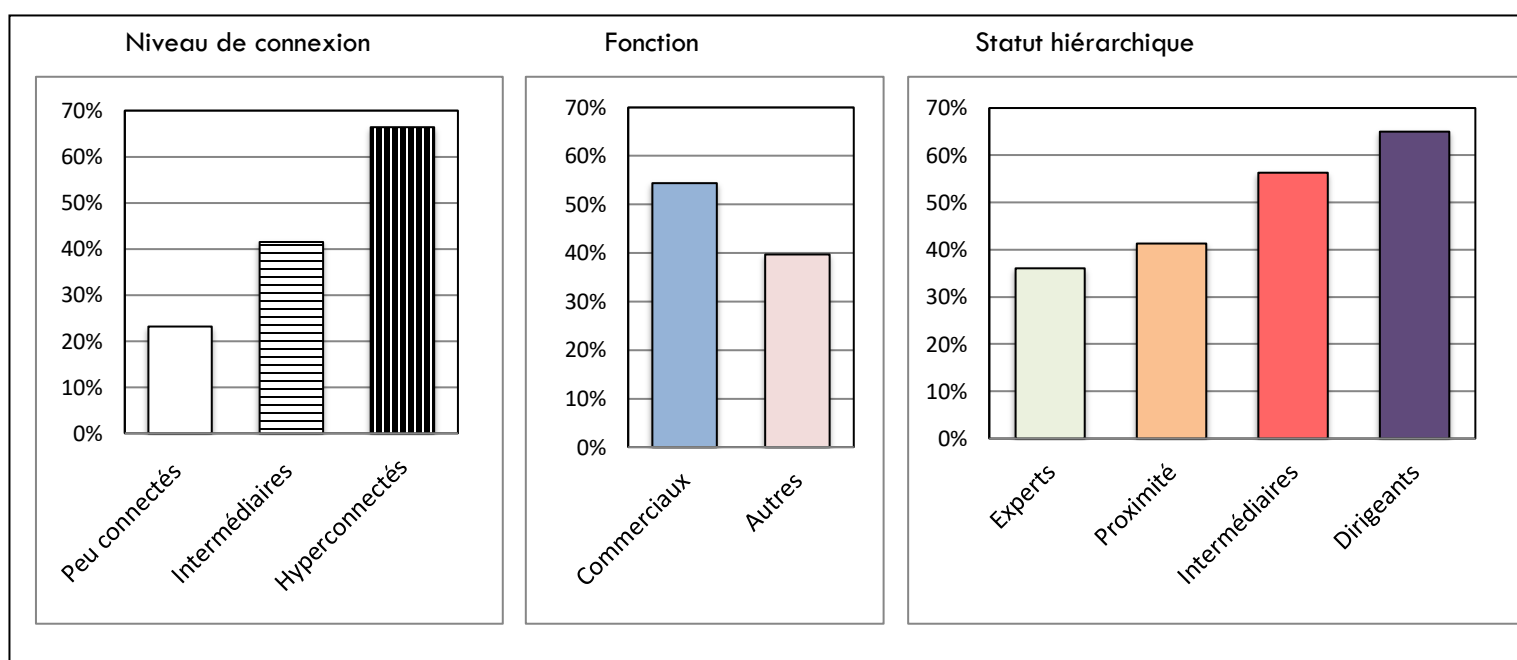


Figure 5: Pourcentage de personnes ayant déjà eu des remarques négatives de l'entourage en fonction du niveau de connexion, de la fonction et du statut hiérarchique

<sup>25</sup> Q10 : Avez-vous déjà eu des remarques négatives de votre entourage familial à propos de vos pratiques de connexion à domicile ?

Nous avons trouvé :

- Des différences significatives entre les niveaux de connexion : 23,1% des peu connectés ont reçu des remarques négatives de la part de leur entourage à propos de leur connexion à domicile, ce pourcentage monte à 41,5% pour les intermédiaires et à 66,4% pour les hyperconnectés.  $\chi^2(1,436)=50,66$   $p < .01$
- Des différences significatives entre les fonctions : 54,4 % des commerciaux (n=65) ont déjà reçus des remarques de leur entourage contre 39,7% des autres fonctions (n=365)  $\chi^2(1,N=430)=5,55$   $p < .05$
- Des différences significatives entre les statuts hiérarchiques : 36,1% des cadres experts ont reçu des remarques négatives (n=249), 41,3% des cadres de proximité (n=75), 56,3% des cadres intermédiaires (n=80) et 65% des cadres dirigeants.  $\chi^2(1,424)=14,5$   $p < .05$

Il apparaît donc que l'une des explications au ressenti négatif lié au travail hors horaires serait des reproches de la part de l'entourage. Le score de ressenti négatif plus élevé pour les personnes peu connectées à propos de la possibilité de connexion en dehors des heures de travail peut alors être expliqué par le fait qu'ils sont 23,1% à avoir déjà reçu des remarques négatives de leur entourage. Il semblerait donc que la sanction des proches (reproches, critiques) est quasi-immédiate pour ceux qui se connectent assez peu.

Il n'est pas étonnant de retrouver une occurrence plus élevée de remarques de l'entourage pour les commerciaux ainsi que pour les cadres intermédiaires et dirigeants puisqu'ils sont majoritairement dans le groupe des hyperconnectés.

Pour éviter une connexion trop importante en dehors des horaires de travail conventionnels, il existe des régulations individuelles mises en place par l'individu.

### 5.2.2.3. Régulations individuelles

Nous nous sommes intéressés à deux éléments : la *fréquence de déconnexion*<sup>26</sup> (avec des scores allant de 1, souvent à 4, jamais) et la *consultation de mails lorsqu'ils avaient la volonté de se déconnecter*<sup>27</sup> (avec des

---

<sup>26</sup> Q11 : En dehors de votre temps de travail, vous arrive-t-il de vous « déconnecter » de la sphère professionnelle ? (en désactivant les notifications, en ne répondant pas ou en éteignant votre téléphone) ?

<sup>27</sup> Q12 : Vous surprenez-vous parfois à consulter vos mails alors que vous aviez la volonté de vous déconnecter ?

scores de 1, jamais à 4, souvent) en comparant nos trois variables, niveau de connexion, fonction et statut hiérarchique. Les résultats sont les suivants :

- Les personnes peu connectées et les hyperconnectées rapportent se déconnecter *souvent* (1,97 et 1,21) tandis que les intermédiaires *parfois* (2,67)  $F(2,433)=93,61$   $p < .01$ . En revanche, plus les personnes sont connectées, plus elles rapportent se surprendre à consulter leurs mails alors qu'elles avaient la volonté de se déconnecter. Le score moyen (1,71) des peu connectés indique que certains rapportent ne jamais se surprendre à consulter leurs mails et d'autres rarement ; les intermédiaires rapportent rarement se surprendre à consulter leurs mails (2,02) et les hyperconnectés rapportent se surprendre parfois (3,07) à consulter leurs mails.  $F(2,433)=77,94$   $p < .01$
- Les différences pour les fonctions et les statuts hiérarchiques ne sont en revanche pas significatives.

Nous constatons donc un résultat surprenant au sujet des pratiques de déconnexion des hyperconnectés. Ils rapportent en effet se déconnecter davantage que les personnes avec un niveau de connexion intermédiaire. Une piste explicative pourrait être qu'ils ressentent plus de pressions liées à la connexion et donc ressentiraient plus le besoin de se déconnecter. Cependant, nous constatons qu'ils ont le plus de difficultés à rester déconnectés puisqu'ils se surprennent le plus fréquemment à consulter leurs mails alors qu'ils avaient la volonté de se déconnecter. Il semble donc parfois difficile de couper totalement le lien avec son travail, via ces dispositifs médiatisants et distants. Quels éléments pourraient expliquer cette consultation malgré une volonté de déconnexion ? Nous allons en esquisser les contours.

#### 5.2.2.4. Obstacles à la déconnexion

Nous avons supposé que cette difficulté à se déconnecter pouvait être liée à plusieurs éléments : le fait d'observer ou de supposer des conséquences professionnelles négatives suite à une déconnexion (perte d'information, surcharge de travail, pression temporelle)<sup>28</sup> et le fait d'éprouver des ressentis négatifs suite à une déconnexion (culpabilité, inquiétude, manque)<sup>29</sup>. Les résultats sont présentés dans la Figure 6 (les résultats non significatifs sont grisés).

---

<sup>28</sup> Q7 : Avez-vous déjà pu observer des conséquences professionnelles négatives dues au fait de ne pas vous être connecté en dehors de vos horaires de travail (remarques, perte d'information, surcharge de travail, pression temporelle...)

<sup>29</sup> Q8 : Avez-vous déjà pu observer un ressenti négatif quant au fait de ne pas vous être connecté en dehors de vos horaires de travail (culpabilité, inquiétude, manque) ?



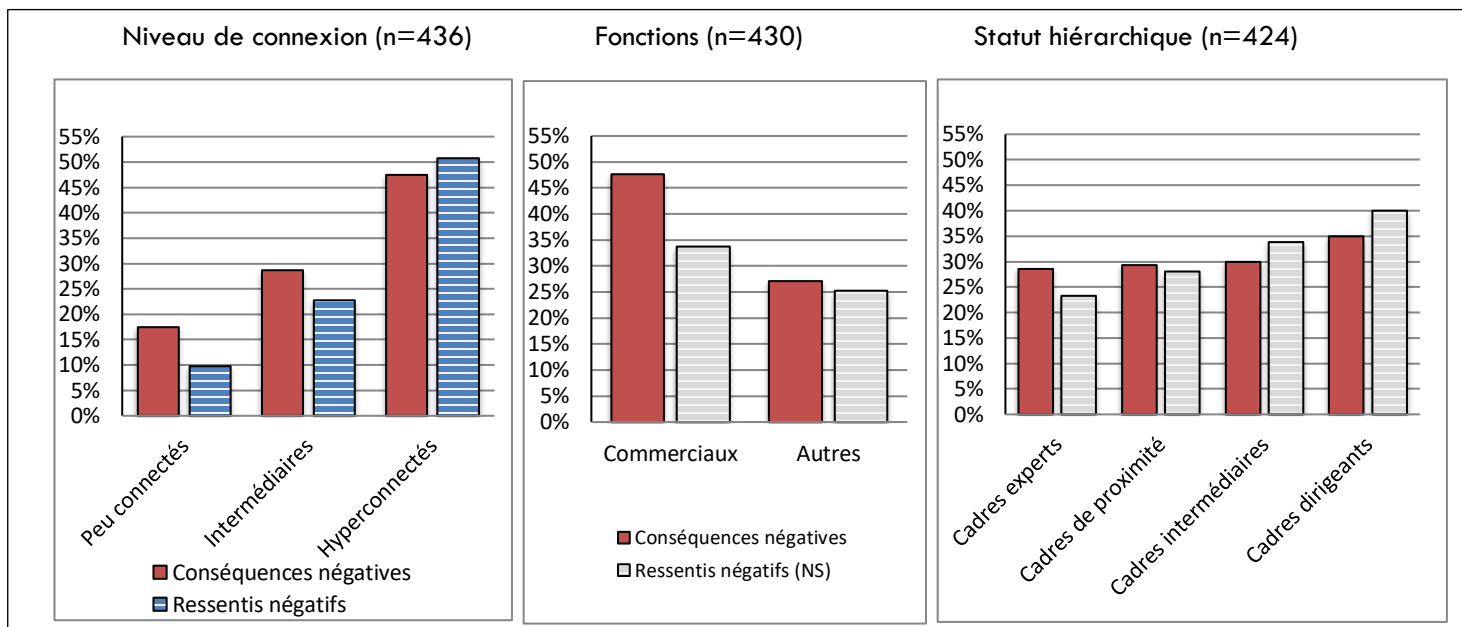


Figure 6: Conséquences et ressentis négatifs en cas de déconnexion selon le niveau de connexion, la fonction et le statut hiérarchique

Les analyses montrent que :

- 17,5% des personnes peu connectées ont observé des conséquences négatives suite à une déconnexion, 28,7% des personnes à connexion intermédiaires et 47,5% des personnes hyperconnectées.  $\chi^2(1,436)=28,528$   $p < .01$ . Les personnes peu connectés sont 9,8% à avoir observé des ressentis négatifs, contre 22,8% pour les intermédiaires et 50,8% pour les hyperconnectés  $\chi^2(1,436)=58,91$   $p < .01$ .
- 47,70% des commerciaux décrivent également des conséquences négatives en cas de déconnexion contre 27,10% pour les autres fonctions.  $\chi^2(1,430)=11,06$   $p < .05$ . Les résultats concernant les différences entre les fonctions pour la question des ressentis ne sont pas significatifs.  $\chi^2(1,430)=2,11$
- Enfin, plus le niveau hiérarchique est élevé, plus les personnes rapportent des conséquences négatives : 28,5% pour les cadres experts, 29,3% pour les cadres de proximité, 30% pour les cadres intermédiaires et 35% pour les cadres dirigeants.  $\chi^2(1,424)=11,71$   $p < .05$ . Les résultats concernant les ressentis ne sont pas significatifs  $\chi^2(1,424)=8,91$  NS

### a. La pression normative à la connexion

Nous pouvons supposer que, plus les personnes ont été la cible de remarques désobligeantes de la part de collègues ou clients suite à une déconnexion, plus elles seront amenées à se reconnecter en dehors des heures officielles de travail. Ces incidences négatives sont évoquées dans les commentaires comme du stress, une surcharge de travail, des pressions « *dues aux relances clients et collègues* » ou à des pertes d'informations. Un commercial rapporte également « *dans mon métier, certains clients ne sont joignables que le soir ou le week-end. La non connexion peut dégrader la relation client* ».

Les cadres dirigeants décrivent des conséquences négatives telles que des pertes d'informations, un manque de réactivité, des réactions « *tu n'as pas vu mon mail ?* », de la pression et des retards.

Dans les commentaires sur les ressentis, les salariés parlent principalement de culpabilité (« *ne pas avoir réagi à temps : je n'ai pas pu faire l'escalade client (vendredi soir 18H30)* »), de comparaison sociale (une cadre disant se sentir « *moins courageuse, moins travailleuse* » que les autres) et d'inquiétude (manque d'informations, peur de « *louper une action importante* »), de « *débarquer* » après les vacances, « *impression de travail inachevé* »).

### b. La pression subjective à la connexion

Enfin, dans certains cas, il s'agit de connecter pour éviter les symptômes de stress. Nous nous sommes interrogés sur le stress provoqué par une impossibilité de connexion ressenti par les participants<sup>30</sup>.

Les résultats montrent là aussi que les hyperconnectés sont plus sujets au stress en cas d'impossibilité de connexion ils disent ressentir « parfois » du stress (2,19), tandis que les peu connectés (1,27) et les intermédiaires en ressentant « rarement » (1,56)  $F(2,433)=43,12$   $p < .005$ . Concernant le statut hiérarchique, les cadres dirigeants disent également ressentir « parfois » du stress (2,40) tandis que les autres niveaux « rarement » (cadres experts : 1,63, cadres de proximité : 1,89, cadres intermédiaires : 1,80).  $F(3,420)=4,91$   $p < .05$ . Pour autant, il n'y a pas de différence significative entre les groupes selon leurs fonctions.

Le stress est donc un élément lié à la déconnexion volontaire ou subie, en particulier pour les hyperconnectés et les cadres dirigeants. La question est alors de savoir si le stress ressenti est lié à l'absence de connexion possible (d'être joignable, accessible, disponible) ou bien au fait de ne pas avoir l'impression de maintenir son activité et la qualité de son travail, par le biais de la technologie, selon les critères que les salariés se sont fixés ou les attendus provenant de leur équipe ou manager. Le

---

<sup>30</sup> Q18 : Erouvez du stress lorsque vous ne pouvez pas vous connecter en dehors des horaires de travail ?

questionnaire montre ici ses limites pour explorer ces dimensions. Nous y reviendrons de manière plus approfondie dans l'étude qualitative. Notre dernier item porte sur le lien subjectif qu'établissent les participants entre d'autres éléments liés à la santé et la connexion.

### 5.2.2.5. Liens subjectifs entre connexion et troubles de santé

Cette dernière partie aborde la question des liens subjectifs réalisés entre connexion et troubles de santé<sup>31</sup> par les différents groupes de niveaux de connexion. Les résultats sont présentés dans Tableau 14 et la Figure 7.

Pourcentage de personnes établissant un lien entre troubles et connexion					
	Peu connectés	Intermédiaires	Hyperconnectés	Echantillon global	Khi 2
Fatigue visuelle	51,0%	52,6%	68%	56,40%	9,37*
Fatigue générale	27,3%	34,5%	55,7%	38,10%	24,15**
Douleurs épaules / cou	29,4%	22,8%	34,4%	28,2%	4,889*
Troubles du sommeil	16,1%	27,5%	41,0%	27,50%	20,46**
Anxiété, irritabilité	19,6%	26,3%	35,2%	26,60%	8,28*
Variation de poids	5,6%	10,5%	18,0%	11%	10,46*
Douleurs poignets / main	14%	14,6%	13,9%	14,2%	NS
Troubles digestifs	7,7%	10,5%	13,1%	10,3%	NS
Palpitations	4,2%	5,3%	7,4%	5,5%	NS

Tableau 14: Pourcentage de personnes établissant un lien entre troubles et connexion en fonction du niveau de connexion (\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ )

<sup>31</sup> Q20 : Est-ce que vous établissez un lien avec certains symptômes ou pathologies et vos pratiques de connexion ?

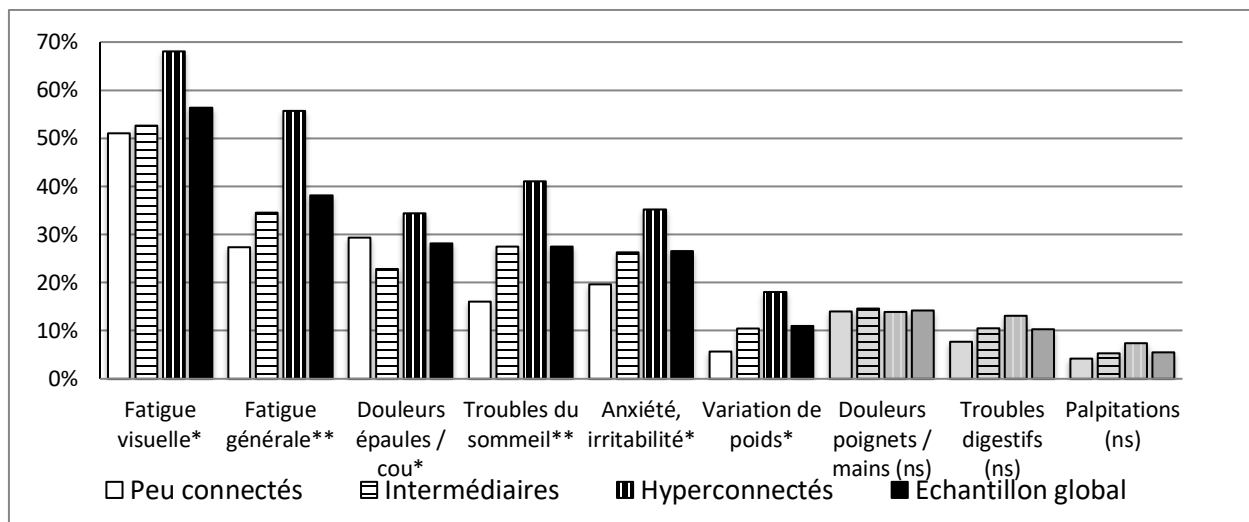


Figure 7: Pourcentage de personnes établissant un lien entre troubles de santé et connexion en fonction du niveau de connexion (\*\*  $p < .005$ , \*  $p < .05$ )

Nous constatons que :

- Les hyperconnectés établissent plus de liens subjectifs entre troubles de la santé et connexion que les autres niveaux de connexion, tous troubles confondus.
- Le trouble le plus courant est la *fatigue visuelle* (PC<sup>32</sup> : 51%, I : 52,6%, H : 56,40%)  $\chi^2(1,436)=9,37$   $p < .05$
- La *fatigue générale* est le 2<sup>ème</sup> trouble le plus relié par les participants à la connexion, pour plus de la moitié des hyperconnectés (55,7%) et un tiers des autres niveaux de connexion (PC : 27,3%, I : 34,5%)  $\chi^2(1,436)=24,15$   $p < .005$ , qui peut elle-même être liée aux *troubles du sommeil* que ressentent 16,1% des peu connectés, 27,5% des intermédiaires et 41% des hyperconnectés.  $\chi^2(1,436)=20,46$   $p < .005$
- Le troisième trouble correspond aux *douleurs aux épaules et au cou* pour 29,4% des peu connectés, 22,8% des intermédiaires et 34,4% des hyperconnectés  $\chi^2(1,436)=4,88$   $p < .05$
- Les participants disent également lier *l'anxiété et l'irritabilité* à la connexion pour 19,6% des peu connectés, 26,3% des intermédiaires et 35,2% des hyperconnectés  $\chi^2(1,436)=8,28$   $p < .05$
- Le dernier trouble lié à la connexion est la *variation de poids* pour 5,6% des peu connectés, 10,5% des intermédiaires et 18% des hyperconnectés  $\chi^2(1,436)=10,46$   $p < .005$ .
- Trois autres troubles ont été cités mais les différences sont non significatives : les *douleurs poignets / mains* (14,2% de l'échantillon global), les *troubles digestifs* (10,3% de l'échantillon global) et les *palpitations* (5,5% de l'échantillon global).

<sup>32</sup> PC : peu connectés, I : intermédiaires, H : hyperconnectés

## 5.3. DISCUSSION DES RESULTATS QUANTITATIFS

---

Dans cette partie, nous allons discuter nos résultats au regard de nos questionnements et des éléments issus de la littérature qui les étaye.

1) Notre première question de recherche concernait les différences entre niveau de connexion et caractéristiques sociobiographiques (fonction, statut hiérarchique, genre et âge). Nous avons trouvé une différence significative entre la fonction commerciale et les autres fonctions concernant le niveau de connexion. Les *commerciaux* sont ainsi plus nombreux dans le groupe hyperconnecté que les autres fonctions.

Ce résultat fait donc ressortir la fonction commerciale comme une fonction particulièrement connectée. D'autres fonctions pourraient l'être également, il y a en effet une grande diversité de fonctions dans cette entreprise qui ne peuvent pas toujours être appréhendées du fait de la taille de l'échantillon. En effet, les commerciaux sont une population importante dans l'entreprise, mais des fonctions plus spécifiques et très peu représentées en termes de nombres (classées dans transverse ou technique) pourraient être hyperconnectées sans pour autant être mises en lumière par nos résultats<sup>33</sup>. Par ailleurs, il n'est pas étonnant de trouver les commerciaux dans les hyperconnectés. En effet les commerciaux sont particulièrement à l'image du cadre que nous évoquions dans notre partie théorique (Boltanski, 1982, Mintzberg, 1990, De Gaulejac, 2005, 2006). Ils doivent être rapides, efficaces, toujours disponibles pour leurs clients. Aussi la question dans ce cas est de comprendre le rôle des technologies de la communication par rapport à cette hyperconnexion ; soit elle est principalement liée à l'activité qu'ils réalisent et dans ce cas les technologies constituent un support à leurs pratiques (dans notre échantillon, c'est le cas pour les juristes par exemple, qui reçoivent des demandes via les TC) ; soit les technologies de la communication amplifient le phénomène d'hyperconnexion parce qu'elle permettent une disponibilité plus étendue qu'auparavant et en multipliant les canaux d'interactions et soumettent donc les commerciaux à des sollicitations constantes qui les poussent à rester en lien avec leur travail.

Nous avons également trouvé une différence significative de niveau de connexion selon les niveaux hiérarchiques. Plus le niveau hiérarchique est élevé, plus la connexion est importante. Les cadres experts sont ainsi majoritairement dans le groupe peu connectés et les cadres dirigeants dans le groupe

---

<sup>33</sup> Nous verrons grâce aux entretiens que c'est par exemple le cas avec une fonction de soutien-formatrice (transverse) qui nous rapportera les difficultés liées à la connexion et à la pression subies par tous les soutien-formateurs. Cet aspect ne peut pas être mis en lumière dans les questionnaires car ces personnes sont une infime partie de la population des fonctions transverses.

hyperconnecté. Cela peut être expliqué par un élément : les cadres experts dans notre échantillon ne font pas d'encadrement contrairement aux autres niveaux (de proximité, intermédiaire, dirigeants). La littérature parle des technologies de la communication comme des outils privilégiés par le management pour réaliser de l'encadrement (mails, appels, messages instantanés) et rester en lien avec leurs équipes en particulier quand elles sont en distanciel. De même, pour les cadres dirigeants ou intermédiaires il s'agit d'être en lien avec non seulement leurs équipes mais également avec le sommet stratégique. Aussi leur activité nécessite plus d'interactions que pour les cadres experts ce qui explique qu'ils soient plus connectés que ces derniers.

Nous n'avons pas trouvé de différence significative des niveaux de connexion selon le genre ni de différences liées à l'âge. Cela peut s'expliquer par une moyenne d'âge par groupe très proche (49,75 pour les peu connectés, 47,6 pour les intermédiaires, 47,39 pour les hyperconnectés) mais néanmoins représentative de la moyenne d'âge au sein de l'entreprise.

Nous nous sommes intéressés ensuite aux différences de ressentis (positifs ou négatifs) au sujet de la *possibilité de travail hors horaires*. Nous attendions une perception positive des participants sur cette possibilité de travail au regard de la vie professionnelle et négative au regard de la vie personnelle. Nos résultats confirment en effet que les participants trouvent que la possibilité de travail hors horaires officiels a un impact négatif sur la vie personnelle (qualité de vie et vie personnelle et familiale) pour tous les niveaux de connexion, mais positif pour la vie professionnelle (qualité du travail, réactivité, productivité) sauf pour un item (les relations interpersonnelles au travail). Concernant ces relations interpersonnelles avec les collègues, les hyperconnectés et les intermédiaires ont une perception positive de cet aspect tandis que les peu connectés en ont une perception négative.

2) Une deuxième question s'intéressait à la perception de la possibilité de travail hors horaires globalement. Seuls les peu connectés trouvent que cette possibilité de travail hors horaires est négative, alors que les intermédiaires et les hyperconnectés trouvent cela positif. Nous pouvons émettre l'hypothèse que les personnes peu connectées ont tendance à segmenter leurs deux sphères de vie. Ainsi la possibilité d'être en interaction avec des collègues de travail ou leur hiérarchie en dehors des heures de travail peut avoir un impact négatif sur leurs relations car cela va à l'encontre de l'organisation qu'ils ont mis en place (segmentation) pour se préserver et ainsi les « forcer » à faire entrer la vie professionnelle dans leur vie personnelle.

3) Notre question suivante portait sur les pratiques de connexion et déconnexion en dehors des heures de travail et sur les conséquences de celles-ci sur la vie personnelle et professionnelle.

Nous avons d'abord investigué l'occurrence de *reproches de la part de l'entourage personnel* sur les connexions à domicile des cadres. Nous avons trouvé des différences significatives comme prévu ; les hyperconnectés, les cadres dirigeants, les cadres intermédiaires et les commerciaux sont ceux qui ont reçu le plus de reproches. Ces résultats ne sont pas très surprenants au regard des résultats de la fréquence de travail hors horaires, les hyperconnectés étant en effet ceux qui rapportent le plus travailler le week-end et en congés.

Nous avons ensuite étudié *la fréquence de déconnexion* selon les niveaux de connexion, les statuts hiérarchiques et les fonctions. Nous supposions que les hyperconnectés se déconnectaient moins souvent que les peu connectés. Contre toute attente, le score moyen des hyperconnectés correspond à une déconnexion fréquente (« souvent ») comme pour les peu connectés tandis que ce sont les intermédiaires qui se déconnectent moins (« parfois »). Les différences intergroupes relatives aux autres variables se sont avérées non significatives. Ce résultat surprenant de déconnexion fréquente pour les hyperconnectés est à mettre en perspective avec la question suivante qui portait sur la fréquence de consultation des mails dans des moments de déconnexion volontaire. Nos résultats montrent que les hyperconnectés rapportent parfois se surprendre à consulter leurs mails alors qu'ils avaient la volonté de se déconnecter (ce qui est en accord avec ce qu'en dit la littérature (Félio, 2015), mais ce n'est pas le cas des peu connectés et rarement le cas des intermédiaires. Cela pourrait correspondre à une déconnexion plus maîtrisée de la part des intermédiaires, ils se déconnectent moins mais sont moins enclins à se laisser distraire par une notification ou un mail, tandis que les hyperconnectés maîtrisent moins la déconnexion et résistent mal au réflexe de connexion : ils tentent de maîtriser cette connexion en se déconnectant régulièrement mais cèdent plus à la consultation des mails alors même qu'ils avaient la volonté de se déconnecter.

Nous avons ensuite cherché si la déconnexion en dehors des heures de travail officielles entraînait des conséquences négatives professionnelles (des reproches de la part des collègues ou de la hiérarchie, des manques d'informations) ainsi que des ressentis négatifs tels que la culpabilité. La littérature à ce sujet suggère qu'il existe une injonction à la connexion permanente attendue des cadres (Jauréguiberry, 2006) Dans cette perspective, nous nous attendions à ce que les personnes peu connectées rapportent plus de conséquences négatives professionnelles liées à leur déconnexion puisqu'ils respectent moins cette injonction de connexion permanente. Pourtant, nos résultats montrent que ce sont les hyperconnectés qui rapportent le plus de conséquences négatives que les intermédiaires et que les peu connectés. Il serait alors intéressant de creuser plus spécifiquement la question de l'activité et du besoin de connexion en fonction des différents métiers, pour comprendre les raisons empêchant les hyperconnectés de se déconnecter sans conséquences. Nous en aurons l'occasion dans la partie chapitre suivant, à partir des entretiens.

Nous attendions plus de ressentis négatifs (inquiétude, culpabilité) pour les hyperconnectés que pour les peu connectés en référence au phénomène de FOMO (angoisse de rater une information poussant les personnes à davantage se connecter) qui se retrouve particulièrement chez les personnes hyperconnectées (Przybylski, Murayama, DeHaan & Gladwell, 2013 ; Jauréguiberry, 2014 ; Félio, 2015). Cet élément est effectivement confirmé dans notre étude : les hyperconnectés éprouvent plus de ressentis négatifs en cas de déconnexion que les intermédiaires et que les peu connectés. Nous n'observons pas de différences significatives pour les autres variables.

Enfin, nous nous attendions à ce que les hyperconnectés rapportent ressentir plus de stress que les autres niveaux de connexion en cas de déconnexion forcée (absence de connexion). Selon la littérature, la position de cadre « exige une disponibilité constante » (Soubiale, 2016), la déconnexion forcée devrait alors se traduire par un stress ressenti par tous les participants. Nos résultats montrent que les hyperconnectés et les cadres dirigeants ressentent « parfois » du stress en cas de déconnexion et que les autres en ressentent « rarement ». Ces résultats viennent tempérer les prédictions issues de la littérature, puisque les cadres interrogés rapportent un impact modéré de cette déconnexion forcée. Nous pouvons supposer un effet de la régulation par l'entreprise (suite à l'accord d'entreprise de 2013 sur la conciliation de la vie professionnelle et personnelle qui stipule que les connexions en dehors du lundi au vendredi de 8h à 18h doivent être évitées) qui aurait eu pour conséquences une baisse du sentiment d'injonction à la connexion permanente.

4) Notre dernière question portait sur les liens entre troubles de santé et connexion établis par les cadres de notre échantillon. Nous supposons que les hyperconnectés lieraient plus de troubles que les peu connectés à la connexion. Effectivement nos analyses montrent des différences significatives de perceptions de troubles en fonction du niveau de connexion. Les hyperconnectés sont ceux qui lient le plus de troubles à la connexion et ce pour tous les troubles cités.

Nous apprenons également que le premier trouble cité par les répondants est la fatigue visuelle (pour 68% des hyperconnectés) qui peut être expliqué par le fait de consulter constamment des écrans dans cet échantillon.

Le deuxième trouble cité est la fatigue générale (55,7% des hyperconnectés) que nous pouvons lier aux sursollicitations, à la multi-activité et à la densification de l'activité. En effet, le rythme soutenu de l'activité, le besoin de concentration et d'attention constante pour pouvoir réaliser une activité dans des conditions dégradées par la présence de sollicitations multiples véhiculées entre autres par les technologies de la communication peuvent être l'une des sources de cette fatigue évoquée par les participants (Datchary & Licoppe, 2007, Bobillier Chaumon, Cuvillier, Sarnin & Vacherand-Revel, 2018). Certains auteurs parlent également de « dépression d'épuisement » liée à connexion et à la charge de travail (Aubert, 2008). Il



serait en effet intéressant d'étudier d'autres éléments, tel qu'une surcharge de travail pour expliquer cette fatigue générale.

Les participants rapportent des troubles du sommeil (41% des hyperconnectés), évoqués également dans la littérature comme conséquences de l'intensification du rythme de travail en lien avec les technologies de la communication (Aubert, 2008).

Les participants évoquent des douleurs épaules/cou (34,4% des hyperconnectés) en raison de la posture sédentaire.

Le cinquième trouble est l'anxiété et l'irritabilité (35,2% des hyperconnectés) qui sont des indicateurs de risques psychosociaux. La littérature dit que la connexion peut devenir une source d'angoisse car elle ne permet pas de décrocher totalement du travail en permettant à des sollicitations professionnelles de surgir à tout moment (Hislop, Axtell, Collins, Daniels, Glover & Niven (2015). De plus cet afflux d'informations constantes peut générer de l'anxiété du fait de ne pouvoir traiter toutes ces informations (Lahlou, 2000) ou de ne plus avoir de temps pour réfléchir et se reposer, en créant un sentiment d'urgence (Rosa, 2010, 2013). Ces deux éléments peuvent expliquer pourquoi les hyperconnectés, et les cadres de notre échantillon en général, lient subjectivement la connexion à l'anxiété et l'irritabilité. Enfin, les participants évoquent des variations de poids (18% des hyperconnectés).

Nous voyons donc que les troubles liés à la connexion par les participants sont nombreux et touchent plusieurs dimensions ; psychologique, physiologique et physique. Le fait de lier la fatigue générale, l'anxiété, l'irritabilité et les troubles du sommeil à la connexion sont des éléments particulièrement préoccupants, ces troubles pouvant être des signes liés à des risques psychosociaux (Gollac, 2011, INRS, 2016) : intensité du travail (fatigue générale), manque d'autonomie (angoisse, irritabilité), mauvaise qualité des rapports sociaux (angoisse, irritabilité), exigence émotionnelle (angoisse). C'est pourquoi il est important d'approfondir les sources de ces troubles évoqués liés à la connexion dans une perspective de prévention.

Les résultats du questionnaire permettent de préciser des éléments sur les pratiques et ressentis du travail hors horaires officiels, sur les pratiques de connexion et de déconnexion et leurs conséquences sur les cadres, mais ne permettent pas d'aborder la question de la surconnexion de façon plus détaillée. Nous relevons bien des éléments que nous mettons en lien avec notre définition de la surconnexion, comme des ressentis négatifs (plus de 50% pour les hyperconnectés), des conséquences négatives en cas de déconnexion, et des consultations réflexes malgré une volonté de déconnexion ; cependant nous n'avons pas accès au détail de ces ressentis et conséquences. Est-ce lié à l'activité ? A la connexion en elle-même ?

Quelles sont les sources de ce mal-être évoqué ? Les entretiens que nous avons menés approfondissent la question de la connexion et de la déconnexion hors temps de travail mais également durant le temps de travail (voir chapitre suivant). En effet, nous n'avons pas encore étudié les pratiques et ressentis des cadres en fonction de leur activité, des technologies de la communication qu'ils utilisent et de l'articulation de celles-ci. Il va s'agir d'affiner notre compréhension des pratiques des cadres dans la globalité de leur activité.

## Synthèse

Les analyses montrent des différences significatives du niveau de connexion selon la fonction (les commerciaux sont plus connectés que les autres (transverses, techniques et autres) et du statut hiérarchique (plus le niveau est élevé plus les personnes sont connectés). En revanche, nous n'avons pas trouvé de différences significatives de niveau de connexion selon l'âge ou le genre.

Tous les participants trouvent que la possibilité de travail hors horaires est positive pour le domaine professionnel (ce score est plus élevé pour les hyperconnectés) et négative pour le domaine personnel (en particulier pour les peu connectés).

Les hyperconnectés et les peu connectés rapportent se déconnecter souvent, ce qui est surprenant de la part des hyperconnectés, alors que les intermédiaires parfois. Cependant la fréquence de consultation de mails lorsqu'ils avaient la volonté de se déconnecter est plus élevée pour les hyperconnectés que pour les intermédiaires et les peu connectés ce qui correspond selon nous à une connexion moins maîtrisée de la part des hyperconnectés.

Plus de la moitié des hyperconnectés rapportent des conséquences négatives et ressentis négatifs en cas de déconnexion et ce pourcentage est moins élevé pour les autres groupes de connexion. Cependant, les hyperconnectés rapportent ressentir « parfois » du stress lorsqu'ils se trouvent face à une déconnexion forcée (absence d'internet) alors que nous aurions pu nous attendre à un stress plus fréquent.

Les liens entre connexion et troubles de la santé réalisés par nos participants montrent un impact de la connexion sur la fatigue générale, les troubles du sommeil, l'anxiété et l'irritabilité ressentis et en particulier pour le groupe des hyperconnectés qui lient plus de troubles à la connexion que les autres groupes. Ces troubles évoqués sont préoccupants car ils sont liés à des facteurs de risques psychosociaux.

# Chapitre 6 : Activités et vécus de la connexion numérique professionnelle au travail et hors travail : étude qualitative

Les résultats issus de l'étude 1 nous ont permis d'appréhender les pratiques de travail et de connexion des cadres hors temps de travail officiel et d'entrevoir les populations qui seraient plus susceptibles d'être en surconnexion (définie au chapitre 1 comme une connexion vécue subjectivement comme trop contraignante ou douloureuse). Cependant les questionnaires ont du mal à appréhender un certain nombre d'aspects qui peuvent avoir un impact sur le vécu de la connexion : la connexion pendant les horaires de travail, l'activité des participants en elle-même et comment celle-ci est influencée par les technologies de la communication, l'impact de l'utilisation des technologies sur l'individu ou le collectif, et enfin le rôle des régulations individuelles, institutionnelles ou collectives. Pour avoir une représentation des sources potentielles de la surconnexion, nous devons explorer le rôle de l'activité, des collectifs et des ressources sociotechniques et organisationnelles sur le ressenti de connexion. L'étude 1 nous a permis de mettre en lumière plusieurs questions intéressantes à approfondir dans les entretiens ; *comment se fait-il que la fréquence de travail hors horaires ne soit pas plus élevée ? Quelles sont les raisons pour lesquelles les commerciaux expriment plus de conséquences négatives en cas de déconnexion que les autres fonctions ? Les hyperconnectés se déconnectent-ils réellement souvent ? Les horaires décrits dans l'accord sont-ils respectés ? Quelles sont les conséquences psychosociales effectives et les stratégies de régulation déployées par les professionnels ?*

Cette partie s'attache donc à aller plus loin dans la compréhension de l'activité des cadres en investiguant dans la globalité, mais aussi de façon plus située, les pratiques de connexion en lien avec l'activité.

## 6.1. METHODOLOGIE

---

### 6.1.1. OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHES

Le premier objectif de cette seconde étude est d'obtenir une représentation fine de l'activité et du vécu des cadres en prenant en compte leurs activités, leurs utilisations des technologies de la communication, leurs pratiques de connexion ainsi que les régulations mises en place.

Ces objectifs sont divisés en 4 questions de recherches :

QR1 : Quels sont les usages, les impacts et le rôle des technologies de communication dans l'activité des cadres ?

Cette première question regroupe les éléments portant sur les technologies de communication utilisées et l'activité. Le premier point que nous souhaitons explorer, qui n'était pas abordé dans l'étude 1, est l'usage des technologies de communication par nos participants de cette entreprise. Nous souhaitons caractériser leurs pratiques et voir si nos résultats sont en accord, ou pas, avec ce qui a été présenté dans la littérature (Turner, Qvarfordt, Biehl, Golovchinsky, Back & 2010 ; Forsgren & Byström, 2018). Nous supposons qu'il y a eu une évolution dans les outils utilisés avec l'apparition de certains, l'abandon d'autres, et souhaitons investiguer les conséquences et ressentis liés à l'usage de ceux-ci.

Dans un deuxième temps, nous souhaitons déterminer l'impact de ces technologies sur l'activité elle-même. Nous cherchons en particulier à voir si l'usage des technologies de communication engendre de la multi-activité, dans quelles conditions et quelles sont les conséquences sur l'activité et la personne. La littérature suggère que ce sont les mails et les messages instantanés qui provoquent principalement des interruptions (Datchary & Licoppe, 2007) et qu'il est difficile de reprendre rapidement des tâches interrompues. Nous nous attendons donc à ce qu'il y ait plus d'interruptions dues aux technologies de communication puisque la tendance actuelle est de développer des outils et de les implanter en plus de ceux préexistants. Datchary (2007) suggère par ailleurs que la multi-activité pourrait devenir une façon « normale » de travailler et que les participants s'adaptent et adaptent leur activité par rapport à ces interruptions. Nous souhaitons vérifier cette hypothèse.

Dans un troisième temps, nous souhaitons déterminer le rôle des technologies dans l'activité : quelles fonctions ont-elles dans le maintien et la régulation de l'activité ? Cela dépend-il des métiers ? La perception des salariés d'une technologie dont le rôle principal est de permettre de réaliser

l'activité qui constitue le cœur du métier ne sera certainement pas la même que celle d'une technologie moins essentielle pour une profession donnée.

QR2 : Quelles sont les pratiques de connexion et les sources d'expériences négatives vis-à-vis de cette connexion ?

La littérature suggère que la connexion des cadres est devenue permanente et qu'il existe une certaine injonction à être connecté en permanence (Jauréguiberry, 2006, Sauvajol-Rialland, 2012, Boudokhane-Lima & Felio, 2015, Boswell, Olson-Buchanan, Butts & Becker, 2016). Les résultats de nos questionnaires nous ont montré que ce n'est pas (ou plus) le cas en dehors des horaires de travail traditionnels. Cependant nous avons bien relevé des ressentis négatifs, en particulier pour plus de la moitié des hyperconnectés lorsqu'ils se déconnectent. Cela ne prouve pas une connexion permanente mais cela indique que l'injonction à la connexion permanente peut être une réalité en dépit des accords d'entreprise qui cadrent le droit à la déconnexion. Nous allons donc explorer cet aspect dans nos entretiens.

Dans un deuxième temps, nous cherchons à identifier les sources d'expériences négatives vis-à-vis de la connexion, c'est-à-dire les potentielles sources de surconnexion. Des auteurs fournissent des pistes d'explication : la densification de l'activité, l'infobésité, les multiples interruptions liées aux TC, le débordement de la vie professionnelle sur la vie privée (Jauréguiberry, 2006 ; Duxbury, Towers, Higgins & Thomas, 2006 ; Isaac, Campoy & Kalika, 2007, Bobillier Chaumon, Cuvillier, Sarnin & Vacherand-Revel, 2018, El Wafi & Brangier, 2016). Nous cherchons à confirmer ces informations et à définir s'il existe d'autres éléments, en particulier en lien avec l'activité, qui peuvent influencer le vécu de la connexion de manière négative.

QR3 : Quelles sont les stratégies de régulation de la connexion actuellement présentes dans cette entreprise ?

Nous avons trouvé dans la littérature deux grands classes de régulations : individuelles (filtration/préservation,...) et institutionnelles (accords, chartes, formations,...) (Félio, 2016, Prost & Zouinar, 2015). Nous voulons préciser la nature de ces régulations, identifier s'il existe des stratégies de nature collective qui sont en œuvre dans l'entreprise étudiée, et voir comment elles sont perçues et déployées par les participants. Les données issues de l'étude 1 nous ont appris que la plupart des salariés interrogés déclarent se déconnecter parfois. Nous souhaitons donc confronter cette affirmation à la réalité des pratiques.

Q4 : Dans une perspective plus située, comment les pratiques de connexion s'articulent-elles avec le réel de l'activité ?

Nous avons jusqu'ici étudié les éléments de façon séparée : quelles sont les technologies utilisées, quelles sont les pratiques de connexion, quelles sont les régulations. Nous aimerions maintenant nous intéresser à ces mêmes éléments de façon située, rendre compte de l'usage des technologies de communication au cours de la journée, voir comment les sollicitations via des TC influent le flux d'activité. Dans un deuxième temps, nous souhaitons comparer ce qui ressort d'un discours potentiellement rationalisé (issu des entretiens semi-directifs) à ce qui apparaît lorsqu'on utilise les techniques de l'entretien d'explicitation. À partir de l'explicitation par les participants de leur vécu au cours d'une journée représentative de leur activité (sur la base d'une frise factuelle du déroulement des faits), nous avons ainsi réalisé des entretiens d'explicitations basé sur des frises factuelles (chroniques) du déroulement des activités et vécus et nous présenterons 4 études de cas. Ceci afin de produire une illustration des activités liées à la connexion et aux vécus des salariés au cours d'une journée représentative de l'activité.

## 6.1.2. POPULATION

A l'issue du questionnaire de l'étude 1, il était demandé aux participants s'ils acceptaient d'être contactés pour un entretien sur le thème de la connexion. Nous avons contacté les personnes volontaires par mail ou par téléphone selon les coordonnées que les médecins du travail nous avaient fournies. Nous avons volontairement sélectionné les hyperconnectés issus de l'étude 1 ainsi que 3 personnes avec une connexion faible ou intermédiaire.

Notre échantillon est composé de **20 personnes âgées de 30 à 57 ans** dont 7 commerciaux, 5 techniciens et 8 personnes exerçant des fonctions transverses (juriste, facturation, immobilier). L'échantillon comprend 7 femmes et 13 hommes. Le Tableau 15: Caractéristiques des participants aux entretiens décrit les caractéristiques des participants, ainsi que le code qui les identifie tout au long des analyses.

Les codes utilisés pour les analyses correspondent à l'identification des personnes, ils spécifient le genre, l'âge, la fonction et le type de poste. Le premier code par exemple, M50CBM correspond à Masculin, 50 ans, C : Commercial, BM : Business Manager.

	Sexe	Age	Type de poste	Poste <sup>34</sup>	Equipe	Déplacements	Code
E1	M	50	Commercial	Business manager	6 + 40 équipe élargie	2j par semaine (train)	M50CBM
E2	F	30	Commercial	Responsable de compte (AE)	13	Théoriquement 70% bureau satellite à N. 2j	F30CAE
E3	M	50	Technique	Responsable d'un contrat cuivre (installation)	Pas d'équipe 2 collègues qui ont le même poste	1j par semaine	M50TeCC
E4	F	50	Transverse	Juriste, contrats internationaux	15/20	Non	F50TJ
E5	F	56	Transverse	Responsable facturation interne immobilier	6 personnes	1j bureau satellite	F56TF
E6	M	40	Transverse	Directeur adjoint	2 apprentis + manager	Non	M40TDA
E7	M	50	Technique	Pilotage très haut débit client	15/ 20 personnes	Peu	M50TeHD
E8	F	56	Transverse	Manager plateau SAV niveau 2	Manager de 18 personnes	Peu	F56TM
E9	M	45	Technique	Chef de projet réseaux initiatives publiques	Équipe avec laquelle il collabore	Régulièrement	M45TeR
E10	M	50	Transverse	Mission prospective et développement immobilier	6	La moitié de la semaine	M50TP
E11	F	55	Transverse	DRH de site	Une assistante	2 à 4j par mois	F55TDRH
E12	F	50	Transverse	Soutien formatrice <sup>35</sup>	10 personnes	2j à P. 2j à E. 1j télétravail	F50TSF
E13	M	50	Transverse	Directeur plateau	Manager de 80 personnes	1j par semaine	M50TUAT
E14	M	50	Technique	Expert et audit des réseaux entreprise	4 personnes + un manager	2j / semaine	M50TeAR
E15	M	50	Commercial	Analyse de marché mobile et internet IDF	« On est plusieurs »	Temps réparti sur deux sites	M50CMM
E16	M	57	Commercial	Ingénieur commercial (AE)	7 plus 5 équipe élargies AE	1/3 en clientèle, 1/3 bureau, 1/3 télétravail	M57CAE
E17	M	50	Commercial	Ingénieur commercial santé	10 personnes	Entre 1/3 et la moitié de la semaine	M50CS
E18	M	45	Commercial	Promotion des ressources techniques développeurs	Manager de 4 personnes	Événements extérieurs en fonction des mois	M45CRT
E19	M	55	Technique	Directeur de la production au niveau SI	Manager de 40 personnes	3 sites : O. (2j), G. (2jours), A. (1j), déplacements en voiture ou 2 roues	M55TeSI
E20	F	50	Commercial	Directrice projets innovants	Travaille seule	Bureau commun, afterworks, télétravail	F50CPI

Tableau 15: Caractéristiques des participants aux entretiens

<sup>34</sup> Des précisions sur les postes se trouvent en annexe 2

<sup>35</sup> Ce poste est constitué de deux missions : la principale, formatrice et la deuxième, soutien.



### 6.1.3. METHODE DE RECUEIL

Nous avons réalisé et enregistré des entretiens d'une durée de 45 minutes à 1h47. Ces entretiens, intégralement retranscrits, comportent deux parties distinctes :

- une partie sur l'activité *non située*, questionnée de façon générale (entretien semi-directif) ; elle porte sur l'utilisation des technologies de communication et est réalisée avec un guide thématique. Les thématiques abordées sont présentées dans le Tableau 16: Thématiques abordées dans les entretiens
- une seconde partie sur l'activité *située*, dans le réel de l'activité avec l'explicitation d'une chronique de vécu de l'activité basée sur une frise représentant une journée réelle et représentative pour le salarié. Il ne s'agit plus ici d'aborder des thèmes mais de suivre le déroulement chronologique d'une journée réelle (entretien d'explicitation).

Thématique	Thèmes abordés	Objectif	Type d'entretien
Contexte global et activité	Caractérisation du poste, de l'environnement de travail, des conditions d'activité (télétravail, travail à distance), présence ou non d'une équipe	Appréhender l'activité générale et les conditions de réalisation de l'activité	Non situé
Usages des technologies de la communication dans le domaine professionnel	Caractérisation des technologies de la communication utilisées : à quelles fins sont-elles utilisées ? Comment sont-elles perçues ? Ont-elles modifié l'activité ?	Déterminer quelles sont les technologies utilisées par les salariés et s'il y a des différences d'usages, de ressentis, de perceptions en fonction des caractéristiques de nos participants	Non situé
Pratiques de connexion	Description des pratiques de connexion (pendant la journée, soir, pendant leurs congés), de leurs conséquences et de leur évolution Ressentis vis-à-vis de leurs pratiques de connexion Ressentis vis-à-vis de la connexion de leurs collègues et hiérarchies Sources potentielles de surconnexion	Caractériser les pratiques de connexion tout au long de la journée, les conséquences que cela a sur l'activité et les ressentis associés à cette connexion et à la connexion des autres.	Non situé
Régulations de la connexion	Régulations individuelles : pratiques de déconnexion, segmentation des sphères de vie Régulations institutionnelles Régulations collectives	Appréhender les régulations présentes dans l'entreprise au niveau individuel, collectif et institutionnel	Non situé
Le vécu de l'activité avec les technologies de la communication	Explicitation du vécu d'une journée représentative de l'activité du salarié	Appréhender l'expérience vécue de l'activité en lien avec les technologies de la communication	Explicitation (situé)

Tableau 16: Thématiques abordées dans les entretiens

Les entretiens semi-directifs sur les pratiques et régulations de la connexion

Afin d'appréhender la question de la connexion et de l'activité, nous avons construit un guide d'entretien. Cette trame (présentée en détail en annexe 3) abordait plusieurs thèmes :

- Le contexte de travail : description du poste, parcours, présence ou non d'une équipe, répartition du temps de travail (télétravail, déplacements, etc.)
- Les technologies de la communication utilisées : sur quels supports, à quelles fins, la perception de celles-ci et leur impact sur l'activité...
- Les pratiques de connexion : description de leurs pratiques, de leurs ressentis et des sources qu'ils identifient comme des sources de mal-être vis-à-vis de la connexion
- Les stratégies de régulation de la connexion : individuelles (ex : déconnexion choisie, segmentation entre sphère de vies), collectives (ex : pratiques internes au groupe de travail) et institutionnelles (accord, formations), autres....

### **6.1.3.1. L'explicitation de chroniques d'activités**

A la suite de la première partie de l'entretien semi-directif, nous avons réalisé un entretien plus approfondi en utilisant les techniques de l'entretien d'explicitation (Vermerchsh 1994) au sujet d'une journée représentative de l'activité des salariés. Pour ce faire, nous avons utilisé comme support la création d'une frise schématisée décrivant les événements de cette journée (par ex appel téléphonique, réunion, réception de messages instantanés). Nous avons choisi de réaliser cette frise à la suite de la description des outils de communication pour faire le lien entre l'utilisation des outils de communications et l'organisation de la journée.

#### **Phase 1 :**

La consigne était la suivante : *« pouvez-vous me décrire une ou plusieurs journées représentatives de votre travail (travail à domicile, WE, travail au bureau) ? Vous pouvez regarder votre agenda, vos emails ou portables si vous le souhaitez pour vous aider à vous rappeler cette journée. Nous allons faire une frise retraçant les diverses activités de cette journée si vous le voulez bien. »*.

Le salarié était invité à prendre tout ce qui pouvait lui permettre de recueillir des traces de son activité (mails, messages, appels, agenda) pour nous décrire le déroulement de la journée choisie. Cette méthode avait plusieurs objectifs :

- Appréhender finement l'activité réalisée et l'articulation dans l'usage des TC dans une journée de travail.
- Utiliser cette frise (ou chronique de l'activité schématisée) pour saisir dans un second temps l'expérience vécue.

## **Phase 2 :**

Nous reprenons alors chronologiquement cette frise pour faire décrire aussi finement que possible, au moyen de l'Entretien d'Explicitation, les actions (individuelles et collectives), les ressentis ainsi que la façon dont le professionnel percevaient les apports ou contraintes émanant des technologies dans l'exercice de son travail.

L'entretien d'explicitation (Vermersch, 1994<sup>36</sup> ; Cahour, Salembier & Zouinar 2016) est une méthode d'entretien qui s'intéresse à développer le plus finement possible un court évènement dans la vie d'un individu. Il s'agit de « resituer » cette personne dans l'évènement, c'est-à-dire de l'amener à se souvenir de cet instant, afin qu'il nous décrive le plus précisément possible ce qui s'est passé, ce qu'il a fait, ce qu'il a pensé, ce qu'il a perçu et ce qu'il a ressenti au moment de l'évènement, tout en limitant la rationalisation postérieure des événements. Cette remise en situation est appelée évocation. Nous cherchons à approcher l'expérience vécue de l'activité qui est décrite par « *ce qui est vécu subjectivement par les sujets en action, et qui recouvre le flux des actions, pensées, émotions, et perceptions qui se produisent en situation à un instant donné, au cours d'une activité, et sont conscientisées ou conscientisables par l'acteur* » (Cahour, Salembier, Zouinar, 2016).

Lors de la réalisation des chroniques d'expérience vécue, nous avons utilisé des relances qui s'inspirent de l'explicitation, comme par exemple « *et à ce moment qu'avez-vous fait ? A quoi étiez-vous attentif ?* » qui permettent à la personne de se replonger dans la journée et d'affiner sa description. Les relances utilisées pendant les entretiens d'explicitation ont vocation à ne pas être inductives. Il s'agit de développer la parole et l'évocation de la personne en sollicitant les sens, perceptions, pensées, sensations qui ont pu la traverser à ce moment-là sans jamais orienter son discours. Il ne s'agit pas non plus de chercher à comprendre en rationalisant mais bien de saisir le vécu.

On précise que le recueil des chroniques ne peut être considéré entièrement comme un entretien d'explicitation, il l'est quand nous accompagnons par des relances un participant pour qu'il se remémore un moment précis pour le décrire finement.

---

<sup>36</sup> Nous avons suivi un stage de formation de 5 jours à l'entretien d'explicitation

La temporalité de l'événement est relativement longue (une journée) ; nous n'avons pas pu faire « expliciter » dans le détail chaque moment mais seulement quelques-uns que nous avons choisi en fonction de nos intérêts de recherche :

- Première connexion / dernière connexion : il s'agissait d'appréhender le vécu de l'envergure de la connexion.
- Perturbations liées à une technologie de la communication (activité interrompue, annulée) ; nous cherchions à comprendre comment les personnes géraient les bouleversements apportés parfois par des sollicitations.
- Moments où la personne exprime un ressenti négatif (qu'il soit lié à une technologie ou un autre aspect de l'activité).
- Présence de multi-activité : nous cherchions à appréhender l'effet de la multi-activité sur le vécu de l'activité.

Du fait que nous ayons utilisé la frise schématique des événements pour les aider à se rappeler de la situation, ces moments de questionnement correspondent plus précisément à de « l'autoconfrontation explicite » (Cahour, Salembier & Zouinar, 2016) puisqu'un support aide au ressouvenir (alors que l'entretien d'explicitation de Vermersch n'utilise pas de traces comme support mnésique).

Lors des trois premiers entretiens, ce sont les salariés qui ont réalisé la frise chronologique de la journée (nous présentons un modèle ci-dessous Figure 8). Suite à cela, nous avons remarqué que les participants se focalisaient beaucoup sur la réalisation d'une frise réaliste (en se référant souvent à leurs outils), ce qui ne leur permettait pas de se « resituer » dans la journée choisie et entraînait une difficulté d'accès aux ressentis liés. Par la suite, nous avons donc dessiné nous-même la frise.

## Frise d'activité

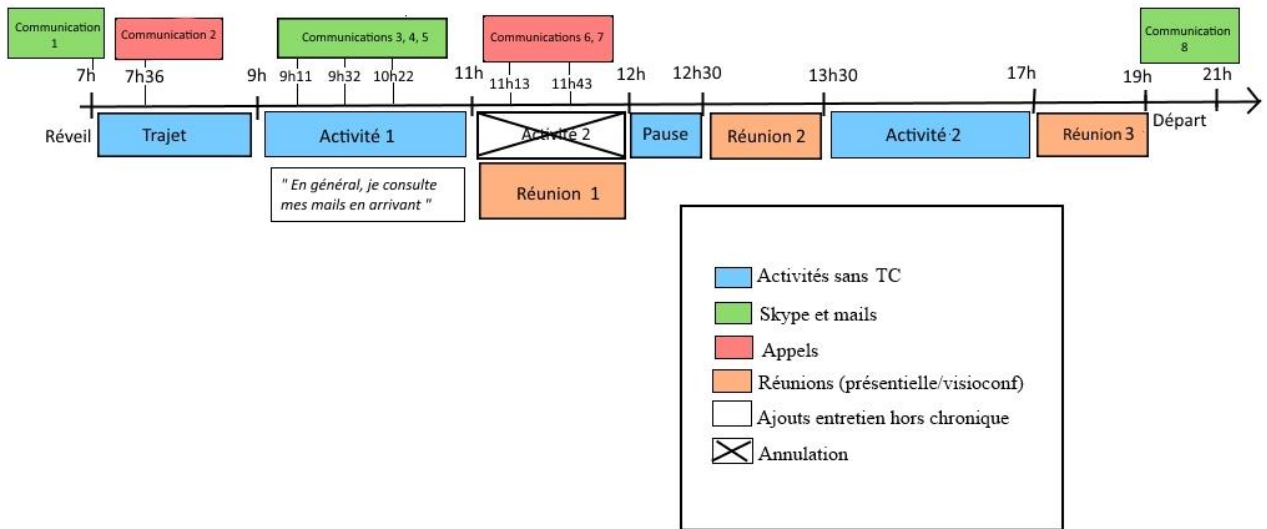


Figure 8: Exemple non-instancié de frise schématique des événements

### 6.1.4. METHODE D'ANALYSE

#### 6.1.4.1. Méthode d'analyse des entretiens non situés

Pour analyser les données recueillies, nous nous sommes basés sur une grille d'analyse thématique que nous avons créée à partir du guide d'entretien et des verbatims des entretiens (Bardin 1997, 2007). Ainsi nous avons construit une grille d'analyse de manière itérative en nous appuyant sur différents éléments que nous avons abordés dans les entretiens. Nous avons ainsi catégorisé les verbatims dans plusieurs thèmes et sous thèmes pour chaque entretien (voir exemple de fiche en annexe 4) :

- Général : caractéristiques de la personne, du poste, organisation du travail, environnement de travail.
- Outils : supports, gestion, ressentis, notifications.
- Connexion : pratiques de connexion, effets, ressentis et sources de surconnexion pour eux-mêmes.
- Régulations : Individuelles (gestion des frontières vie professionnelle / vie personnelle, pratiques de déconnexion), institutionnelles et collectives.

Suite à ce premier tri des données, nous avons choisi de catégoriser la population de l'échantillon en trois groupes de connexion (faible/intermédiaire, hyperconnecté, surconnecté) que nous allons définir ci-après,

en nous intéressant plus particulièrement aux différences et points saillants de la partie « connexion ». Nous avons ensuite regroupé les réponses des participants d'une même catégorie et d'une même fonction (par exemple peu connectés et transverse, ou surconnectés et commerciaux) pour les quatre thèmes. Cela nous a permis de réaliser une analyse comparative des réponses des participants en nous intéressant à leurs fonctions et à leurs niveaux de connexion. Un exemple de grille d'analyse figure dans l'annexe 5.

#### **6.1.4.2. Méthode d'analyse des chroniques d'activités**

Afin d'analyser les chroniques d'activités, nous avons repris les verbatims des entretiens d'explicitation en nous focalisant sur les ressentis liés aux moments que nous avons choisi d'approfondir. Il s'agit donc des moments de première et dernière connexion, des moments liés à des interruptions liées à des technologies, des moments de multi-activité et des moments de ressentis négatifs quel qu'ils soient. Nous avons voulu compléter notre compréhension de l'activité en explorant le vécu d'une journée représentative. Ces analyses ont été réalisées dans un premier temps pour chacun des 20 entretiens.

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé des *études de cas* à partir de la journée représentative explicitée par certains participants. Nous avons sélectionné *quatre participants*; deux commerciaux surconnectés parce qu'ils correspondent à la population qui nous intéresse particulièrement suite au questionnaire (commerciaux et surconnectés), un manager technique hyperconnecté qui nous a permis de nous rendre compte de l'impact des réunions sur l'activité, et une formatrice soutien surconnectée (transverse) qui met en lumière les difficultés d'une activité peu représentée dans notre échantillon quantitatif et nos propres difficultés liées à la méthode de l'entretien d'explicitation. Nous avons analysé l'impact des technologies sur la planification de leurs journées, leurs pratiques de connexion effectives en les comparant à ce qu'ils avaient évoqué dans le reste de l'entretien. Nous avons enfin comparé les éléments issus de leurs discours généraux non situés aux éléments situés issus de l'explicitation. Nous avons fait figurer ces éléments sur la représentation graphique des frises (présentées dans les études de cas).

## **6.2. RESULTATS**

---

Dans cette partie, nous nous attacherons d'abord à caractériser notre échantillon en fonction des métiers, des niveaux hiérarchiques, des genres et âges, puis nous précisons les technologies de la communication utilisées par les participants, les pratiques et vécus de la connexion et de régulation. Nous poursuivrons par une comparaison de deux services similaires pour appréhender les effets du collectif pour réguler une connexion difficile. Enfin, nous développerons une partie sur l'articulation de ces technologies dans une journée représentative de 4 participants afin d'accéder à une vision plus précise de l'impact de ces technologies sur le vécu en fonction du métier exercé et de l'individu.

### **6.2.1. TROIS CATEGORIES DE POPULATION**

#### **6.2.1.1. Détermination de critères de catégorisation**

Après une première analyse des entretiens, nous avons essayé de dégager des éléments permettant de répartir les personnes de notre échantillon en catégories de connexion afin de pouvoir les comparer. Pour ce faire, nous avons sélectionné 17 personnes du groupe hyperconnectés et 3 personnes à faible connexion / connexion intermédiaire identifiées par le questionnaire. En analysant les verbatims des entretiens, nous avons séparé les cadres hyperconnectés en deux catégories ; ceux exprimant des ressentis négatifs et ceux n'en exprimant pas. Ce qui répartit notre population en trois catégories :

- Les peu connectés / connexion intermédiaire : des cadres décrivant peu de connexion en dehors des heures de travail, rapportant une segmentation des sphères de vie et n'exprimant pas un vécu de connexion douloureuse.
- Les hyperconnectés : des cadres décrivant des pratiques de connexion importantes, avec des temporalités étendues mais n'exprimant pas de vécu négatif par rapport à la connexion.
- Les surconnectés : des cadres décrivant des pratiques de connexion importantes associées à un vécu douloureux actuel vis-à-vis de la connexion / des interactions qu'elle permet.

## 6.2.1.2. Notre échantillon

La population de 20 cadres se répartit comme suit (Tableau 17) :

- Groupe connexion faible ou intermédiaire (3 individus) : 1 fonction transverse (F56TF<sup>37</sup>), 2 fonctions techniques (M50TeAR et M55TeSI)
- Groupe hyperconnexion (9 individus) : 3 commerciaux (M50CBM, M50CMM, M45CRT), 4 fonctions transverses (F50TJ, M40TDA, F55TDRH, M50TUAT) et 2 techniques (M50TeCC, M45TeR)
- Groupe surconnexion (8 individus) : 4 commerciaux (F30CAE, M57CAE, M50CS, F50CPI), 3 fonctions transverses (F56TM, M50TP, F50TSF) et 1 fonction technique (M50TeHD).

Groupe de connexion	Genre	Age	Fonctions
Faible ou intermédiaire (n=3)	1 femme 2 hommes	50-56	Technique (2) Transverse (1)
Hyperconnectés (n=9)	2 femmes 7 hommes	40-55	Transverse (4) Commerciaux (3) Techniques (2)
Surconnectés (n=8)	4 femmes 4 hommes	30-56	Commerciaux (4) Transverses (3) Technique (1)

Tableau 17: Caractéristiques des participants selon les groupes de connexion

---

<sup>37</sup> Par exemple F56TF : Femme 56 ans Transverse Facturation



## 6.2.2. USAGES DES TECHNOLOGIES DE COMMUNICATION ET LEURS ARTICULATIONS DANS L'ACTIVITE

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés aux technologies de la communication présentes dans l'entreprise, à l'usage de celles-ci, à leurs rôles et impacts sur et en fonction de l'activité. Ces résultats sont issus des entretiens semi-directif pour les éléments généraux et des explicitations des chroniques d'activités pour les éléments situés.

### 6.2.2.1. Les différentes Technologies de la Communication et leurs usages

La plupart des salariés interrogés utilisent les mêmes technologies et nous allons en faire une revue en différenciant les différents usages et ressentis en fonction du niveau de connexion ou de l'activité réalisée. Lorsque l'on pose la question des contraintes liées aux outils, les participants répondent qu'ils sont globalement une ressource mais lorsque l'on creuse dans le détail des outils, chaque technologie semble comporter des travers bien particuliers. Nous proposons un tableau synthétique des différents usages des outils de communications ainsi que de leurs avantages, désavantages et ressentis (**Erreur ! Source du renvoi introuvable.**) puis décrivons plus en détail chaque outil par la suite.

Tableau des outils de communications					
Outil de communication	Usages	Interne/ externe	Avantages	Désavantages	Ressentis
Messages instantanés (Skype Entreprise)	Poser une question simple Obtenir une réponse rapide Prévenir que l'on cherche à communiquer (appel, mails, etc.)	Interne	Rapidité et efficacité Caractère informel	Provoquent de nombreuses interruptions Surveillance grâce aux indicateurs de présence	Positif mais perçu par certains comme intrusif (présence/absence visibles)
Emails	Transmettre des documents/informations Traçabilité ++ Mettre en visibilité son travail (preuves)	Interne Externe	Traçabilité	Nombre de mails reçus Temps de traitement Manque de spontanéité	Plutôt négatif mais impossible de s'en passer
SMS	Transmettre des informations logistiques/prévenir des	Interne	/	/	/

	retards				
Whatsapp	Transmettre des informations dans une équipe	Interne	Caractère informel Partage rapide	Non régulé par l'entreprise	/
Appels	Relation commerciale services techniques Eviter la traçabilité Adoucir des communications asynchrones écrites (managers)	Interne Externe ++	Lien direct avec les personnes	Impossibilité de joindre les équipes qui utilisent beaucoup cet outil (manager)	Plutôt positif
Visioconférence (Coopnet)	Réunions à distance de + de 5 personnes partager un support en direct	Interne Externe	Gagner du temps Evite des déplacements	Difficulté à rester concentré sur une tâche Propice à la multi-activité	Plutôt positif
Réseaux social numériques d'entreprise (Plazza)	Plateforme de partage de documents/d'informations outil collaboratif	Interne	Accessible sur tous les supports Si la communauté est développée : rapidité + ressource	Très complexe Soucis techniques	Positif : aide rapide et efficace  Négatif : pour certains pression organisationnelle / utilisation forcée
Réseaux sociaux externe (LinkedIn, Twitter, Facebook)	Diffuser/faire la promotion des offres et des produits Recueillir des avis sur les produits/sur l'entreprise	Interne Externe ++	Veille tous les jours (week-end compris) = Permet de saisir les potentiels acheteurs lorsqu'ils ne travaillent pas	Publier au nom d'Orange est moins attractif que publier en son nom	positif mais très peu utilisé (3 personnes)

Tableau 18: Usages, avantages et désavantages des TC dans l'entreprise

### a. Les communications écrites

Skype Entreprise est l'outil le plus utilisé pour la communication interne (17 personnes sur 20). La première fonction utilisée est celle de messagerie instantanée (et non celle de vidéoconférence), il semble que cette pratique vienne du fait que Skype a remplacé un logiciel, Communicator, qui avait cette fonction. Skype présente de nombreux avantages que disent apprécier nombre de cadres de notre échantillon. Cet outil permet d'avoir une réponse immédiate et de joindre une personne à tout moment (pendant une réunion par exemple), « *quand je veux joindre quelqu'un c'est plus efficace par Skype que par téléphone* » (M50TeAR). Skype est apprécié grâce à son caractère informel et à la non traçabilité des informations échangées (bien qu'il soit possible d'enregistrer les conversations mais une seule personne le pratique). Beaucoup l'utilisent comme un « pré-appel », ils envoient un message sur Skype afin de s'assurer que la personne est disponible pour un appel car ce type de communication est vécu comme moins intrusive qu'un appel téléphonique.

Cependant, cette disponibilité constante couplée à une injonction d'immédiateté engendre le sentiment de devoir répondre à un message instantané en interrompant ses propres tâches, une personne nous dira « *moi quand il y a un Skype, je regarde tout de suite parce que si je peux répondre, hop, alors je m'interromps* » (F56TF). Ce contrat tacite de réponse immédiate semble être accepté par tous mais n'est pas forcément bien vécu. Le fait d'être connecté en permanence à Skype

impose/ conduit à de nombreuses interruptions, « ça pollue beaucoup » (M45CRT) et plusieurs personnes trouvent que Skype a un caractère trop intrusif notamment dans le fait qu'il soit possible de surveiller en ligne via les indicateurs de présences, donc de savoir qui est absent à tout moment.

Pour ce qui est de nos 3 exceptions, il s'agit pour l'une, d'une volonté de ne pas utiliser cet outil et pour les 2 autres d'un sentiment d'absence d'utilité. L'une des hyperconnectée (F50TJ) nous dit en effet ne pas utiliser Skype car elle aime la traçabilité, elle explique cela en faisant référence à son ancien métier d'avocat, elle tient donc à avoir des « preuves » de son travail. Les deux autres personnes sont des personnes qui réalisent de la promotion d'outils ou de ressources technologiques (M45CRT, F50CPI) et qui travaillent énormément en lien avec l'externe donc cet outil ne leur est pas d'une grande utilité puisque leurs interlocuteurs habituels n'en disposent pas ou n'ont pas acquis la culture d'usage propre à Orange.

Le deuxième outil très utilisé est la messagerie électronique. L'outil est beaucoup moins bien perçu que ne l'est Skype, en grande partie à cause du grand nombre de mails reçus. Les emails permettent pourtant une traçabilité recherchée par plusieurs des cadres interrogés (F50TJ, commerciaux). Ils sont décrit par les personnes surconnectées comme un « fléau », « un boulet en vacances ». La relation aux mails semble néanmoins ambivalente, il ne paraît pas possible de se passer des mails « on perdrait beaucoup plus de temps si il n'y avait pas les mails » mais à la fois leur temps de traitement est critiqué « c'est vrai [...] qu'on perd beaucoup de temps à les rédiger et à les lire » (M40TDA). Plusieurs commerciaux reprochent la perte de temps que leurs font subir les échanges de mails. Dans la chronique d'activité nous apprenons par exemple que l'un d'eux choisit de faire une réunion à la place d'un échange de mails : « au lieu de faire 25 mails je suis allé la voir. On a fait exactement ce qu'on est en train de faire là. On s'est mis autour d'un bureau, elle m'a reposé 6 questions, je lui ai apporté ses réponses, j'ai gagné pas mal de temps » (M50CBM). Les mails en comparaison avec Skype manquent de spontanéité mais permettent un traitement de l'information asynchrone.

Les SMS sont utilisés par peu de personnes, principalement des managers pour transmettre des informations urgentes à leurs équipes « mais qui n'attendent pas forcément une réponse » (F56TM).

Depuis nos entretiens, nous avons pris connaissance d'une nouvelle tendance émergente venant des services AD (agence distribution) et qui se diffuse largement dans d'autres services : les créations de groupe whatsapp par le manager d'équipe. D'après les psychologues du travail d'Orange, cela peut être assez dangereux car ces nouveaux groupes sont à l'extérieur du périmètre du travail et peuvent parfois dériver, de même une personne de l'équipe non invitée peut être et se sentir rejetée du groupe. Cette pratique se superpose aux usages privés préexistants sur cet outil avec le risque

d'une connexion continue et amplifiée en dehors du travail. Ce point sera donc intéressant à développer à l'avenir.

### **b. Les communications orales médiées**

Les appels sont utilisés par les commerciaux (surconnectés ou hyperconnectés) pour faire le lien avec les clients. A l'inverse, pour une hyperconnectée (F55TDRH), les appels ne sont pas adaptés car lorsqu'elle cherche à joindre ses équipes, « *les gens du site ici sont tous des informaticiens, la plupart, ils sont au téléphone toute la journée, moi-même je ne peux pas les joindre par téléphone parce qu'ils sont déjà tous occupés sur leur téléphone toute la journée.* » Ils sont également utilisés pour éviter la traçabilité des informations ou pour adoucir un mail jugé trop dur. Une personne utilise également les appels pour prévenir l'arrivée d'un message Skype mais avoue « *parfois je suis un peu lourdingue pour ça, je le reconnais* » (M40TDA).

Le dernier outil utilisé par tous les salariés est Coop'net, qui est un outil de visio-conférence, c'est un outil très utilisé en interne et externe pour organiser des réunions, réaliser des formations... mais c'est aussi l'outil qui amène le plus de travail en multitâche.

Nous constatons que beaucoup des réunions et des interactions ne sont pas en présentiel mais sont médiatisées, par téléphone ou par visio-conférence. Certains salariés y trouvent quelques avantages comme le fait que grâce à un pont téléphonique, tout le monde soit au même niveau d'information et que cela permette « *d'essayer de collaborer plus efficacement en équipe* » (M50CBM). Cela permettrait donc de renforcer une équipe ou d'étendre une équipe à des personnes réparties sur plusieurs sites, cependant toutes les communications médiatisées n'ont pas un effet positif. Cela amène parfois de l'incompréhension entre équipes de commerciaux et techniciens : « *ça montait un petit peu en désagrément parce que [...] on savait pas quelles applis ils avaient, eux, et leurs visions à eux et c'est pour ça que c'était bien qu'on y soit allés en physique.* » ou encore « *quand on fait de l'audit à distance, on n'a pas la même idée des problèmes, quand on va les voir physiquement, c'est plus interactif* ». (F56TM).

### **c. Les réseaux sociaux numériques d'entreprise**

Les réseaux sociaux numériques d'entreprises ont l'objectif de « *promouvoir une production plus sociale, basée sur la capacité des acteurs à co-configurer la performance au sein de réseaux et de communautés de pratiques* » (Barville-Deromas, Bobillier-Chaumon & Vacherand-Revel, 2012). L'entreprise a créé un réseau social : Piazza qui est l'équivalent d'un Facebook interne. Les avis sont

très divergents sur l'outil. En effet, dans certains services, Piazza a été investi et par l'équipe et par les managers et une certaine communauté s'est développée. Dans ce cas, il semble que cela devienne une véritable ressource. C'est particulièrement le cas pour les formateurs/soutien, dont le rôle est de créer des formations sur les outils et également de venir en aide en direct (soutien) aux équipes auxquels ils sont rattachés (dans notre cas, les commerciaux). La formatrice que nous avons rencontrée décrit Piazza comme suit « *on fait un appel à un ami où en fait on est sur une communauté de soutien. Et c'est un moment où on échange [...] c'est un plus pour nous parce que chaque personne présente et qui sait peut apporter une réponse.* » (F50TSF).

C'est également le cas pour un commercial qui travaille pour la direction régionale, « *c'est un vrai outil collaboratif, c'est chaque fois qu'on a une question, hop on la posait via Piazza et t'avais une autre personne qui était là, dont c'était le métier, qui était de l'autre côté* » (M57CAE). Pour ces personnes, l'utilisation de Piazza reste malgré tout compliquée en raison de nombreux « soucis techniques ». Aussi, pour les autres salariés qui se trouvent dans des services ou des communautés n'ont pas investi cette ressource, Piazza est décrit comme « pas fun », « un gadget » « *la chose la plus vieille et nulle dont tu peux me parler* » mais c'est également une application très difficile à utiliser, il s'agit pour les personnes interrogées d'« un sinistre bordel », nécessitant une expertise particulière (« *t'as intérêt à être un expert pour pouvoir y aller* ») ou encore « *limite on devait faire un master pour savoir comment on peut l'utiliser* »).

Piazza semble donc difficile à comprendre et à utiliser, et bien que l'entreprise ait mis à disposition des formations pour cet outil, les salariés nous disent ne pas avoir le temps pour y assister, d'autant plus lorsqu'ils ne voient pas l'intérêt de cet outil.

L'utilisation d'autres réseaux sociaux reste inhabituelle sauf pour une profession (M45CRT) qui base énormément son activité sur LinkedIn et Twitter. En effet son travail consiste à faire connaître à des internes et des externes les outils développés par Orange et pour cela il base son activité sur la promotion en physique par des évènements et virtuellement, via des réseaux sociaux. Il promeut ainsi les produits en son nom sur les deux réseaux, « *il y a énormément de tractions quand ce sont les gens individuellement qui postent et pas juste...Orange, ou Orange Business ou Orange Dev ou Orange quelque chose.* » dans le but de maximiser l'audience. Il nous expliquera également travailler énormément le week-end « *c'est des moments importants où il y a plein de gens qui, qui...prennent le temps justement de lire ça donc...Je fais ça en dehors je dirais des présences au bureau* ». Pour lui, la connexion et l'interaction ne sont pas subies, il est très proactif en termes de communication, son inquiétude est d'ailleurs d'importuner les potentiels clients : « *La responsabilité, c'est pour moi, faire attention effectivement à ne pas bombarder de manière inadéquate les interlocuteurs et puis faire ça de manière vraiment...comment dire...intelligente* ».

Mis à part cette personne, une seule autre personne nous a mentionné utiliser des réseaux sociaux (autres que Piazza), un cadre technique (M50TeCC) qui utilise Twitter pour appréhender les avis des personnes sur son entreprise : « *je suis quand même toujours intéressé de savoir ce qu'ils disent, voir le mal qu'ils disent de la boîte* ».

Cette revue des outils nous permet de nous rendre compte des usages globaux dans l'entreprise mais également d'entrevoir les usages différents liés à l'activité des cadres. Nous allons ensuite décrire les interactions entre ces différents outils et l'impact de l'usage simultané de ceux-ci.

### **6.2.2.2. La multi-activité, une pratique très courante en partie liée aux réunions**

Comme nous l'avons vu, les messages instantanés, les mails et les appels provoquent des interruptions, ainsi les salariés rapportent être parfois contraints de travailler en multi-activité. Nous définissons celle-ci comme une activité fragmentée, induite par des sollicitations issues des TIC, entraînant de fréquentes interruptions de tâches. Cette multi-activité découle des nombreuses sollicitations internes mais également de la charge de travail, du nombre de déplacements et du nombre de réunions. Ainsi, les commerciaux rapportent-ils ne pas avoir beaucoup de temps à consacrer au traitement des mails et le faire donc régulièrement en réunion.

L'analyse des explicitations des chroniques d'activité a permis de rendre compte de cette multi-activité au cours d'une journée. Plusieurs salariés nous ont décrit traiter tout au long de la journée des Skype, des appels téléphoniques et des mails « *au fil de l'eau* ». En réalité, ils gèrent souvent ces sollicitations lorsqu'ils sont en réunion. Les chroniques d'activité ont rendu visible la forte fréquence de celles-ci, en présentiel ou en virtuel avec Coop'net. Sur 20 journées décrites, 6 comportaient des réunions vécues comme problématiques :

- Du fait de leurs durées, « *à 9h00 j'avais une réunion, une réunion qui a lieu tous les mois, sauf que là elle était anormalement longue* » (F56TF), « *c'est une réunion qui a duré de 9h à 14h donc à la fin j'en avais un peu marre, enfin tout le monde en avait un peu marre* » (M40TDA)
- Du fait de superpositions dans le planning : il arrive souvent que plusieurs réunions se passent sur les mêmes plages horaires, « *il y avait normalement 9 h 30- 10 h 30 une première réunion et une de 10 h à 11 h 30, donc ça se chevauchait* » (F55TDRH), « *j'ai une réunion RIP prévente, c'est une animation nationale tous les quinze jours et à côté de ça j'ai en même temps une réunion en local là avec l'équipe projet toutes les semaines* » (M45TeR).

- Du fait du nombre de réunions : « j'avais une réunion de crise qui était là par rapport à ma coupure de la semaine dernière et en fait normalement j'avais un rendez-vous de 10h à 12h, je peux le remettre là, j'avais rendez-vous sauf qu'il a été annulé pour faire ma deuxième réunion de crise » (F30CAE). Lors de cette journée, cette participante décrit 5 réunions de 9h à 19h. Cette chronique sera analysée en détail dans la partie suivante (étude de cas).

Aussi, les salariés s'organisent-ils pour réaliser d'autres tâches pendant les réunions car ils jugent leur fréquence trop importante et leur durée trop longue pour y être pleinement attentif et « mono-tâche ». Beaucoup avouent donc travailler pendant des réunions ou des appels : « la rédaction des comptes-rendus qui étaient prévue à 9 h, je les ai finis pendant la réunion au téléphone que j'avais tout à l'heure » (M50TUAT). Deux commerciaux nous diront également « continuer à travailler » pendant les réunions ; lors d'une « réunion téléphonique avec un client, j'ai continué de bosser quand même » (F30CAE) ou encore « j'évite de le faire mais je l'ai fait jeudi dernier, j'avais mon PC ouvert au moment de la réunion donc j'ai continué à traiter mes mails » (M50CMM).

Le plus surprenant est que même lorsqu'ils sont animateurs de la réunion, il arrive qu'ils continuent à traiter leurs messages. Cela s'avère toutefois difficile pour cet adjoint de la direction immobilière : « moi comme je suis l'organisateur j'essaie de pas trop les regarder [les mails] sinon après je perds le fil et moi, j'ai fait peut-être une fois ou deux mais ça n'a pas loupé, j'ai dit « on disait quoi déjà ? ». (M40TDA) ou encore « même des fois, pendant une présentation, je réponds à un Skype tout en parlant au client » (M57CAE).

Plusieurs cadres (10/20) nous parlent pourtant d'effets négatifs sur la concentration, allant de « on peut perdre le fil » (M40TDA) à « c'est physiquement impossible [de rester pleinement concentré en réunion] » (F30CAE). Une personne nous dira : « quand on voit les mails, les Skype, et qu'en même temps, on est sur une réunion puis qu'en même temps, il y en a un autre dans le bureau, puis il y en a un autre qui rentre, c'est vrai que parfois, ça fait beaucoup de choses » (F55TDRH).

La réponse aux sollicitations diverses et les multiples réunions semblent donc prendre une part importante du temps de travail des salariés. Nous nous interrogeons alors sur ce qu'ils mettent en place pour s'organiser malgré ces deux difficultés qui leur semblent peu contrôlables.

### **6.2.2.3. La prise en compte des sollicitations dans la planification du travail**

Les sollicitations n'ont pas le même impact selon leurs rôles dans l'activité. Nous trouvons ainsi plusieurs salariés dont l'activité est directement liée à des sollicitations via des mails, des appels ou des messages instantanés, c'est particulièrement le cas pour les services techniques ou transverses (juridique par exemple). Une juriste (F50TJ) nous dira ainsi que « *c'est les mails [qui guident l'activité] ou c'est les sollicitations, beaucoup de mails et quelques fois des coups de fils* ». En effet, une activité transverse, d'aide ou de support aux autres services notamment, ne peut avoir lieu qu'en lien et en réaction à la réception d'une demande préalable, véhiculée par les outils de communication.

Il n'en est pas de même pour des activités ayant des objectifs (de vente par exemple) déjà établis pour lesquelles les sollicitations reçues vont venir interrompre le salarié. Les personnes sont alors parfois dépassées par ces sollicitations et déplorent le fait de ne pas avoir pu travailler : « *dans l'ordi les mails arrivent, donc les clients me demandent un truc, mon rdv est repoussé à cause d'interruptions et je me dis « voilà j'ai toujours pas travaillé moi* ». (M50CS).

Pour pallier ce débordement, plusieurs salariés nous ont décrit bloquer en avance des plages libres :

- pour réaliser leurs activités sans sollicitations ; « *j'essaie de le faire assez en amont [...] me réserver des plages pour travailler sur des dossiers parce que le problème, c'est que j'arrive pas à travailler sur des dossiers parce que je suis prise par les événements* » (F50CPI)
- pour traiter les sollicitations : *quand j'ai un trou dans l'agenda je retourne dans ma messagerie juste traiter les 10, 15, 20, 30 mails qui sont tombés* » (M50CBM).
- pour garder un temps pour gérer les imprévus ; « *il y a toujours des choses imprévues donc je ne remplis pas mon agenda à 100%* » (M45TeR).

Nous questionnons ensuite les pratiques de connexion des cadres de notre échantillon.



### **6.2.3. LA CONNEXION : ESSENTIELLE POUR LE TRAVAIL**

Cette deuxième partie s'intéresse aux pratiques de connexion des cadres en lien avec leurs activités et aux sources de mal-être liées à la connexion identifiées par les cadres de notre échantillon. Les résultats s'appuient sur des données issues des entretiens semi-directifs et issues des explicitations d'une journée représentative des salariés.

#### **6.2.3.1. Les pratiques de connexion sur une journée**

L'explicitation des chroniques d'activité nous apprend que quasiment tous les salariés commencent leurs journées de travail par une consultation / un traitement de mails et que pour quatre d'entre eux (tous types de profession) cela commence dès le réveil : « *je me lève, le téléphone il est allumé, comme il y a la synchro, je regarde ce qui est arrivé* » (M50CS), « *mon portable il est à côté de la machine à café donc c'est cool je regarde mes mails* » (F30CAE). Il est à noter que pour un responsable de promotion des ressources techniques, la journée commence par des connexions aux réseaux sociaux « *j'ai une sorte de routine [...] je fais des connexions LinkedIn le matin et le soir pendant les trajets* ».

#### **6.2.3.2. Une connexion indispensable pour tous**

Pour nos trois groupes, le constat est le même : actuellement il est impossible de travailler sans connexion. La personne la moins connectée de notre échantillon (F56TF) dira ainsi « *on ne peut pas travailler autrement, on est obligé d'être connecté* ». Le groupe des peu connectés se différencie des deux autres par une déconnexion le soir, les week-ends et pendant les congés, associée à une frontière nette entre vie professionnelle et vie privée. L'une dira ainsi « *j'ai une propension à couper* » (F56TF) ou encore « *je suis assez connecté dans le cadre du travail, en dehors beaucoup moins* » (M55TeSI). Tous s'accordent sur le fait qu'il n'est pas souhaitable de lire leurs mails pendant les congés bien qu'une personne déplore de devoir « *passer une matinée à éplucher tous ses mails [en retour de vacances]* ». (F56TF).

A l'inverse les hyperconnectés ne se déconnectent que peu ou pas. Dans ce groupe, un commercial se déconnecte le vendredi soir mais est en moyenne connecté de 8h à 20h. Les autres participants

rapportent ne pas se déconnecter. Ils n'éteignent pas leur téléphone et consultent leurs mails tous les jours. Les hyperconnectés expliquent ainsi cette absence de déconnexion :

- La connexion est volontaire et non subie, une personne nous dira ainsi « *je consulte très très très souvent mon téléphone mais c'est parce que je le veux* » (M50CMM) et la déconnexion est inimaginable « *moi je pars en vacances, je ne me vois pas ne pas consulter mes mails* » (M50TeCC), « *le droit à la déconnexion, je le conçois pas vraiment, je considère que ça fait partie de notre job, on nous fournit un PDA, on doit être connecté en permanence* » (F55TDRH).
- La technologie est parfois perçue comme une partie d'eux-mêmes, ce qui fait qu'ils ne remettent plus forcément en cause le fait d'être connecté. Une salariée nous dira « *moi c'est limite comme si j'étais nue, donc il faut que je parte avec mon ordinateur et mon téléphone* » (F50TJ), un autre évoquera son téléphone comme « *le prolongement de sa main* » (M40TDA) dans des termes qui rappellent ceux évoqués dans la théorie la symbiose (Brangier, 2002, Hammes-Adelé, 2013).
- Une troisième raison évoquée est que la connexion est bien vécue et qu'elle n'a pas de conséquences négatives sur la vie privée : « *j'ai pas l'impression que ça joue sur mon comportement au travail, avec mes enfants, dans ma vie perso avec ma femme* » (M50CMM) mais bien des conséquences positives : souplesse d'organisation et efficacité.

Deux des personnes hyperconnectées (M50TeCC, M45TeR) évoquent également une conscience professionnelle, une volonté de bien faire son travail.

Enfin dans ce groupe d'hyperconnectés se trouve également un commercial un peu à part concernant l'activité car il travaille sur la promotion des ressources techniques en interne et en externe, sans portefeuille de clients. Pour lui, la connexion permanente est « *tout-à-fait naturelle* » car cela lui permet de toucher ses différentes cibles en fonction des moments de la semaine et des médias utilisés. Ainsi il travaille le week-end pour essayer de trouver de nouveaux clients via des réseaux sociaux et nous dira « *pour moi ce n'est pas du tout mal vécu, c'est très peu contraignant* » (M45CRT).

Les surconnectés évoquent également peu de déconnexion et citent des effets négatifs de la connexion :

- 3 personnes (de chaque fonction) parlent de *stress lié à l'instantanéité et l'attente de performance*, « *la connexion engendre un stress, si vous êtes en réunion et que ça téléphone un peu partout et que voyez les nombreux mails qui tombent* » (M50TP) doublé d'une angoisse de défaillance du système : « *le coup de stress quand on voit la batterie qui baisse* » (F56TM)
- 3 commerciaux évoquent également des problèmes de fatigue et de difficulté de concentration qui se traduisent comme ceci « *des fois, il arrive 18h et on dit j'en peux plus,*

*parce que je suis plus capable, vous lisez un mail, vous comprenez pas ce qu'il y a dessus. Vous comprenez plus ce qu'on vous dit en fait. » (F30CAE)*

### **6.2.3.3. Les interactions avec l'externe, source de tensions**

Deux aspects ressortent particulièrement de nos analyses en termes de potentielles sources de mal-être : une activité empêchée pour certains des commerciaux surconnectés qui engendre une dégradation des interactions avec leurs clients et une angoisse de ne pas « être à la hauteur » liée à une différence générationnelle.

Le premier élément évoqué par les commerciaux surconnectés est l'effet négatif d'une nouvelle mesure régulant les interactions internes (compliance<sup>38</sup>). En effet, la mise en place de « compliance » a drastiquement changé la façon de travailler des commerciaux. Cela a eu pour effet de démultiplier les délais de traitement des dossiers, ce qui provoque le mécontentement des clients (M50CS). L'un des commerciaux nous dira que « *ce n'est pas fluide, c'est pas en temps réel et donc ça fait perdre beaucoup de temps, d'énergie* » (M57CAE). Cela est d'autant plus difficile qu'il n'y a pas d'améliorations pour le moment, la soutien/formatrice (F50TSF) précise « *on devait dire qu'on s'améliorait et c'est très difficile de dire ça à un client quand on sait que ce n'est pas le cas* ». La deuxième chose qui peut peser sur les commerciaux est la relation aux clients en elle-même car elle induit une certaine pression ; 3 commerciaux nous parleront ainsi de leurs disponibilités et de leurs volontés d'être réactifs dans les 24h, « *moi je me dis, la réponse du client, c'est sous 24h, je ne veux pas dépasser 24h pour la réponse* » (M50CS), ou bien encore « *quelle que soit l'heure ou quel que soit le jour, je prendrai tous les appels* » (F30CAE). Cette disponibilité constante n'est pas forcément bien vécue, c'est le cas pour 2 surconnectés qui rapportent vivre mal les appels de clients pendant leurs congés. Nous notons également que la pression entre commerciaux et clients va dans les deux sens : un même commercial nous dira ainsi « *il faut essayer de boucler les choses urgentes pour les clients* » mais également « *on essaye de mettre un peu la pression avant de partir [en congés] pour qu'ils prennent leurs décisions* » (M57CAE). Il y a donc une tension où chacun des commerciaux tente de faire au mieux alors qu'il se trouve dans une activité empêchée car il n'est plus possible de travailler dans les mêmes conditions qu'avant, ce qui dégrade la relation avec les clients. Un des commercial

---

<sup>38</sup> Mesure qui instaure la mise en place d'une application devant réguler et superviser les interactions entre commerciaux et techniciens qui, alors que celles-ci se réalisaient de vive voix et en direct avant (le plus souvent par appel) se réalise maintenant de façon indirecte et non personnalisée par une plateforme informatisée (via un formulaire). Pour signaler un problème technique rapporté par un client, les commerciaux doivent dorénavant déposer une requête sur l'application pour solliciter l'aide d'un technicien.

l'expliquera en disant que cela engendre « *une situation de stress qui est assez malsaine parce qu'on a pas directement les moyens d'agir* » (M57CAE).

Tous les commerciaux n'ont pas la même fonction et ne vivent pas les mêmes contraintes dans leurs interactions vers l'extérieur. Cela explique que certains commerciaux se retrouvent dans le groupe hyperconnecté et d'autres dans le groupe surconnecté. En effet, les commerciaux qui n'ont pas de portefeuille ou de clients attirés ne rapportent pas cette activité empêchée.

Par ailleurs, la pression peut être également être liée à la peur de ne pas « être à la hauteur » par rapport à des salariés plus jeunes. Une directrice de projet innovant (50 ans) nous ont ainsi rapporté ne jamais se déconnecter par peur ; « *j'ai trop peur comme je travaille avec des jeunes, des entreprises, voilà j'ai pas peur... c'est moi qui m'impose ça* » (F50CPI). Avec cet entretien nous pouvons bien voir à quel point la peur de ne pas être au même niveau d'aisance que quelqu'un de plus jeune peut pousser cette personne à dépasser ses propres limites ; cela transparait dans son discours : « *je subis plus qu'autre chose enfin je subis...c'est-à-dire enfin c'est moi qui m'impose ça mais j'arrive pas à lever la tête de...* », elle semble tenter de se justifier et de reprendre le contrôle mais cela ne paraît pas évident.

La relation avec l'extérieur (et le maintien d'une bonne relation et d'une bonne image avec l'extérieur) semble une source potentielle de mal-être, du moins pour une partie de la population étudiée.

#### **6.2.3.4. Les interactions en interne**

Nos entretiens permettent d'identifier plusieurs sources de mal-être liées aux interactions en interne ; les sursollicitations, les reproches en cas de déconnexion et la réception de mails en dehors des heures de travail. Comme nous l'avons déjà évoqué, les sursollicitations issues de messages instantanés semblent constituer un problème, en particulier pour 7 des 8 surconnectés (sauf le cadre technique), « *on est tout le temps sollicité partout* » (F56TM), « *nos sollicitations internes sont extrêmement fortes* » (M50CS). Ces sollicitations amènent souvent des interruptions du travail et du multitâche.

D'autre part les surconnectés ressentent également une pression interne lorsque les collègues les poussent à rester connectés. Ainsi, la formatrice nous parle par exemple de rares fois où elle se déconnecte pour mener une formation « *y a toujours quelqu'un qui m'appelle en disant 'tu réponds jamais'* ». Un commercial dans le domaine de la santé admet générer cette pression vis-à-vis des

collègues lorsqu'il nous dit que lorsqu'il utilise Skype pour joindre quelqu'un « [il] veut que ça ce soit immédiat quand on répond parce que [lui] répond tout de suite ». (M50CS). Plusieurs cadres nous ont également parlé de culpabilité, provoquée par une déconnexion ou provoquée par une comparaison avec les collègues « ils travaillent 12h et pas moi » (F30CAE).

Concernant la perception de la connexion des autres en dehors des heures de travail, les personnes à faible connexion rapportent ne pas percevoir de difficultés liées à la connexion dans leurs équipes. Ils sont néanmoins deux à pointer que certains collaborateurs sont trop connectés en dehors des heures de travail mais n'en comprennent pas la raison : « il y a toujours des guignols qui répondent le week-end » (F56TF). Les hyperconnectés s'accordent également sur ce fait ; ils se disent choqués ou dérangés de voir un mail un dimanche. Un commercial déclare ainsi : « ça me choque plus quand je reçois un mail un dimanche à 15h, je me dis p\*\*\*\* t'as pas de vie » (M50CMM). Les envois de mails en dehors des heures de travail traditionnelles dérangent également 5 sur 8 des surconnectés ; « soit disant ça a changé [...] mais y a pas si longtemps je répondais à un mail à 23h » (F50CPI) ou encore « il [son collègue] envoie des mails parfois où je suis en copie à une heure du matin, je trouve ça maladroit » (M57CAE).

Il n'en est pas de même lorsque l'on évoque les interactions internes avec les hyperconnectés. Eux évoquent majoritairement de mauvaises expériences passées tels que des reproches en cas de non connexion ou de prises de congés. Ces personnes ne nous ont pas décrit de ressentis négatifs actuels mais seulement des expériences antérieures qui ne se sont pas reproduites lorsqu'elles ont changé de poste.

### **6.2.3.5. Les sources de mal-être liées à la connexion identifiées par les participants**

#### **a. Une fréquence élevée de connexion**

Afin d'affiner notre compréhension des sources de la surconnexion, nous avons demandé aux participants d'identifier le moment où ils se considéreraient en surconnexion. Pour une personne peu connectée, la surconnexion commence quand « on est en réunion et on répond à un mail » (F56TF). Cela commencerait donc très tôt par l'envoi de mails en réunion, une pratique décrite comme habituelle par d'autres cadres. Les personnes peu connectées s'accordent sur le fait que travailler le week-end serait pour eux de la surconnexion et de l'apparition d'une consultation compulsive des TIC : « si j'arrêtais pas de checker mes trucs [...] si j'avais besoin de regarder tout le temps mes mails. » (M50TeAR).

### **b. Le caractère compulsif de la connexion**

Le caractère compulsif de la consultation est également cité par trois des hyperconnectés, ainsi le promoteur des ressources internes (M45CRT) décrit la surconnexion comme « *une addiction ou le fait de manière compulsive d'aller voir tout le temps ce qui se passe* ». Les hyperconnectés partagent également l'idée que le week-end doit être libre de toute contrainte et qu'il faut garder du temps « *pour la vraie vie* » (M50CBM), il faut « *faire le choix entre la partie vie familiale et la partie boulot* » (M50TeCC).

### **c. Le sentiment d'être (ou devoir être) en disponibilité permanente**

Le sentiment de surconnexion commence pour les surconnectés lorsqu'ils ont le sentiment d'être joignables tout le temps et d'être toujours liés à leur téléphone « *c'est quand on le lâche qu'on se dit qu'on peut peut-être vivre sans, mais faut accepter de le lâcher le téléphone. Et c'est ça le plus dur.* » (F50TSF). Ce sentiment est lié à une peur panique quand ils n'ont pas leur téléphone pour trois des cadres interrogées (3 femmes) (« *le flip total* » « *ça devient presque un manque* »), à des impacts sur la santé pour 2 commerciaux (homme de 57 ans et femme de 30ans) comme la fatigue, la prise de poids et des problèmes de concentration.

Les signes considérées comme indicatifs de surconnexion sont donc subjectifs et très variables en fonction du niveau de connexion des personnes interrogées. Pour une personne peu connectée, le fait d'envoyer un mail en réunion constituerait pour elle un indice qu'elle bascule vers une forme de surconnexion avec des ressentis négatifs.

## **6.2.3.6. Un désir de déconnexion très présent**

La plupart des cadres expriment un désir de déconnexion (« *moi je rêve de déconnexion totale des weekends* » (M50TP)) avec parfois le sentiment que c'est impossible en partie parce que le fait de travailler chez Orange ne leur permet pas de déconnecter complètement.

D'autre part, la déconnexion semble être un effort à fournir. Être connecté apparaît pour certains plus naturel que de ne pas l'être, une surconnectée (F56TM) dit par exemple « *faudrait qu'on ait tous le courage de faire la démarche d'éteindre le portable le week-end* ». Une autre surconnectée parlera d'un vrai travail à faire sur soi, « *il va falloir que je prenne sur moi si je m'interdis de me connecter* » (F50TSF). On voit que ce désir de déconnexion est très présent chez les surconnectés et moins chez les hyperconnectés.

Un autre point nous a interpellé lors de nos entretiens : 5 personnes (niveaux de connexion et fonctions confondus) ont établi un lien entre la déconnexion et la notion de liberté, en comparant le fait de se déconnecter avec le fait de « *n'être attaché à rien du tout* » et en évoquant le fait d'être connecté comme une privation de liberté. Une des personnes nous a d'ailleurs fait remarquer que « *travailler c'était accepter une certaine aliénation* ». Une autre personne nous a dit de la déconnexion amenait « *un sentiment de liberté [...] l'impression de vivre plus* » (M50TeAR). Nous pouvons mettre cela en lien avec les quelques personnes qui ont également fait la différence entre la vie professionnelle et « *la vraie vie* », associant ainsi le travail à une parenthèse dans cette « vraie vie ».

## **6.2.4. LES STRATEGIES DE REGULATION DE LA CONNEXION**

Cette partie s'intéresse aux stratégies de régulation de connexion présentes actuellement, que nous avons classées en trois catégories ; individuelles, institutionnelles et collectives.

### **6.2.4.1. Les stratégies de régulation individuelles**

#### **a. Les pratiques de déconnexion individuelles**

Dans notre échantillon, nous retrouvons des pratiques de déconnexion évoquées dans la littérature en termes de filtrage (enlever les notifications par exemple) et préservation (temps sans connexion).

Les personnes peu connectées semblent adopter des stratégies de régulation préservatrices avec des temps sans connexion ; une personne n'a pas internet chez elle et les deux autres personnes se déconnectent au moins complètement en congés et tous les soirs pour l'un.

Pour les hyperconnectés, les deux stratégies sont utilisées ; la déconnexion totale se situe souvent au niveau des congés ou des week-ends (préservation). La déconnexion peut également se retrouver dans des actions plus minimes de la vie quotidienne comme mettre son téléphone en mode avion la nuit, couper les alertes sonores ou désactiver la fonction push (filtrage).

La moitié des surconnectés réalise parfois des déconnexions le week-end, pendant une pratique sportive mais pas pendant les congés, et l'autre moitié rapporte ne jamais se déconnecter. Ce sont ceux qui expriment le plus ce désir de déconnexion.

Les entretiens ont également permis à plusieurs personnes de remettre en cause leurs pratiques et d'exprimer une volonté de se déconnecter davantage à l'avenir, c'est le cas d'un salarié qui nous a dit à propos de ses mails en vacances « *je pense que la prochaine fois je les déconnecterai, là en discutant, la prochaine fois, je couperai les connexions* » (M45TeR).

Les cadres de notre échantillon utilisent donc plutôt des stratégies de préservation, établissant des temps sans connexion à l'exception de certains surconnectés.

### **b. Les déconnexions forcées**

Par ailleurs, lorsque nous posons la question des pratiques de déconnexion, nous avons appris que toutes les déconnexions n'étaient pas voulues. Les hyperconnectés et les surconnectés nous décrivent ces déconnexions subies à cause d'un manque de réseau (« *je suis en vacances dans un endroit qui est pas bien couvert par le mobile, y a pas de box, c'est comme ça* » (M50TeCC)) ou d'un oubli de chargeur. Une autre personne nous explique également faire des kilomètres en vacances dès que son portable affiche 888 (ce qui signifie qu'elle a un message vocal) afin de trouver du réseau (F30CAE). Ces déconnexions ne sont pas bien vécues par les hyperconnectés et surconnectés.

Les stratégies individuelles ne sont pas les seules régulations présentes dans cette entreprise. Orange a également mis en place des régulations institutionnelles et nous avons cherché à comprendre comment étaient perçues ces régulations par les cadres.

## **6.2.4.2. Les régulations institutionnelles**

L'entreprise Orange a mis en place des accords sur la « transformation numérique » et sur la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle ainsi que des formations sur les outils numérique

Concernant l'accord sur la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée, seules 4 personnes (un commercial surconnecté, deux hyperconnectés et un peu connecté) pensent qu'il est possible de respecter les horaires d'envoi de mail décrits (8h-18h) et pour 2 d'entre eux c'est à condition qu'il y ait une mise en place de solution technique (arrêt forcé de la boîte mail à 18h). Une personne (F50TJ) pense que ces horaires sont respectés de manière générale chez Orange. Les 16 autres participants estiment qu'il est impossible ou inutile de respecter ces horaires pour les raisons suivantes ; 7 personnes pensent que ce n'est pas possible en raison de la charge de travail, la limite de 18h



semble trop tôt (« parce que déjà après 18h, y en a qui travaillent encore » (F50TSF), « c'est un peu restrictif, le soir après 20h on va dire » (M50TUAT)). Certains affirment que cela n'est simplement pas utile ou souhaitable, que la régulation de la connexion par une restriction forcée à 18h ne va pas régler les problèmes liés à la connexion qui sont ailleurs.

D'autre part, des formations ont été mises en place par Orange sur les différents outils (SharePoint, piazza) mais une seule personne, peu connectée (F56TF) nous a rapporté pouvoir y assister. Le reste des participants nous ont, à l'inverse, confié ne pas avoir le temps d'y assister bien que certains pensent que ça leur serait utile, en particulier concernant l'utilisation de Piazza.

Enfin, des régulations à l'échelle des équipes ont été mises en place dans certains services permettant de ne pas incomber la responsabilité de la régulation de la connexion uniquement à l'individu qui ne peut pas toujours se soustraire aux injonctions et contraintes de son activité, ni à l'entreprise qui ne peut établir de règles communes partagées sans effacer certaines spécificités de métiers.

### **6.2.4.3. Les régulations collectives**

#### **a. L'impact de la position managériale vis-à-vis des régulations collectives**

La position du manager vis à vis de la connexion de ses salariés et l'image qu'il renvoie à ses collaborateurs peut avoir un impact sur la régulation de la connexion des salariés.

Ainsi dans notre échantillon, certains managers sont attachés à renvoyer une image « exemplaire » vis-à-vis de ses pratiques de connexion. Le manager peu connecté « évite de faire des mails quand même le soir voire le week-end » (M55TeSI) mais souligne sa disponibilité envers ses collègues « en cas de problème », il essaye également de trouver du temps pour être physiquement avec ses équipes en mangeant avec eux par exemple. Nous remarquons que les salariés interrogés (dans les catégories peu connectées et hyperconnectées) rapportent majoritairement que leur manager attache une attention particulière à respecter la vie privée.

Les salariés surconnectés évoquent à l'inverse une position plus ambivalente de leur manager vis-à-vis de la vie privée et de la connexion. Seuls deux participants sur 7 rapportent que les managers tentent de limiter la surconnexion, avec des réunions hebdomadaires pour l'un (M50TeHD) et avec des rappels fréquents sur la déconnexion pour l'autre (M50TP). Pour les 5 autres équipes (3 commerciales et 2 transverses), les managers sont vécus comme plus intrusifs :

- Certains envoient des mails le week-end, une commerciale dira par exemple « j'ai une nouvelle boss du tonnerre mais elle m'a envoyé des trucs dimanche donc j'ai pesté quand j'ai vu ça » (F50CPI), cette commerciale nous dira aussi essayer de préserver sa vie privée en rappelant

régulièrement l'accord vie privée/vie professionnelle à ses divers managers mais que c'est « très très mal pris [...] j'ai une mauvaise image [...] c'est pas bien du tout ».

- Cette pression mise par les managers n'est pas toujours bien vécue, mais certains salariés semblent ne pas se rendre compte du caractère intrusif des interactions ; une autre commerciale nous dira : « même à 7h au café mon chef qui va m'appeler alors qu'il est pas du tout intrusif » (F30CAE). Une manager témoigne de cette non conscience de ce qui peut être perçu comme intrusif : « je ne leur écris pas en dehors des horaires de travail mais ça m'arrive peut être de les appeler, mais que pour des questions logistiques » (F56TM).

### **b. La régulation collective de la connexion**

Selon les personnes interviewées, les stratégies de régulation de la connexion au niveau des équipes se focalisent sur deux points : éviter la surcharge d'informations des salariés (par mails et par messages instantanés) en modulant plus efficacement le partage des informations grâce à des réunions et en permettant une réelle déconnexion, principalement pendant les congés.

La surcharge informationnelle dans les équipes est régulée dans certaines équipes par la mise en place de réunions, hebdomadaires (« pour le suivi de projet [avec] un lieu unique où on vient éditer tous ensemble de manière collaborative des statuts » (M45CRT)) ou bimensuelles (« ça permet de partager, venir au sein de l'équipe, que chacun échange parce qu'il y a beaucoup de relationnel au sein de l'équipe, beaucoup d'échange » (M55TeSI)) ce qui a pour effet de limiter les communications médiatisées au sein de l'équipe. C'est également rapporté par deux hyperconnectés (M50CBM, M50TUAT) et cela permet une meilleure compréhension dans l'équipe et une réduction du flux de communications.

En matière de stratégies collectives, les personnes rapportent que plusieurs équipes ont également mis en place un système de back-up pendant les congés ; une personne de l'équipe est désignée pour répondre aux mails urgents sur une durée donnée avec une rotation de cette responsabilité. Cela permet aux autres salariés de partir en congés l'esprit libre avec la tranquillité de savoir la continuité de service assurée.

### **c. Effets d'une régulation collective par comparaison de deux services**

Cette dernière partie s'intéresse au vécu de deux commerciaux dans des services similaires mais dans des équipes différentes. Ils sont confrontés à la même problématique mais rapportent un vécu différent. Nous trouvons intéressant de voir comment le collectif peut jouer un rôle dans la régulation d'une situation difficile et tendue.

Suite à deux réorganisations, les services Agence Entreprise (qui vendent des solutions techniques aux entreprises) sont fortement perturbés. En effet toutes leurs anciennes manières de travailler sont devenues obsolètes du jour au lendemain suite à une décision judiciaire qui a pris effet en juillet 2017. Les commerciaux n'ont plus eu le droit de contacter directement les techniciens afin qu'ils puissent agir sur leurs dossiers pour qu'Orange ne soit pas privilégié par rapport à leurs concurrents. Les commerciaux doivent maintenant passer par une application pour solliciter un technicien. Le fait qu'il n'y ait eu aucune transition entre les deux modes de fonctionnement et que les délais soient démultipliés (de deux semaines à 6 semaines) provoque des mécontentements chez les clients mais également chez les commerciaux qui ne se sentent plus capables d'effectuer un travail de qualité dans des conditions détériorées.

Le vécu de cette situation est différent en fonction du soutien dans l'équipe et du soutien managérial. Dans deux services de commerciaux, comparables en tout point par ailleurs, nous avons dans le service A, un responsable très facilitateur qui prend le relais dans les situations d'urgence et qui aide lorsque cela devient trop difficile (*« il va un petit peu au front. »*) et dans le service B un manager qui semble épuisé et qui n'arrive plus à faire face à la situation : *« je crois qu'il est au bout du rouleau », « mon manager aujourd'hui il est pas là, il a pris une journée parce qu'on a tous atteint nos limites »*. Cette situation n'aide pas non plus à renforcer un collectif fragilisé (service B) avec *« des fréquentes casses de matériel »* dû à un excès de pression, la commerciale du service B parle d'une équipe *« face à un mur »*. Le service A tente lui de faire face à cette crise en partageant *« des astuces [...] on en parle beaucoup »*. Ce qui en termes de ressentis se traduit pour une personne du service A par *« on partage le sentiment de ne pas être seul au monde »* et pour une personne du service B *« on est tous dans la m\*\*\*\* ici donc on ne peut pas en parler avec les collègues. »*.

Ici, nous observons que pour une situation similaire, dans le service A, le partage des difficultés entre collègues permet de faire face à la situation, de briser cet isolement et de baisser une pression qui se traduit par des absences et de la casse de matériel dans le service B. Cette comparaison permet de voir l'importance du soutien dans une équipe, de la communication et du partage et l'apport d'un manager soutenant. Ceci confirme dans ce contexte d'usage d'outils numériques l'importance du soutien social maintes fois mis en avant dans les études sur les risques psychosociaux (par exemple, Marc, Grosjean, Marsella, 2011, Richard, 2012).

## 6.2.5. L'EXPLICITATION D'UNE JOURNEE REPRESENTATIVE : 4 CHRONIQUES DE VECU DE L'ACTIVITE

La chronique d'une journée a été établie pour les 20 participants. Nous en avons sélectionné quatre et avons approfondi des études de cas (reprenant l'explicitation d'une journée mais aussi certains éléments de l'entretien semi-directif) sur ces quatre personnes : deux commerciaux, une soutien-formatrice et un manager. Nous les avons choisis car ils sont à nos yeux représentatifs des problématiques rencontrées en termes d'interruptions liées aux TIC, de nombres de réunions, et permettent d'explorer différentes sources de mal-être que nous avons évoquées précédemment (pression interne, pression externe). Ces études de cas s'intéressent donc à des éléments généraux comme la fonction exercée, le temps de travail, les pratiques de connexion, et à des éléments situés comme le vécu de la connexion dans des circonstances particulières.

### 6.2.5.1. Présentation des quatre études de cas

Nous allons dans un premier temps faire une rapide présentation des personnes pour lesquelles nous avons réalisé des études de cas en précisant leurs caractéristiques sociodémographiques, leurs activités, leurs usages des technologies de la communication et leurs pratiques et vécus de la connexion numérique (Tableau 19).

	Yvan	Tristan	Aline	Elsa
Caractéristiques	Homme 50 ans, marié avec deux enfants Surconnecté	Homme, 50 ans Hyperconnecté	Femme, 30 ans, mariée, pas d'enfants Surconnectée	Femme, 50 ans mariée, un enfant Surconnectée
Activité	Commercial dans le secteur hospitalier ; vend des solutions technologiques à des hôpitaux, cliniques,... Il n'encadre pas d'équipe	Directeur de deux plateaux d'assistance technique réparti sur 2 sites (100 personnes). Il manage des équipes et anime des réunions managériales et avec l'ensemble d l'équipe. Il régule les difficultés, tensions, conflits dans son équipe ;	Commerciale agence entreprise : vend des solutions technologiques et suit un portefeuille de comptes clients (entreprises). Elle n'encadre pas d'équipe. Elle passe beaucoup de temps en voiture pour se rendre chez les clients.	Formatrice et soutien. Elle crée, anime et diffuse des formations sur les solutions technologiques développées par Orange à destination des commerciaux. Son poste de soutien consiste à venir en aide à 3 secteurs de commerciaux en cas de difficultés évoquées par ceux-ci.
Usage des TC	Utilise en continu pendant le travail les mails et les messages instantanés, reçoit des appels.	Utilise beaucoup les appels (mais accepte rarement les appels entrants) et la visioconférence (Coopnet). Utilise en continu les mails et les skype durant le	Utilise en permanence les mails et messages instantanés sur son Smartphone, sa tablette et son ordinateur. Elle rapporte utiliser beaucoup les appels (entrants et sortants) et assister très régulièrement à	Utilise énormément Piazza (le réseau social d'entreprise) et la visioconférence (Coopnet et Skype)

		travail.	des visioconférences (coopnet)	
Pratique et vécu de la connexion numérique	Connecté de 7h à 17h en général (lundi à vendredi). Connexion permanente au travail qui engendre du stress. Dit se déconnecter le week-end et les soirs mais rapporte également des reproches de la part de son entourage	Connecté de 8h à 20h sauf le dimanche. Il se dit moins stressé par ce poste qu'à son précédent poste N'exprime pas de ressentis particulièrement négatifs par rapport à la connexion numérique.	Connectée de 6h30 à 19h. Se déconnecte très peu le week-end ou en congés. Exprime des ressentis négatifs vis-à-vis de la connexion et des impacts négatifs sur sa santé : fatigue, stress, insomnie, difficultés de concentration.	Connectée de 5h30 à 22h Elle se dit accro à son téléphone, « tarée avec ça » Il y a peu de frontière entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle.

Tableau 19 : Description des participants aux études de cas

Nous voyons dans un premier temps que les amplitudes horaires de connexion sont importantes pour nos quatre participants et que 3 personnes sur 4 sont surconnectées. Ces trois personnes sont soit commerciales, soit travaillant avec des commerciaux. Nous allons maintenant analyser de manière approfondie leurs pratiques effectives lors d'une journée représentative de l'activité.

### 6.2.5.2. Yvan : un commercial surconnecté d'une cinquantaine d'année (M50CS)

Ce premier cas permet d'illustrer plusieurs éléments de pression interne et externe qui peuvent engendrer un vécu négatif de la connexion.

Yvan est un commercial d'une cinquantaine d'année qui s'occupe d'un portefeuille client en santé. Il passe d'un tiers à la moitié de son temps en déplacement, pour réaliser des rendez-vous clients. Le reste du temps il fait « beaucoup d'administratif, beaucoup de gestion de mails ». Il fait partie d'une équipe large mais est seul sur son poste. Comme beaucoup de cadres, Yvan travaille par objectifs. Il planifie sa semaine le dimanche en fonction de ses objectifs et précise que « ça ne prend pas longtemps ». Il s'est fixé comme règle principale de répondre au client sous 24h quelle que soit la demande, ce qui a pour conséquence de potentiellement augmenter la durée d'une journée de travail.

Il se réveille extrêmement tôt (3h du matin) et ne se rendort pas. En général, il commence alors à réfléchir à son travail « je commence à préparer ma journée [...] je me dis faut pas que j'oublie ça, l'esprit forcément il est capté, c'est pas reposant ».

Il décrit travailler sous une pression constante, d'une part du fait des 24h de délai de réponse qu'il s'est imposé mais également de sa volonté de réussir à tenir ses objectifs journaliers. Il considère que cette façon de travailler est un cercle vicieux ; « je m'étais engagé à le faire aujourd'hui, ok je le fais.

Tout ça c'est un cercle vicieux ». Il nous dit ressentir une sorte de culpabilité « inutile et idiote » lorsqu'il pense à ne pas tenir ces objectifs.

Cette pression se ressent également dans la façon dont il pratique son travail : « moi je veux aller vite et bien [...] donc ça me stresse » ; il se dit investi à 100% durant son temps de travail, « je fais le pro mais à fond, je suis toujours disponible tout le temps ». Cela a pour conséquence de mettre une certaine pression sur ses collègues, par exemple quand il leur envoie un message instantané : « moi je veux que ça soit immédiat quand on répond » alors parfois lorsqu'il écrit sur Skype, ses collègues changent de statut « ça veut dire en gros, t'as pas envie de me répondre, je me dis "c'est pas cool" ».

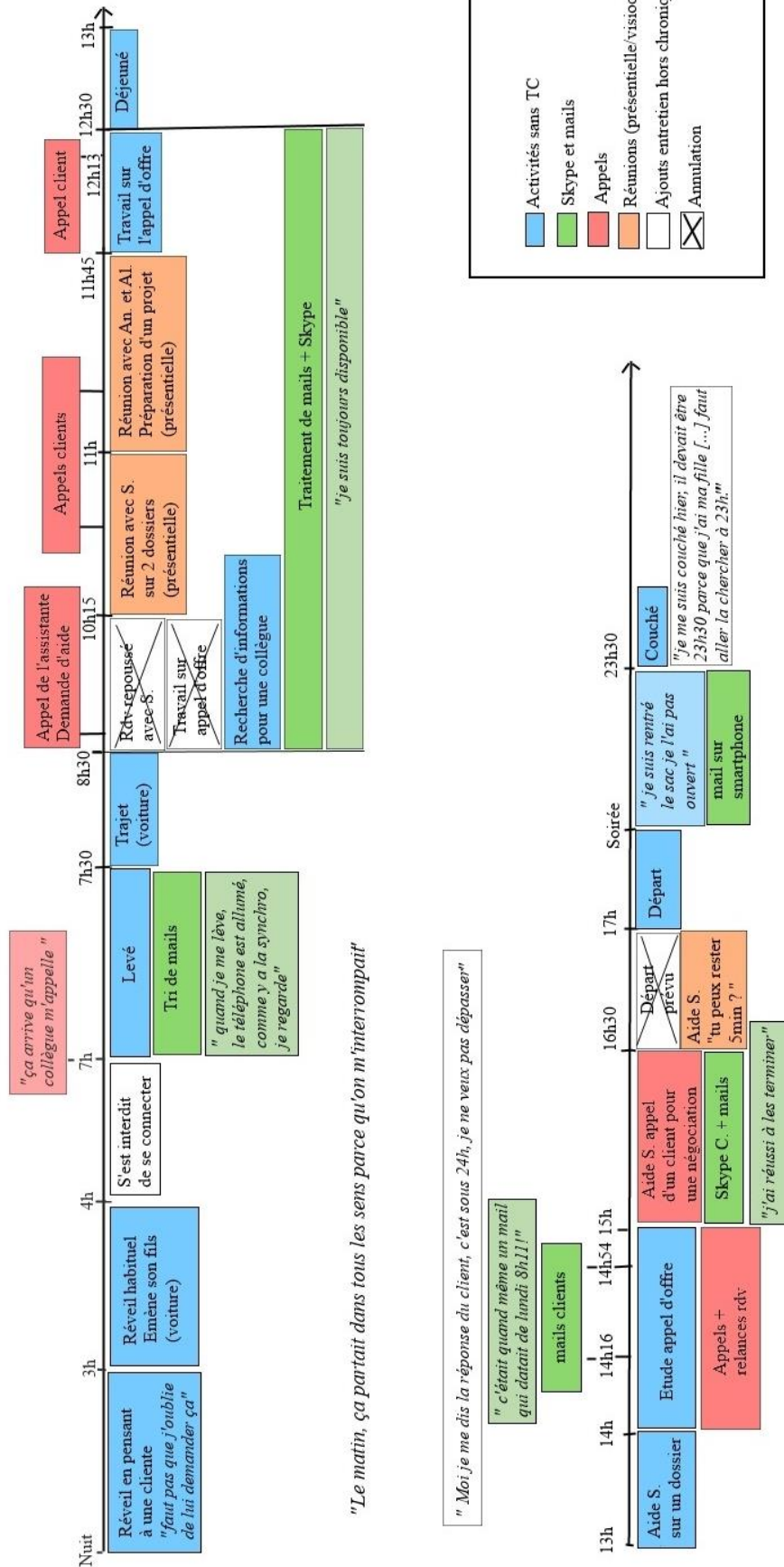
Pour ce qui est de la connexion, au travail, elle est permanente, ce qui « engendre du stress » ; mais pour lui la connexion va au-delà, c'est aussi le fait de penser à son travail en dehors des heures de travail. La déconnexion pour lui constitue une déconnexion physique mais aussi psychique : « c'est aussi une déconnexion neuronale [...] avoir l'esprit libre, serein, puis arriver à oublier finalement » ce qui s'avère beaucoup plus difficile que la déconnexion technique. Il définirait sa limite personnelle de passage en surconnexion lorsque la connexion « mange de la liberté et empiète sur la vie privée », c'est un « fil à la patte ou un boulet qui est de plus en plus lourd ». Il nous explique également que pour lui « en dessous de 14h [de connexion], c'est pas de la surconnexion ». Il ne se pense pas en termes de surconnexion.

En termes de régulations, Yvan nous dit établir une frontière très nette entre vie professionnelle et vie privée : « si je rentre après 17h, je me connecte plus [...] je me le suis imposé », mais nous verrons que cela n'a pas l'air aussi simple qu'il le prétend de prime abord. Le week-end il rapporte se « déconnecter » en s'occupant de son jardin « je me défoule, c'est physique » ; il précise que cela participe à son équilibre car le dimanche soir « c'est une fatigue physique et non plus mentale et morale ».

Cependant, il rapporte également avoir déjà reçu des remarques de la part de son entourage sur ses pratiques de connexion, particulièrement de sa femme qui lui reproche de dire qu'il va se déconnecter depuis longtemps sans le faire réellement. Il dira ensuite « moi je pensais avoir pas mal déconnecté ». Il dit avoir pris conscience que « [sa] démarche doit être un peu changée » car il ne ralentit pas assez et que cela l'épuise : « je me dis qu'il faut que je m'arrête sinon je fais trop [...] quand tu t'arrives à 14,15h par jour, tu dis ça suffit quoi ». Il parle de conséquences mentales (« il faut aussi que pour ma santé mentale, ça soit plus cool, plus zen ») et corporelles (« des fois, je le sens mon corps me dit stop c'est peut-être le moment de t'arrêter »). Il s'inspire également de ses collègues qui lui disent rentrer pour voir leurs enfants, il dit « c'est pas con [...] je suis con moi de continuer à bosser... ».

# Frise d'activité E17 (M50CS)

## " Journée classique "



"Le matin, ça partait dans tous les sens parce qu'on m'interrompait"

"Moi je me dis la réponse du client, c'est sous 24h, je ne veux pas dépasser"

"c'était quand même un mail qui datait de lundi 8h11!"

« [Cette organisation]. c'est fatigant, pas physiquement, c'est plus dans la partie psychologique ou nerveuse ou stress »

Figure 9: Frise schématique d'activité Yvan

Le discours d'Yvan semble donc comporter certaines incohérences quant à ses pratiques de connexion et de déconnexion. Il dit par exemple se déconnecter mais rapporte des reproches de sa femme car il ne le fait pas. La frise schématique d'activité (figure 9) permet de rendre compte des pratiques effectives d'Yvan dans une journée spécifique qu'il qualifie de classique.

Pour cette journée, Yvan avait planifié plusieurs éléments : travailler sur un appel d'offre, un rendez-vous avec S, une réunion sur un projet avec An et Al et traiter ses mails.

Nous voyons dans un premier temps qu'il se réveille pendant la nuit en pensant à une cliente. Comme il l'a évoqué pendant l'entretien, pour lui la déconnexion est aussi psychique et nous voyons donc que, même pendant qu'il dort, le travail fait irruption dans sa vie puisque c'est une préoccupation professionnelle qui le réveille. Il consulte ses mails pour la première fois à 7h mais précise qu'il commence à penser au travail bien avant.

Une fois arrivé au travail à 8h30, il est interrompu quasiment immédiatement pendant le traitement de ses mails par un appel de l'assistante qui lui transmet une demande d'aide pour une collègue. Il va alors mettre de côté deux objectifs : un rendez-vous avec S et un travail sur un appel d'offre pour rechercher des informations et traiter la demande d'aide.

Il commencera ensuite sa réunion avec S à 10h15 au lieu de 8h30 et sera interrompu par un appel d'un client. A 11h, il assiste à une réunion avec Al et An comme prévu et sera à nouveau interrompu par un appel d'un client. A 11h45, il commence à travailler sur son appel d'offre et recevra également un appel d'un client à ce moment-là.

En parallèle, il traite toute la matinée ses mails et les messages reçus sur Skype.

Il part déjeuner à 12h30 et reprend à 13h avec S pour l'aider sur un dossier. A 14h, il reprend l'un de ses objectifs de la journée : travailler sur un appel d'offre tout en continuant à traiter ses mails, il nous précise ainsi qu'il a répondu à un mail datant de « lundi 8h11 ». La journée décrite étant un mardi, il a donc dérogé à sa propre règle des « 24h de délai de réponse » et cela semble le contrarier. Il nous indique également avoir appelé des clients.

Il passe ensuite 1h30 à aider S à réaliser une négociation avec un client et décale son départ, initialement prévu à 16h30 pour 17h car elle lui a demandé de rester « 5 minutes ». Il nous dit ensuite avoir consulté ses mails sur son smartphone dans la soirée sans en préciser le nombre et se couche à 23h30.

Nous pouvons constater dans un premier temps que sa volonté d'être « disponible tout le temps » se traduit par une disponibilité pour tous, clients et collègues, et que cela entraîne de nombreuses modifications de son programme via les sollicitations qu'il reçoit par appel, mails, Skype. Ces



nouvelles tâches entrent en conflit avec la planification initiale de son activité et retardent parfois certains de ses objectifs auto-attribués, comme la réponse au client en 24h. Il se dit « *épuisé* » de cette organisation, en effet il doit sans cesse revoir la planification de sa journée pour gérer les nouvelles tâches (complexes) qui viennent à lui tout en respectant ses objectifs. Nous constatons également que la frontière entre sphère de vie personnelle et professionnelle n'est pas aussi nette qu'il nous l'a décrit, il consulte en effet ses mails à partir de 7h et dans la soirée. Son discours évolue au cours de l'entretien, il nous dit au début de l'entretien établir une frontière très nette entre vie professionnelle et vie personnelle ce qui n'est visiblement pas le cas puisqu'il rapporte des reproches de sa femme vis-à-vis de sa connexion, lit ses mails le soir et dit à la fin devoir changer de fonctionnement. De plus, en nous référant à sa propre définition de la déconnexion, nous voyons que la déconnexion mentale n'est pas effective dans cette journée puisqu'il pense à son travail à partir de 3h du matin. Yvan finit donc par se dévoiler comme surconnecté et il est intéressant de noter que son discours a évolué au fil d'un entretien lui permettant sans doute de prendre conscience du réel de son activité qui n'est pas si fluide qu'il le laisse entendre dans un premier temps (et qu'il veut peut-être le penser).

### **6.2.5.3. Tristan : un directeur de plateau hyperconnecté (M50TUAT)**

Nous avons choisi ce cas car il illustre la difficulté de gérer une activité avec un grand nombre de réunions

Tristan est directeur d'un plateau d'assistance technique, il gère le service après-vente pour les clients internet et les marchés résidentiels. Il est arrivé il y a environ 5 ans à ce poste et il s'occupe de deux plateaux sur deux sites différents regroupant presque 100 personnes. Il a sous sa direction directe plusieurs managers.

Toutes les semaines il se déplace sur les deux sites. Il a deux heures de trajet en voiture pour l'un des sites (pendant lesquelles il passe environ 4 appels) et une heure pour l'autre. Son travail consiste notamment à assister et animer des réunions régulières avec ses managers (sur les objectifs principaux), des réunions d'équipes managériales et des réunions de plateau avec toute l'équipe. Ces réunions peuvent être en présentiel ou par Coopnet –l'outil de visioconférence-. Par manque de temps, Tristan nous explique que parfois « *quand le sujet est moins intéressant, je commence à taper dans...dans ce que j'ai à faire... il m'arrive même de téléphoner* ». En effet, Tristan nous parle d'une difficulté à organiser son activité et d'un manque de temps récurrent qu'il qualifie de « *très difficile* ».

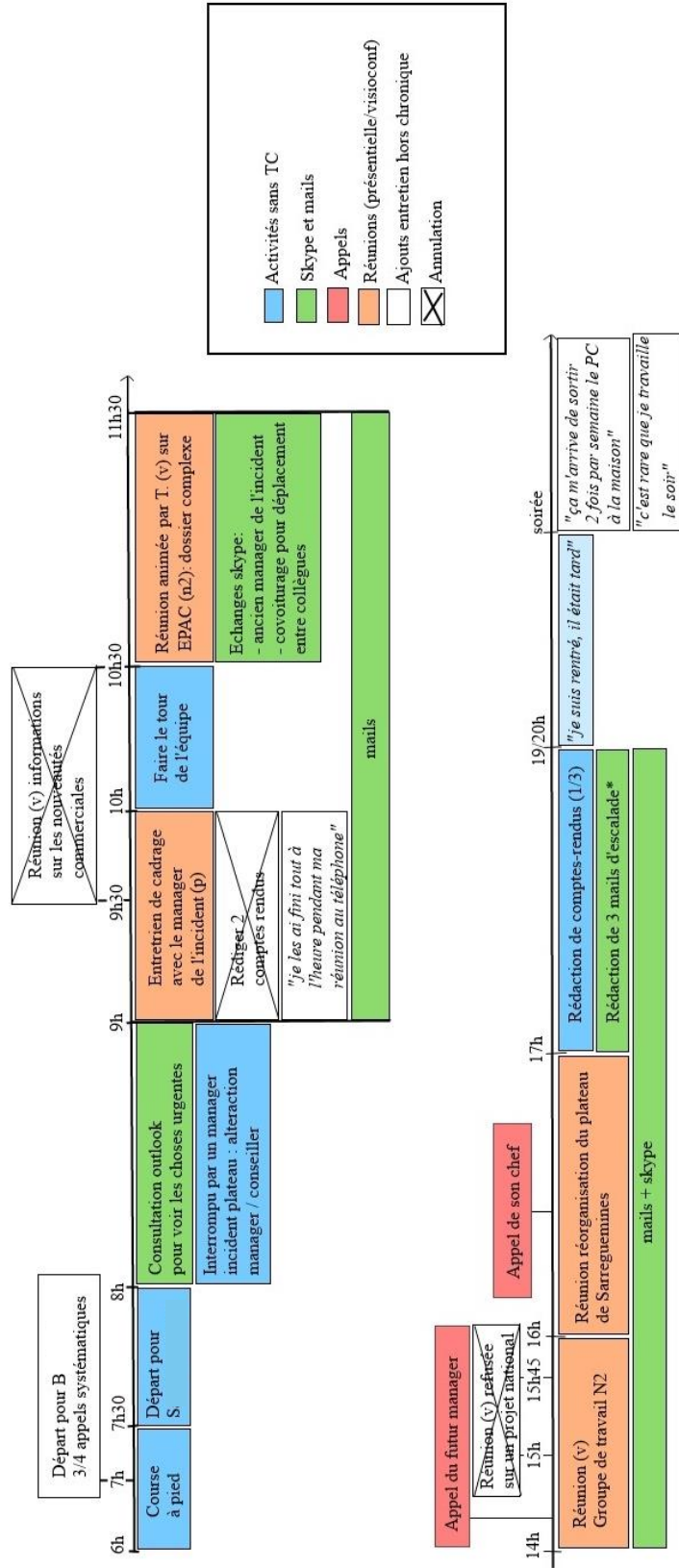
Concernant ses pratiques de connexion, il est connecté à titre professionnel de 8h à 20h tous les jours sauf le dimanche. Il ne travaille pas le samedi mais « *comme les plateaux sont ouverts du lundi au samedi de 8 h à 20 h, je regarde un peu ce qui se passe* » sur le téléphone professionnel. Il dit qu'il travaille « *rarement* » lorsqu'il rentre chez lui (2 fois par semaine). Il se dit beaucoup connecté mais « *moins stressé* » par comparaison avec son poste d'avant où il s'occupait d'une boutique. Il décrit son poste précédant comme ayant plus de pressions, « *quand vous receviez des SMS le soir à 23h pour vous dire que le lendemain, il y a le patron qui débarque dans la boutique pour un brief, c'est sûr que c'est un peu stressant* ». Depuis il dit avoir pris du recul, essaye de se déconnecter et d'encourager des interactions plus directes entre les membres de l'équipe, « *faut aller dire bonjour aux gens mais ça fait du bien, quoi. Justement on est dans une autre forme de communication, plus directe* ».

Pour lui, il sera en surconnexion lorsqu'il sera incapable de « *séparer la vie privée et la vie professionnelle, quand vous rentrez à la maison, vous vous connectez de nouveau, [...] jusqu'à ce que vous éteigniez le téléphone le plus tard possible parce qu'on sait jamais* ». La connexion permanente fait partie, selon lui, de « *la vie, du quotidien* » mais la surconnexion arriverait lorsqu'il n'arriverait plus à dormir. Il ne se considère pas comme surconnecté (que nous avons défini comme une connexion vécue comme trop contraignante ou douloureuse).

Tous les ans il part 3 semaines en cure en plus de ses congés suite à un accident du travail. Durant cette période, il reste connecté tous les jours, il nous expliquera que ce congé est mal perçu par son chef et par certains de ses collaborateurs. Du coup, il ne veut pas se déconnecter pendant cette période car il veut « *éviter la surcharge d'un manager sur le plateau [...] je pilote à distance* ».

En tant que manager, il nous a également parlé des éléments auxquels il prête attention afin de repérer les salariés en difficulté, ce qui nous permet de comprendre ce qui, pour lui, serait une surconnexion. Il considère que les personnes en surconnexion « *commencent à être vraiment stressées, [...] sur de la gestion de rappels, ils traitent très peu d'appels entrants* ». Selon lui, cela se voit également aux résultats, leur productivité diminue et ils ont également tendance à utiliser tous les canaux de communication : « *ils font du Skype en permanence aussi [...] ils sont hyper connectés aussi et on constate que sur certaines personnes, c'est...c'est très, très stressant, c'est-à-dire, ils deviennent impatients, il leur faut les réponses immédiatement, ils débarquent dans le bureau* ». Sa propre disponibilité sur Skype a également un impact sur les réactions des salariés : « *si vous mettez...indisponible dans Skype, le conseiller va débarquer [dans son bureau], si vous laissez Skype ouvert, il va encore traiter par Skype.* ».

# Frise d'activité E13 (M50TUAT)



"Ce qui me stresse le plus dans mon activité, c'est la gestion de mon activité."

\*escalade: quand les délais sont dépassés, rappel de la hiérarchie. Plus il y a de réclamations, plus ça remonte dans la hiérarchie.

Figure 10: Frise d'activité Tristan

Dans la frise chronologique E13 (figure 10), nous pouvons particulièrement nous rendre compte de la difficulté des aléas d'organisation de l'activité ainsi que l'effet de la pression sur les équipes.

Dans un premier temps, nous constatons le nombre de réunions sur une journée ; Tristan avait 5 réunions prévues pendant cette journée dont deux sur la même plage horaire. Il a donc dû choisir entre une réunion avec son équipe et une réunion sur un projet national à 14h, il a privilégié son équipe. Sur son planning initial, nous constatons qu'il devait être en réunion de 9h30 à 17h en visio-conférence. Il planifie des plages horaires pour traiter ses mails (de 8h à 9h), activité qui a été interrompue à cause d'une altercation dans son équipe, ce qui a provoqué l'annulation d'une réunion et l'interruption de la rédaction de deux comptes-rendus. En effet, il prend en entretien le manager responsable de l'incident pendant une heure mais nous précise néanmoins continuer à traiter ses mails en parallèle.

Sur le reste de la journée, il continue à être en réunion tout en répondant à des messages instantanés, des mails et des appels et nous a précisé avoir fini deux des comptes-rendus pendant la réunion. Ensuite de 17h à 19h, il finit le dernier compte-rendu et rédige 3 mails d'escalade<sup>39</sup> d'affilée. Nous constatons donc que les deux périodes possibles pour travailler seul sont les périodes de 8h à 9h (avec une interruption) et de 17h à 19h/20h (tout en restant disponible par Skype ou par mail). Tristan semble donc en interaction médiatisée toute la journée à partir de 7h (quand il va au site le plus éloigné) ou 7h30 (quand il va au plus proche) car il reçoit des appels en voiture.

Pendant les réunions, il ne reste jamais sur une seule tâche : il va avoir diverses interactions, par messages, par appels, par mails qui ne sont pas des tâches anodines : nous remarquons par exemple que pendant la réunion de 10h30 sur un dossier qu'il qualifie de complexe, il va avoir des échanges via Skype sur l'incident qui a eu lieu le matin même, une autre tâche complexe. Dans ce contexte, il admet qu'il est difficile d'avoir une concentration maximale et adéquate pour les deux tâches et cela peut affecter la qualité de l'une ou l'autre tâche.

Il précise également que « *ce qui me stresse le plus c'est la gestion de mon activité* ». En effet, nous voyons qu'il dispose d'environ 3h pour réaliser la part de son activité qu'il doit assumer seul et que le reste de la journée est prise par des réunions dont certaines lui sont imposées . Il dispose donc d'assez peu de marge de manœuvre pour réaliser les tâches inhérentes à sa fonction sauf à allonger son temps de travail (qu'on peut évaluer ici à environ 12h).

Nous constatons en outre que ce qu'il affirme en entretien semi-directif semble congruent avec ce que nous observons pendant la journée de travail évoquée.

---

<sup>39</sup> Les mails d'escalades sont des mails rédigés par le manager lorsqu'une situation problématique n'a pas été résolue ou lorsque les délais sont trop longs.

Le cas de Tristan entre en résonnance avec le cas d'Yvan car il nous décrit les personnes en surconnexion comme « *impatientes* » et « *exigeant des réponses immédiates* » en particulier sur Skype. Il qualifie cela de « *très stressant* ». Yvan nous a parlé de son exigence d'immédiateté et du fait que ses collègues se déconnectaient lorsqu'ils voyaient ces messages. Nous pouvons donc supposer que les messages d'Yvan et son impatience sont perçus comme stresseurs par ses collègues.

#### **6.2.5.4. Aline : une commerciale en agence entreprise surconnectée (F30CAE)**

Cette étude de cas a été choisie car elle illustre les difficultés inhérentes aux modifications dues à Compliance<sup>40</sup> que nous avons évoqué à plusieurs reprises.

Aline est une commerciale d'environ 30 ans qui travaille dans l'Agence Entreprise. Elle est responsable d'une vingtaine de comptes clients sur une région. Elle travaille depuis 5 ans chez Orange en tant que commerciale et depuis plus d'un an à ce poste. Elle se qualifie d'intermédiaire entre Orange et le client, c'est le premier point d'entrée de celui-ci pour toute demande. Elle travaille la moitié du temps à N. et l'autre à M. dans deux open-spaces (l'un à 10 personnes et l'autre à 30). Son équipe est composée de 13 personnes qui travaillent environ 12 heures par jour, ce qui la fait culpabiliser car elle fait des « *petites journées* » de 8h45 à 19h.

Son travail consiste à s'occuper de son portefeuille de clients et par conséquent à être « *70% de [son] temps chez le client* » ; elle nous dit être « *objectivée sur un critère [...] : que le chiffre d'affaire ne baisse pas* ». Elle est cadre au forfait, elle n'a pas d'horaires, aussi l'amplitude de sa journée est en partie basée sur la demande client, demande qu'elle ne peut pas toujours maîtriser « *le client, il peut nous appeler 200 fois dans la journée, on va pas lui dire « c'est bon vous m'avez appelé encore une fois, je décroche plus », ça marche pas* ». Elle rapporte également que la charge de travail est telle (« *faire des résultats, suivi de commandes, répondre aux clients, aller en rdv, etc...* ») qu'il est impossible de moduler son temps comme il est convenu dans son contrat. Elle explique cependant qu'elle savait à quoi s'attendre en prenant ce poste : « *je savais la contrainte mais je ne pensais pas qu'elle allait avec le temps autant monter.* »

---

<sup>40</sup> Mesure qui interdit le contact direct entre commerciaux et techniciens et impose l'utilisation d'une application nommée Compliance qui devient l'intermédiaire entre les deux fonctions.

L'une des raisons de cette surcharge est le temps qu'elle passe en voiture. En effet, la région qu'elle couvre est assez grande et elle peut rouler jusqu'à 5 heures pour un rendez-vous. Pendant ces trajets, elle « *téléphone tout le long* » car elle ne peut pas se permettre de s'arrêter de travailler pendant un laps de temps aussi important. Elle précise « *je m'arrête parfois pour répondre à des mails, parce que je n'arrive pas à répondre quand je roule.* ». Une autre raison de cette surcharge est le fait qu'elle travaille constamment en multi-activité lorsqu'elle est au bureau, elle est sollicitée de toute part via les messages instantanés (de ses collègues), les appels, les mails (de ses clients) et les réunions en visioconférence. Cette surcharge provoque un sentiment de découragement et elle parle également de problème de concentration et d'attention, elle nous dit ainsi : « *la moitié des trajets que je fais en voiture, [...] [je] ne sais pas ce que j'ai fait entre mon point de départ et mon point d'arrivée.* ». Elle nous décrit également un sentiment d'épuisement « *des fois il arrive 18h et on dit, j'en peux plus, j'en peux plus parce que je suis plus capable, vous lisez un mail, vous comprenez plus [...] ce qu'on vous dit en fait.* »

Elle s'implique énormément dans son travail et cela peut être expliqué par deux éléments. D'une part un attachement à la qualité du relationnel avec le client « *on est dévoués à nos clients* », « *vous vous engagez pour eux et ils s'engagent pour vous* ». Elle insiste plusieurs fois sur le fait qu'elle doit les « *bichonner* ». Et d'autre part, elle explique son implication par un aspect financier : sa rémunération est à la hauteur de son investissement dans le travail et les clients payent des sommes importantes, alors elle se doit d'être toujours disponible.

Cet engagement se retrouve dans ses pratiques de connexion, la notion de disponibilité constante se retrouve dans plusieurs de ses interventions ; elle nous dira par exemple qu'elle est « *tout le temps connectée, [elle] a Skype sur le téléphone, les mails [...]* », téléphone professionnel (« *mon bébé* ») qu'elle ne quitte quasiment jamais (pas plus d'une journée). Elle nous précise également qu'elle prendra tous les appels « *quelle que soit l'heure ou quel que soit le jour* ». En effet, elle nous précisera qu'il n'est pas rare que son chef l'appelle à 7h du matin et que cela ne lui pose aucun problème de travailler le week-end ou en congés.

Cette connexion constante et cette amplitude horaire large et variable ont des conséquences sur son entourage. Elle nous dit par exemple que cela est extrêmement difficile pour son conjoint. Elle ne supporte également plus les sollicitations de son entourage via les technologies de la communication : « *le soir il ne faut pas m'appeler, mes proches ne m'ont jamais au téléphone. [...] je me rends compte que des fois je mets dix jours à répondre aux gens.* ». Elle parle d'une saturation liée au téléphone et au flot d'informations qu'elle a à gérer au quotidien, ce qui a pour effet une perte de concentration : « *il faut pas me demander de réfléchir le soir* ».

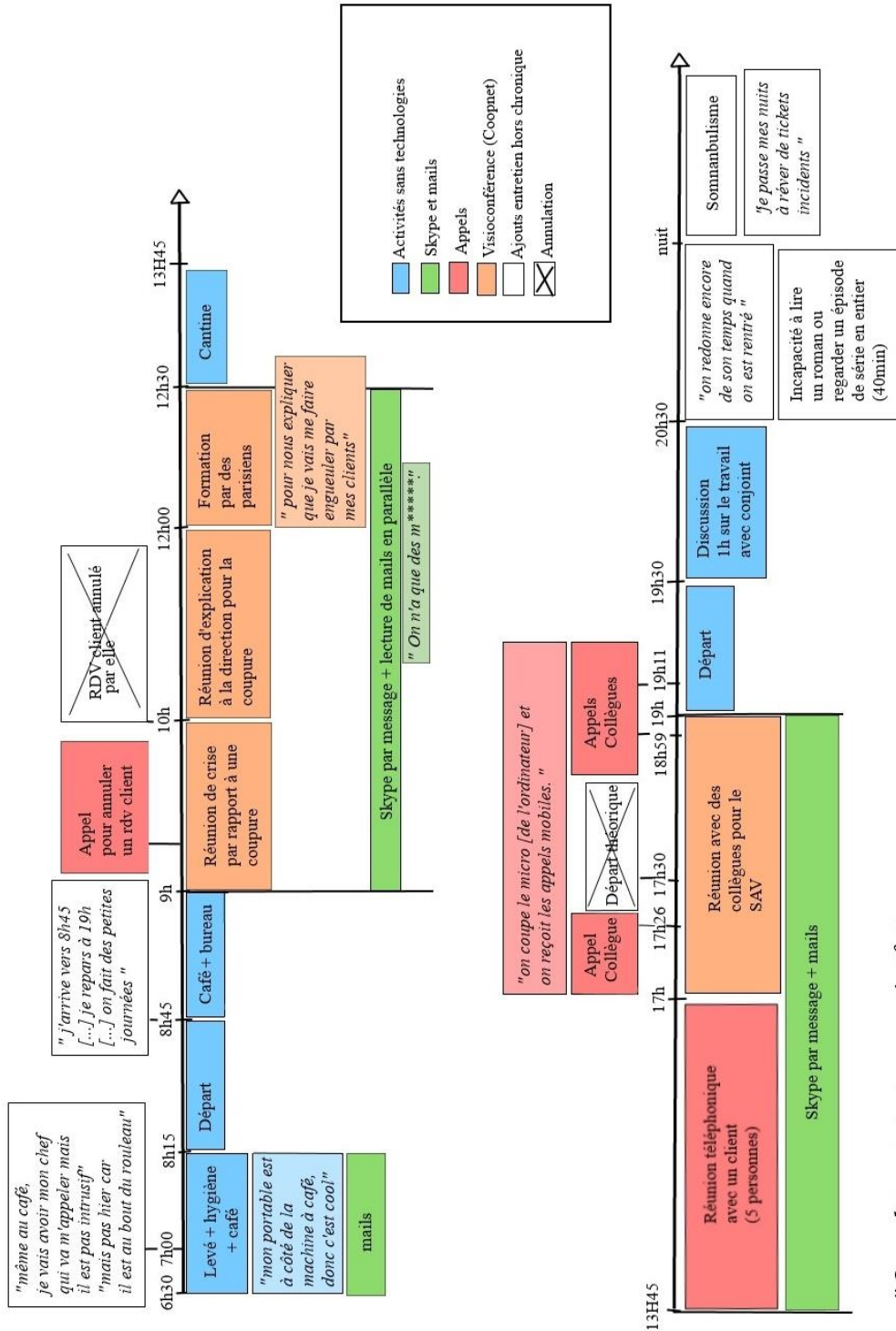
Elle parle d'une envie de déconnexion mais ne sait pas comment la mettre en place. Cependant suite à une situation particulièrement difficile, elle nous précise qu'elle part en congé et qu'elle a prévu de se déconnecter parce que la situation devient intenable, elle est à un point de « non – retour ».

Aline nous dit qu'elle n'a « plus le droit d'appeler [ses] collègues, [...] on n'a plus le droit de contacter les autres services en direct » (compliance). Elle est le point d'entrée du client et c'est elle qui redistribue sa demande dans les différents services. Ces changements ont donc pour effet de démultiplier les délais et donc l'insatisfaction du client. Elle explique qu'elle se trouve dans une position de « fantassin », « on se prend tout dans la tête », « on se fait taper de tous les côtés ». Depuis deux semaines, la connexion est devenue particulièrement difficile, « dès que je vais décrocher [le téléphone], je sais que c'est pour une merde ». Les personnes de son équipe sont également touchées par ce problème, elle nous dit que la pression est tellement forte qu'il y a de la casse de matériel, qu'ils ne supportent plus les mails de réclamation ; « mon ingénieur spécialisé [...] m'a dit « je peux plus les lire, j'ai mal au ventre » ». Elle parle également de son manager qui est dépassé par la situation et qui ne peut rien faire pour les aider : « il a pris une journée parce qu'on atteint tous nos limites ». Cependant, elle pense que cette situation ne peut pas évoluer et que ce n'est pas utile d'en discuter avec ses collègues « car [ils sont] tous dans la même merde alors ce n'est pas la peine d'en parler ». On voit également que ces perturbations génèrent beaucoup de réunions de crise comme nous pourrons le voir sur la frise chronologique d'activité. Sur la journée qu'elle nous décrit, elle nous dira qu'à la fin de cette journée, elle était « super énervée, super tendue, vous vous battez avec des gens qui s'en foutent [...] ou qui peuvent pas vous aider. »

# Frise d'activité E2 (F30CAE)

## "Journée hyper calme"

Pendant la journée, 4 Coopnet, 9 appels mobiles ("on ne reçoit plus beaucoup d'appels") et 40 mails reçus.



"Quand je vois tout ce que j'ai fait, je ne sais pas comment on va gérer"

Figure 11: Frise d'activité Aline



Dans cette journée qualifiée d' « hyper calme », nous voyons qu'Aline commence sa journée à 6h30 en lisant ses mails sur son téléphone puis qu'elle doit annuler le premier rendez-vous client planifié car il y a eu un incident (une coupure). Cet incident va occuper toute sa matinée : elle enchaîne deux réunions sur ce sujet tout en continuant de traiter mails et messages instantanés. Elle précise que les mails reçus ont une tonalité plutôt négative et la deuxième réunion également puisque son équipe doit expliquer à la direction les raisons de la coupure. Elle identifie deux sources de stress simultanément. Elle poursuit sa matinée par une formation « faite par des parisiens » liée au changement de communication actuel et les incidences sur la relation client.

L'après-midi, elle réalise deux réunions : une avec des clients et une autre avec des collègues, de 13h45 à 19h. Pendant la réunion avec le client, elle ne prend pas d'appel téléphonique à l'inverse de la deuxième réunion. Elle avait projeté de partir à 17h30 mais finit par quitter son bureau à 19h. A 19h11, elle reçoit encore un appel d'un collègue. Lorsqu'elle rentre chez elle, elle nous dit passer 1h à parler à son conjoint de son travail. Cette chronique permet de mettre en lumière plusieurs éléments décrits dans les entretiens :

- la forte présence de réunions, Aline assiste à 5 réunions sur une étendue de 9h à 12h30 et 13h45 à 19h. La seule réunion qui concerne directement son activité principale (lien avec les clients) est celle de 13h45 à 17h.
- la multi-activité constante : durant toutes les réunions, Aline continue à traiter des mails (de réclamation), des messages instantanés et des appels sauf pendant la réunion clients.
- L'impact de cette pression sur la santé et l'entourage : elle rentre à 19h30 chez elle alors qu'elle avait prévu de partir à 17h30 et parle de sa journée pendant une heure à son conjoint, puis nous décrit ne plus avoir la capacité à lire, à regarder un épisode de série ou à contacter son entourage proche. Enfin elle évoque des troubles du sommeil et une déconnexion mentale « impossible à réaliser ».

D'autre part, nous pouvons constater que cette journée décrite est loin de ce que nous qualifierions d'« hyper-calme », elle ne peut pas travailler paisiblement avec des clients car les pressions internes sont trop fortes. Il s'agit effectivement d'une période de crise, cependant d'après la soutien-formatrice, cette période de crise dure de façon ininterrompue depuis 2 ans<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Depuis nos entretiens, une nouvelle réorganisation, de plus grande ampleur, a eu lieu. Il semble toutefois qu'elle n'ait pas permis de réduire le niveau de pression de façon substantielle.

### 6.2.5.5. Elsa : Une soutien formatrice surconnectée (F50TSF)

Nous avons choisi de décrire ce cas comme illustration de la tension globale dans l'entreprise et afin de montrer des difficultés rencontrées avec la méthodologie utilisée, l'entretien d'explicitation.

Elsa est une femme d'une cinquantaine d'années qui travaille en tant que soutien formatrice. Son rôle est de former les commerciaux aux nouvelles offres concernant les entreprises et à aider les personnes au quotidien à gérer des anomalies par exemple. Elle souligne également qu'elle a un rôle d'alerte quand un de ses collègues va mal, ce qui était le cas le jour de notre entretien : *« ce midi, ça tombe pas bien, on a juste une collègue qui vient de craquer, complètement, malaise. Donc là elle est retournée chez elle. La charge de travail est assez intense là. »*. Elle explique que le fait de ne pas être en lien hiérarchique permet parfois de transmettre plus facilement les informations aux responsables et aux commerciaux. Elle se trouve dans une équipe de 10 personnes réparties sur une région. Sur une semaine, elle travaille deux jours à E., deux jours à P. et un jour en télétravail (cela varie en fonction des formations qu'elle donne). Elle a fait une demande de télétravail car son temps de trajet pour P. est de 4h aller-retour.

Du fait de sa position géographique, elle effectue souvent son rôle de soutien via Skype (en partage d'écran) qu'elle trouve *« parfait »* et précise que cela est plus facile lorsqu'elle est en télétravail qu'au bureau (elle est située sur un plateau en open-space) car elle est moins dérangée.

Cela fait 2 à 3 ans que la formation a été ajoutée au poste de soutien. Elle déplore le manque de temps pour pouvoir réaliser ces formations. Elle explique que toute formation doit être retravaillée et que peu de personnes ont le temps de lui faire des retours sur les nouveaux outils. Elle dit ainsi : *« on a toujours une espèce de flou artistique et on n'a pas toutes les données pour comprendre »*.

Pour réaliser son travail, elle utilise énormément la connexion, en premier lieu pour entrer en lien avec les personnes qu'elle doit aider : les soutiens formateurs utilisent Piazza, le réseau social d'entreprise, pour échanger sur les divers problèmes rencontrés par les commerciaux. Aussi, pour trouver une tâche, il faut se connecter à cet outil puis utiliser Skype -en partage d'écran- ou Coopnet (si l'interaction nécessite qu'il y ait plus de 5 personnes présentes) pour échanger.

Elsa ne se déconnecte jamais de ses téléphones, elle les prend partout. Elle en a deux pour *« séparer les choses »*. Cependant, la frontière est ténue, certains collègues ont son numéro perso, et lorsqu'elle veut utiliser messenger ou whatsapp (à des fins personnelles), elle passe par le Smartphone professionnel parce qu'il *« marche mieux que mon perso »*. Elle avoue être *« tarée avec ça »*, elle se décrit comme *« accro »*. Elle décrit en particulier ressentir une peur lorsqu'elle se rend compte que son téléphone n'a plus de batterie : *« c'est vrai qu'on est toujours stressé en se disant oh je vais plus avoir de batterie »*. Elle a assez peu de

limites en termes horaires, elle nous dit s'arrêter vers 22h de consulter son téléphone et commencer vers 5h30.

La régulation de sa connexion se fait d'une part par les rappels de son mari et son entourage : « *quand je sens que je commence à énerver tout le monde avec mon téléphone à la main je le pose* ». Son mari a également posé des limites « *il me cache tout (téléphones)* », « *mon mari ne veut pas que je travaille chez moi le week-end* ». La régulation de sa connexion passe aussi par les transports en commun, lorsqu'elle est dans le train le matin et le soir (15 minutes), elle lit, « *c'est le seul moment où je vais lâcher mon téléphone* ».

Elsa exprime un désir de déconnexion mais parle d'un travail à faire sur elle-même pour réussir à lâcher son téléphone, « *il va falloir que je prenne sur moi* ». Durant l'entretien, elle propose de mettre en place un défi avec son mari, « *on met une belle carotte, donc tous les livres que je veux et j'ouvre pas mon portable, c'est une solution. Peut-être.* ». Pour elle la connexion sert à combler les moments où elle s'ennuie et où elle est loin de ses proches mais « *si j'ai l'essentiel autour de moi, j'arrive à me passer de ces bêtes-là* ».

La réalisation de la chronique d'activités s'est avérée particulièrement difficile avec cette personne. Nous rappelons que notre objectif ici était de guider la personne vers une position de parole incarnée sur le vécu d'une journée spécifique, et non pas vers un discours généralisant comme nous l'avons fait lors de la première partie de l'entretien. Pour ce faire, nous avons proposé de décrire un jour particulier sur un lieu et un autre jour sur un autre lieu.

Elle choisit donc E. mais dérive sur le fait qu'elle note dans son agenda où elle est pour que son manager soit au courant, mais qu'il ne regarde finalement jamais cet agenda. Je n'ai pas réussi à rediriger tout de suite l'interviewée sur la chronique d'activité.

Ensuite la description d'une journée a régulièrement dérivé vers des considérations générales : l'interviewée décrit qu'elle utilise Piazza comme une communauté de soutien et que les formateurs soutiens travaillent en réseau grâce à cet outil. J'ai alors fait l'erreur de rebondir immédiatement sur cette information tant elle m'étonnait (Piazza étant jusqu'alors perçu plutôt négativement), ce qui a renforcé la dérive vers des généralités. Ensuite nous avons repris la journée représentative sans pouvoir vraiment la centrer sur une journée précise « *vendredi dernier j'ai une collègue qui m'appelle. Elle avait un problème, lundi j'ai fait le mode op[érationne]* » ce qui l'amène à développer à nouveau du général : « *à un moment on va résoudre un problème et puis on se dit tiens j'ai cinq minutes je vais faire mon mode opératoire* ». Cet entretien a été dur à cadrer et parfois je me suis laissée entraîner, particulièrement lorsqu'elle exprimait des ressentis négatifs.

Suite à la partie générale, Elsa nous a confié avoir un problème pour créer une formation et être submergée par les problèmes administratifs « *Moi j'ai passé une heure et demie à tout changer et là il va*

*falloir recharger, j'en ai marre.* ». Suite à cette intervention, j'ai essayé de savoir comment elle gérait et elle m'a expliqué qu'elle avait fait un burn-out. Notre rôle était de recueillir une chronique d'activité mais lorsque cette personne s'est mise à exprimer des ressentis négatifs et a semblé avoir besoin de parler de situations problématiques, j'ai perdu mon fil, mon objectif du moment, et n'ai pas réussi à y revenir ensuite. Cela souligne que questionner les personnes en les gardant en évocation d'un moment particulier et dans une position de parole incarnée requiert une expertise à développer ; les interviewés vont plus spontanément décrire leurs activités en général que de façon située, ancrée dans un contexte spécifique, et pour y parvenir il faut guider activement vers cette position de parole.

Cet entretien demeure néanmoins très intéressant car il permet d'apprendre plusieurs éléments. Cette soutien-formatrice qui travaille en lien direct avec les commerciaux est témoin de leurs souffrances et leurs difficultés et affirme que cela fait plusieurs années que la pression est conséquente. De plus, comme pour Yvan, c'est grâce à la sphère personnelle que cette salariée se rend compte quand elle est trop connectée. Enfin, la relation qu'elle entretient avec ses smartphones peut être similaire à celle décrite dans la symbiose (Brangier, 2002, 2003), elle parle de « petite bête dont on ne peut pas se passer », cependant elle souligne bien que c'est parce qu'il est le moyen du lien à l'autre (sa fille en particulier) qu'elle ne peut pas s'en passer.

#### **6.2.5.6. Éléments mis en lumière par les études de cas**

Les chroniques nous permettent d'accéder à la *différence entre le travail attendu (le prescrit) et le réel de l'activité* ; les commerciaux sont ainsi censés passer « 70% de leur temps avec les clients » mais passent en réalité la majeure partie de leurs journées en réunions. De même pour la soutien formatrice, une nouvelle fonction s'est ajoutée à son poste, formatrice, sans octroyer de temps dédié à cette nouvelle tâche, pourtant conséquente.

Nous percevons également *l'impact de ce stress et de cette surcharge sur la vie personnelle et la santé des salariés*. Ainsi, les deux commerciaux ne bénéficient plus de nuits de *sommeil* reposantes : l'un est réveillé par la pensée d'une cliente, l'autre rêve de « tickets incidents » et subit des crises de somnambulisme. La soutien-formatrice nous a également rapporté qu'elle avait fait un burn-out.

L'un des points qui nous semble intéressant est que pour tous, c'est *l'entourage* qui exprime une inquiétude ou des reproches vis à vis de la connexion et amène à poser des limites. La perception de sa propre connexion par les autres et singulièrement par les proches semble jouer un rôle clé dans la prise de conscience pour les participants.

## 6.3. DISCUSSION

---

Nous allons maintenant discuter nos résultats de ce chapitre 6 consacré à l'analyse des entretiens au regard de la littérature.

### **L'évolution des usages des technologies de la communication**

Notre première question de recherche<sup>42</sup> concernait les Technologies de la Communication utilisées ; l'identification de ces TC et les ressentis liés à ces utilisations. Les technologies décrites dans nos résultats sont pour la plupart les mêmes que celles citées dans la littérature. Nous retrouvons les emails, les messages instantanés, les appels, la visioconférence, les réseaux sociaux (d'entreprise et publiques). A cela s'ajoutent deux nouveaux supports de communication : les SMS et les messages whatsapp. Certains usages ont par ailleurs changé :

- En termes de fréquence d'utilisation ; si les *emails* sont toujours utilisés quotidiennement, c'est également le cas pour les *messages instantanés* (hebdomadairement en 2010 selon Turner & al.) et les *visioconférences* (mensuellement en 2010)
- En termes d'usages : les *appels* étaient encore très utilisés en 2013 (Jarrahi & Sawyer, 2013) pour poser une question ou demander une aide en interne. Dans notre échantillon, les appels sont plus rares et sont utilisés majoritairement par les commerciaux et les services techniques. Les messages instantanés sont maintenant préférés aux appels pour les questions rapides. Les visioconférences sont également bien plus présentes (Coopnet) et la plupart des réunions se font par ce biais.

De nouveaux usages sont également apparus, comme l'utilisation par les managers de *whatsapp* pour manager leurs équipes. A l'instar de Facebook et Twitter, whatsapp est utilisé à titre professionnel mais ce n'est pas sa fonction première, ce qui permet une double utilisation (privée et professionnelle) du même outil. Facebook et Twitter qui étaient bien présents en entreprise en 2013 (Jarrahi & Sawyer, 2013) sont assez peu utilisés dans notre échantillon.

---

<sup>42</sup> QR1 : Quels sont les usages, les impacts et le rôle des technologies de communication dans l'activité des cadres ?

Nos analyses ont démontré une *multi-activité* quasi constante pendant les heures de travail liée à l'usage permanent des outils de messagerie instantanés et de mails, mais aussi le grand nombre de réunions, consommatrices de temps. Les cadres de notre échantillon sont régulièrement interrompus par des sollicitations venant de l'interne (messages instantanés, mails) ou de l'externe (mails, appels). Bien que certains cadres remarquent que cette façon de travailler peut provoquer des troubles de la concentration ou être fatigante, il semble bien que ce travail fragmenté soit devenu une norme comme le suggérait Datchary dès 2007. Aucun cadre ne mentionne de stratégie pour réduire le nombre de sollicitations véhiculées par le numérique, il s'agit plus pour eux d'apprendre à travailler avec celles-ci en aménageant leur temps : certains aménagent des temps pour traiter leurs mails et la plupart des personnes traitent en parallèle les messages reçus pendant des réunions (parfois même quand ils l'animent). En effet, les chroniques d'activités nous ont permis d'appréhender une difficulté supplémentaire aggravée par l'utilisation massive de la *visioconférence* : le nombre important et la durée des *réunions* que nous n'avons pas identifiées dans les données issues de la littérature. Si nous reprenons l'étude de cas de la commerciale surconnectée, nous observons que dans sa journée de travail « hyper calme », elle assiste à 5 réunions entre 9h et 19h. Dans un tel contexte, il paraît en effet difficile de se couper de toute sollicitation, en particulier s'il s'agit de clients. Le fonctionnement en multitâche durant les réunions peut poser question du point de vue de l'efficacité à terme.

La connexion pourrait donc bien apparaître comme ce qui permet cette situation : sans connexion, il n'y aurait probablement pas autant de réunions et autant de sollicitations. Cependant, nous pouvons nous demander si la connexion ne met pas en lumière certains problèmes organisationnels plus profonds, à l'image de ces réunions qui occupent parfois presque intégralement la journée de travail.

### **Une connexion indispensable parfois vecteur d'interactions négatives mal vécues**

Nous nous sommes ensuite intéressés aux *pratiques de connexion*<sup>43</sup> des cadres de notre échantillon. Dans notre revue de questions, nous avons vu que les cadres vivaient une injonction de connexion permanente (Jauréguiberry, 2006, Bobillier-Chaumon, 2012, Soubiale, 2016). Si la connexion en dehors des heures de travail est différente en fonction du niveau de connexion, la connexion pendant les heures de travail est indispensable pour tous. La différence entre les niveaux de connexion est visible en comparant la porosité de cette frontière. En référence au modèle de El Wafi

---

<sup>43</sup> QR2 : Quelles sont les pratiques de connexion et les sources d'expériences négatives vis-à-vis de cette connexion ?

& Brangier (2013, 2016), il semblerait que les personnes peu connectées se trouvent dans un modèle de segmentation, les personnes hyperconnectées dans un modèle d'intégration ou d'hybridation (les deux sphères de vie peuvent se mélanger) et les personnes surconnectées sont en situation de débordement.

Nous avons ensuite questionné les *sources de mal-être* liées à la connexion. La première source semble être les communications avec les clients ou des personnes externes à l'entreprise. Des commerciaux se donnent comme objectif de réagir très rapidement aux demandes des clients. Cet aspect n'a pas été mentionné en ces termes dans la littérature mais nous pouvons rapprocher ce désir de répondre le plus rapidement possible aux clients au besoin de conformité à l'idéologie liée au statut de cadre telle que la décrit Soubiale (2016) en particulier du point de vue de la disponibilité étendue et de la très grande réactivité.

Il faut tempérer toutefois nos conclusions en notant que des éléments contextuels particuliers affectaient l'entreprise au moment de nos entretiens. Là encore, le vécu négatif de la connexion met en lumière un problème organisationnel : le changement radical de processus de communication (la suppression de la possibilité d'une communication en direct entre techniciens et commerciaux) ne permet plus à ces derniers de réaliser leur activité de manière optimale. Ce changement brusque ne leur a pas permis de s'adapter, ce qui a des conséquences très délétères sur le service qu'ils peuvent donner aux clients. Cette détérioration des conditions de travail provoque un retard difficilement justifiable pour les clients et mettent les commerciaux dans des situations inconfortables. Ces délais difficiles à expliquer ont pour conséquence un mécontentement des clients qui se traduit par des interactions négatives véhiculées par la connexion. La connexion permet la matérialisation de ce mécontentement mais n'est pas la source du mal-être des salariés ; c'est l'organisation des communications qui est en cause ici. Il s'agit souvent des conditions de réalisation de l'activité et de la nature de l'activité en elle-même qui peuvent induire une pression sur les cadres ; celle-ci est matérialisée par la connexion qui permet le lien avec le client.

Le deuxième aspect, largement évoqué dans la littérature concerne les *interruptions* liées aux messages instantanés et mails (Garrett & Danziger, 2007, Jackson, Dawson & Wilson, 2003 Brooks, 2015). Dans notre échantillon, nous retrouvons ce constat de sursollicitations par messages, principalement en interne, allant jusqu'à des reproches de la part de collègues en cas de déconnexion. Il est particulièrement intéressant de noter que la *perception de la connexion des autres* a pourtant évolué. Dans la littérature, nous avons vu que l'une des raisons à la connexion permanente était le besoin de mettre en visibilité son travail (Turner, Qvarfordt, Biehl, Golovchinsky & Back, 2010, Andonova & Vacher, 2013, Félio, 2016, Ragsdale & Hoover, 2016). Si cette

pratique reste vraie dans les horaires traditionnels, la connexion le week-end est plutôt mal perçue par les cadres de notre échantillon (« *il y a toujours des guignols qui répondent le week-end* » (F56TF) et ce constat est partagé par nos trois groupes. La norme semble donc avoir évolué et les pratiques de connexion hors horaires des autres sont mal reçues par les cadres de notre échantillon. Par ailleurs, nous attendions une différence entre les générations en ce qui concerne les enjeux de la connexion (Felio, 2013, Créno & Cahour, 2016). Le besoin de connexion permanente pour des salariés plus âgés, afin de prouver qu'ils sont toujours « à la hauteur », a été retrouvé chez certains de nos participants, en particulier une cadre qui nous a dit « *j'ai toujours peur de passer à travers un truc parce que je suis pas assez réactive [...] comme je travaille avec des jeunes* » (F50CPI).

### **Des stratégies de régulation individuelles et institutionnelles insuffisantes**

Notre troisième question de recherche portait sur les stratégies de régulation de la connexion, individuelles, institutionnelles et collectives.

Nous retrouvons des *stratégies de régulation individuelles* similaires à celles présentes dans la littérature (Jauréguiberry, 2010, Bobillier-Chaumon & Eyme, 2011, Boudokhane-Lima & Felio, 2015) ; des stratégies de préservation (absence d'internet à domicile, déconnexion en congés, éteindre le téléphone le soir) et de filtration (désactivation des appels, de la fonction push).

Nous percevons par ailleurs un fort *désir de déconnexion* pour les surconnectés, principalement le week-end. Ces derniers évoquent un travail à faire sur eux pour se déconnecter, il ne s'agit pas de pression de la part de l'organisation mais bien d'une restriction qu'ils souhaitent s'imposer eux-mêmes.

Pendant les entretiens, certains cadres nous ont dit qu'ils allaient à l'avenir se déconnecter plus souvent. Les entretiens ont alors permis une *prise de conscience*, ce qui était un de nos objectifs.

Au niveau des *régulations institutionnelles*, nous avons appris par le questionnaire que nos participants jugeaient globalement possible de respecter les horaires pour l'envoi de mails décrits dans l'accord. Cependant, les entretiens nous apprennent que s'ils pensent qu'il est possible de les respecter, ils ne croient pas que ça soit utile, ou souhaitable et que certaines activités nécessitent d'être connecté en dehors des horaires établis par l'accord. Les entretiens confirment donc ce que la littérature affirmait concernant les chartes et accords (Créno & Cahour, 2016, Boswell, Olson-Buchanan, Butts & Becker, 2016), ils ne sont pas toujours adaptés car construits au plus haut niveau de l'entreprise, ce qui ne permet pas de prendre en compte les spécificités des différentes activités.



## **Des régulations collectives qui permettent d'améliorer le vécu de la connexion**

Nous trouvons par ailleurs des régulations collectives alors que la littérature est plutôt pauvre sur ce sujet. Certaines équipes organisent des réunions en présentiel pour éviter de partager des informations médiatisées, d'autres ont mis en place des systèmes d'astreintes pour répondre aux mails pendant les congés permettant aux vacanciers de se déconnecter complètement. Ces régulations collectives permettent un meilleur vécu de la connexion et un stress moindre en cas de déconnexion. Si nous avons toujours pu constater des enjeux de comparaison entre cadres (différence générationnelle, comparaison du temps de travail), les difficultés liées à certaines pratiques en lien avec la connexion semblent discutées, comme par exemple les difficultés liées aux réunions en visioconférences. Cependant, le sujet de la pénibilité de la surconnexion en tant que tel n'est pas encore abordé. L'une des difficultés évoquées par la littérature face à la problématique de surconnexion est l'impossibilité de parler de ce problème et le sentiment d'isolement (Hassard, Holliday & Willmott, 2000, Soubiale, 2016, Bauer & Murray, 2018). Nous pensons donc que la discussion collective autour des difficultés liées à la connexion peut permettre d'arriver à des solutions satisfaisantes, partagées et acceptées de tous.

L'effet de ces régulations collectives a été illustré dans la comparaison entre deux services similaires n'ayant pas les mêmes stratégies de régulation. Nous pensons que la régulation par la discussion collective autour de situations problématiques (dans notre cas en lien avec la connexion) peut améliorer le vécu de situations difficiles, en brisant l'isolement et en échangeant autour de solutions potentielles grâce à une émulation collective.

Ce niveau de régulation permet de ne pas laisser toute la responsabilité de sa propre connexion à l'individu, qui est pris dans des contraintes liées à son activité. Ce niveau de régulations collectives apparaît donc comme particulièrement intéressant à travailler avec nos participants. La dernière étude empirique va donc dans ce sens.

## **Les pratiques de connexion et le réel de l'activité**

La dernière question<sup>44</sup> s'intéressait à analyser la complémentarité et les apports d'une approche située (explicitation des chroniques de journée) par rapport à une approche plus générale et non située (questionnaire et entretiens non situés). Les études de cas nous montrent premièrement que la connexion et la surconnexion ne s'arrêtent pas à la connexion technologique. Pour les deux

---

<sup>44</sup> QR4 : Dans une perspective plus située, comment les pratiques de connexion s'articulent-elles avec le réel de l'activité ?

commerciaux étudiés, nous avons constaté des pratiques de connexion élevées (8h-19h) mais qui correspondent quasiment aux horaires décrits par l'accord. Cependant, le lien avec le travail n'est pas interrompu après cette connexion numérique ; les deux commerciaux citent ainsi penser à leur travail pendant la nuit. Dans ce contexte, il est évident qu'il n'y a pas de réelle pause ou repos par rapport aux situations professionnelles, il n'y a pas déconnexion mentale. Si nous avons observé uniquement les résultats issus du questionnaire et des entretiens non-resituants, nous n'aurions pas eu accès à ce type de données et aurions pu conclure que les cadres sont peu connectés en dehors des heures de travail, alors qu'ils le sont parfois plus qu'ils ne le disent spontanément et qu'ils y pensent au point d'avoir des troubles du sommeil (on peut alors parler de connexion mentale continue). Ces études de cas nous permettent également de mieux appréhender la pression vécue par les commerciaux et d'expliquer pourquoi ils rapportent plus de conséquences négatives en cas de déconnexion que les autres fonctions. En effet, ils souhaitent être extrêmement disponibles pour leurs clients et ressentent une pression intense à ce niveau-là. Nous constatons aussi l'impact des remarques de l'entourage sur leurs comportements ; le commercial essaye de réguler sa connexion depuis que sa femme lui a fait des remarques et c'est le mari de la soutien formatrice qui l'amène à réguler sa connexion. Dans sa pratique effective révélée par l'explicitation d'une journée, nous constatons que ce commercial ne se déconnecte pas autant qu'il l'affirme pendant l'entretien non situé. Nous voyons également la densification des journées de travail qui sont rythmées par des interruptions régulières (et complexes) qui déconstruisent l'activité planifiée de la journée.

L'explicitation des chroniques d'une journée mettent en visibilité l'impact des interruptions sur la planification de l'activité et la difficile gestion du nombre de réunions. Pour les commerciaux, il s'agit en plus de tenter de maintenir la satisfaction des clients dans un contexte particulièrement compliqué, frustrant et anxiogène.

## Synthèse

Les cadres utilisent une multitude d'outils de communication (messages instantanés, mails, sms, visioconférence, réseaux sociaux, appels téléphoniques) simultanément, tout au long de la journée. Ces outils sont perçus comme des ressources mais comportent des désavantages. Ces désavantages sont par ailleurs déjà connus ; surcharge informationnelle, sursollicitations et interruptions de l'activité mais nos entretiens permettent de mettre en lumière l'activité vécue par les cadres de notre échantillon. Nous découvrons les spécificités de l'activité et les articulations particulières avec les technologies ; ainsi, si les sollicitations médiatisées sont la source principale de l'activité (dans le cas d'une fonction transverse par exemple), le rapport à la connexion sera différent de celui de personnes pour qui la connexion est la source d'interruptions.

Nous avons identifié des sources potentielles de surconnexion qui sont les suivantes : des interactions négatives avec l'externe (des reproches, du mécontentement) liées à une activité empêchée pour les commerciaux suite à une réorganisation brutale et radicale des procédures de communications internes ; des pressions en interne, liées à des sursollicitations mais aussi à des reproches en cas de déconnexion.

Pour les surconnectés, qui sont les seuls à évoquer cette question au présent et non au conditionnel, le sentiment d'être en surconnexion est lié au fait d'être joignable tout le temps, à l'angoisse de ne pas avoir son téléphone et à des conséquences objectives sur la santé (fatigue, prise de poids).

Les stratégies de régulations présentes dans cette entreprise sont de trois types ; individuelles, institutionnelles et collectives. Les régulations individuelles sont assez similaires à celles évoquées dans la littérature (préservation et filtration). Les régulations institutionnelles proposées (chartes, formation) ne semblent pas considérées comme suffisantes ou sont considérées comme inadaptées sur certains points (restriction de la connexion après 18h). Enfin les salariés font état de stratégies de régulations collectives mises en place pour réduire la surcharge informationnelle médiatisées dans des équipes et pour permettre une déconnexion réelle en congés. Ces deux stratégies sont perçues positivement.

Les études de cas mettent en lumière plusieurs points pour la compréhension de l'activité et des potentielles sources de stress :

1) **l'inattendu qui génère du stress** : dans ces quatre exemples, nous voyons que dans les journées de travail décrites (que nous avons spécifiquement demandées représentatives) il y a quatre incidents qui viennent perturber le cours de l'activité planifiée : une demande d'aide, une gestion de conflit, un malaise d'une collègue et une coupure de réseau. Trois de ces incidents modifient profondément l'organisation de la

journée en engendrant un stress et des conséquences sur l'activité qui se traduisent par des annulations de réunions ou le report d'un travail. Ce stress est évoqué par les participants : Yvan nous explique qu'il n'a pas répondu à un mail avant les 24h de délai qu'il s'impose et nous dit être contrarié. Les salariés se disent « fatigué par cette organisation », « stressé par la gestion de l'organisation », « à bout »...

**2) les interruptions** : Les chroniques permettent également de rendre compte de l'impact des interruptions, tous consultent Skype et leurs mails en continu tout en animant ou assistant à des réunions par visioconférence. Comme cela a déjà été évoqué, le nombre de réunions étant très important (parfois quasiment sur la journée entière), il paraît difficile de traiter ses messages à un autre moment que pendant ces réunions. Ces interruptions provoquent également de nouvelles tâches, comme nous le voyons avec Yvan qui recherche des informations pour une collègue suite à appel.

**3) La pression vis-à-vis de la relation client** : il semble que pour Yvan, la relation ne soit pas impactée par les nouvelles directives d'Orange tandis que pour Aline, la relation est très dégradée. Pour Yvan, il s'agit de maintenir cette qualité de relation et pour Aline de sauvegarder et de rétablir une bonne relation. En effet pour eux, le client est le plus important, il faut répondre dans les 24h pour Yvan et pour Aline, il faut leur répondre à toute heure. Cette relation au client induit une auto-exigence de réaction quasi-immédiate qui est source de stress.

Nous proposons une représentation graphique des différents éléments saillants mis en avant par les études 1 (Figure 12: Profil type des hyperconnectés (quantitatif) et 2 (Figure 13: Profils type des hyperconnectés et surconnectés (qualitatif) au sujet de l'hyperconnexion et de la surconnexion.

## Profil type des hyperconnectés (issu des données quantitatives)

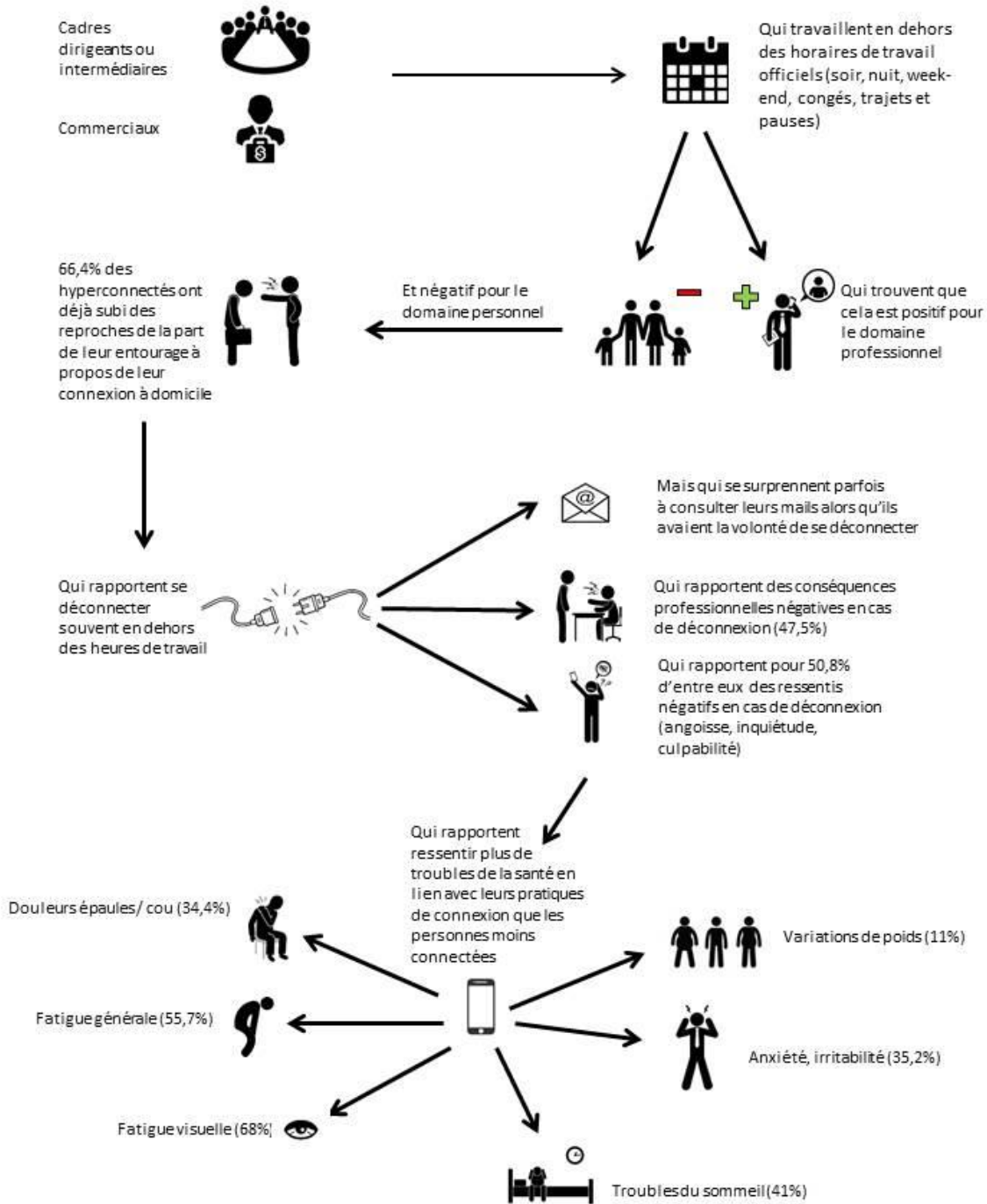
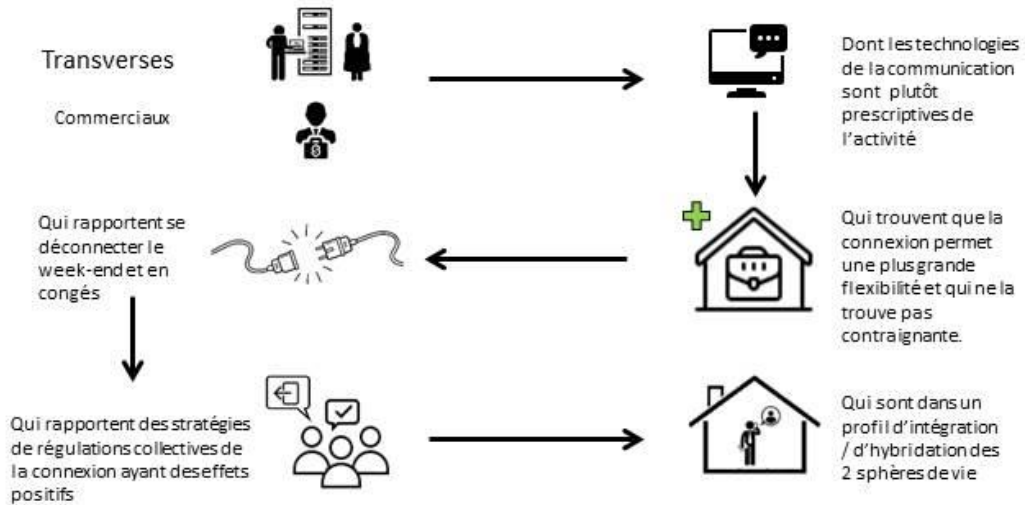


Figure 12: Profil type des hyperconnectés (quantitatif)

## Profil type des hyperconnectés (issu des données qualitatives)



## Profil type des surconnectés

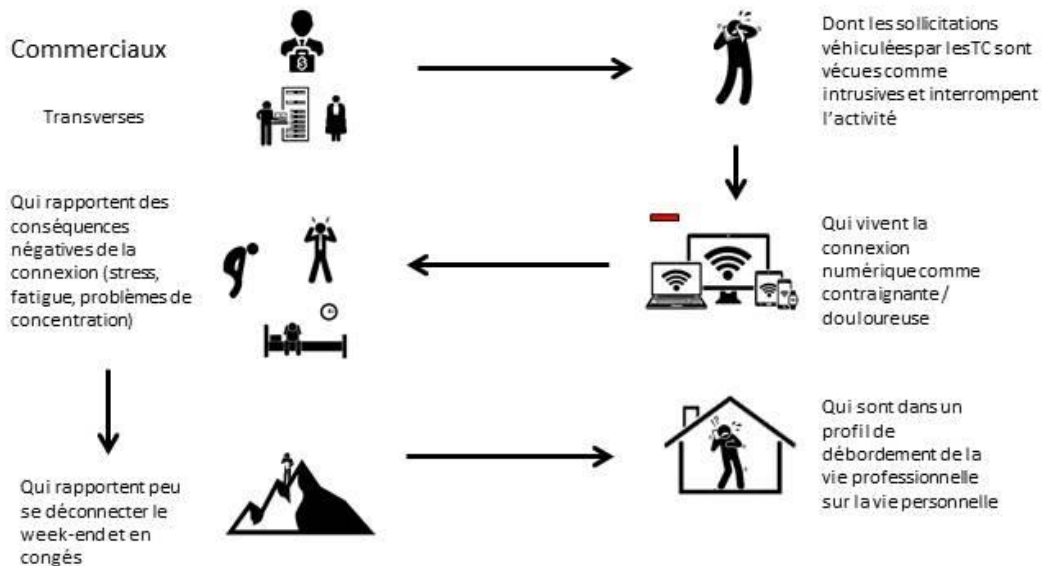


Figure 13: Profils type des hyperconnectés et surconnectés (qualitatif)

# Chapitre 7 : Etude 3, l'analyse collective par le théâtre-forum, vers une transformation des pratiques problématiques liées à la connexion

Les études 1 et 2 nous ont permis d'appréhender certains problèmes liés à la connexion et aux usages des technologies de la communication dans l'entreprise. Nous avons notamment remarqué des différences de vécus selon l'activité (la difficulté à gérer des interactions négatives avec les clients pour les commerciaux par exemple), et identifié des problèmes plus récurrents (les sursollicitations en interne, la multiplication des réunions associées à l'instauration de la multiactivité). Nous avons également noté que certaines équipes avaient réussi à mettre en place des régulations de la connexion (pour les congés par exemple) permettant une déconnexion plus sereine. Dans cette nouvelle étude, nous cherchons à évaluer les apports d'une méthodologie (le théâtre forum) qui vise à faire débattre un collectif pluri-métiers sur des questions problématiques liées à la connexion numérique afin de faire émerger des pistes partagées et acceptées de transformations des pratiques et le cas échéant de les mettre en œuvre, avec le soutien des instances organisationnelles.

Dans cette nouvelle étude, nous nous posons la question, non plus de l'état des lieux en matière de connexion et surconnexion dans l'entreprise, mais celle de l'intervention transformatrice des pratiques. Quels dispositifs, en tant qu'ergonomes, pouvons-nous déployer pour limiter une connexion excessive qui pose problème aux salariés ? Nous avons observé dans l'étude 2 que les mesures touchant au collectif semblaient avoir une certaine pertinence. En effet, nous avons vu que les salariés pratiquant des régulations collectives de la connexion (back-up en congé, échanges sur les difficultés liées à la connexion, réunions en présentiel pour éviter l'infobésité) rapportaient un meilleur vécu de la connexion. Nous visons donc à mettre en place une méthodologie ciblée sur un collectif (le théâtre-forum), qui lui permette dans un premier temps d'aborder des questions problématiques communes liées à la connexion et en construire une scène, puis, dans un second temps de présenter la scène jouée à un collectif élargi intégrant des décideurs. C'est la conjonction de ces deux phases d'intervention qui doit permettre 1° de mieux identifier ce qui pose problème, 2° de faire émerger des pistes de transformation des pratiques, et 3° le cas échéant de décider de leur mise en œuvre.

## 7.1. METHODOLOGIE

---

Pour des raisons de compréhension, nous allons présenter le protocole d'intervention avant nos questions de recherche puis présenter la méthodologie détaillée des 3 phases de notre recherche-intervention.

### 7.1.1. LE PROTOCOLE D'INTERVENTION

Pour la phase 1, nous avons créé un protocole d'intervention qui suit les principes et la méthodologie du théâtre-forum en l'adaptant à l'entreprise. Il s'agit d'amener un groupe de pairs à créer une scène imaginaire représentant une problématique vécue et partagée et de la montrer à un public qui sera amené à réagir en venant éventuellement sur scène (Guérin & Ferber, 2009).

Plus précisément, ce sont les principes du théâtre-forum institutionnel (Guerre, 1998, Badache, 2002) adaptés aux besoins de l'entreprise que nous avons suivis. Du fait des contraintes de l'entreprise, les séances ont été espacées de plusieurs semaines. L'animation a été réalisée par Vincent Grosjean, ergonomiste chercheur à l'INRS, formé à cette méthode, sur la base d'un canevas construit en commun et nous sommes restée en position d'observatrice. Nous avons réalisé seule la phase 2 d'évaluation du vécu et des effets de cette méthode.

Guérin & Ferber (2009) décrivent les principes de base du théâtre forum dans leur ouvrage « Le monde change et nous » :

- La scène initiale est issue d'une problématique collective et doit provoquer une résonance chez tous les participants.
- L'objectif est de voir une situation sous différents points de vue pour permettre de prendre de la distance avec les réalités individuelles et d'envisager de nouvelles alternatives impensables auparavant.
- L'évolution de la situation doit rester plausible : on ne peut pas par exemple proposer une alternative qui change la personnalité d'un protagoniste si radicalement que le conflit disparaît. Le but est de modifier les réactions de la personne qu'incarne la personne du public qui monte sur scène.

La démarche se déroule de la façon la suivante (figure 14):



- 3 séances de préparation des scènes : ces séances mobilisent un groupe restreint de 6 à 9 salariés de niveau hiérarchique homogène travaillant dans le même domaine/la même fonction. Il s'agit de choisir une problématique commune en lien avec la connexion et de construire à partir de cette problématique une illustration (jouée) du problème. Les séances ont été planifiées pour durer environ 3h et ont été espacées d'environ 1 mois.
- 1 séance de forum : la séance de forum se réalise avec une population hétérogène (le groupe restreint, des salariés pairs et des décideurs hiérarchiques ou syndicaux) d'une vingtaine de personnes. L'objectif de cette séance est d'exposer la problématique via la scène jouée puis de faciliter les échanges dans la salle afin de faire émerger une représentation commune et des solutions. Il s'agit également de prendre une décision avec les décideurs pour la mise en œuvre d'action concernant le sujet exposé. Cette séance a lieu dans le mois qui suit la dernière séance de préparation.
- 1 séance de retours sur les transformations : cette séance avait pour objectif d'obtenir un retour sur les transformations potentielles suite à notre intervention. Elle a eu lieu 3 mois après le forum avec une partie du groupe présent au forum. En raison de perturbations importantes au moment où la phase 3 devait être réalisée, nous n'avons pu la dérouler que pour un des deux terrains (cf. infra).

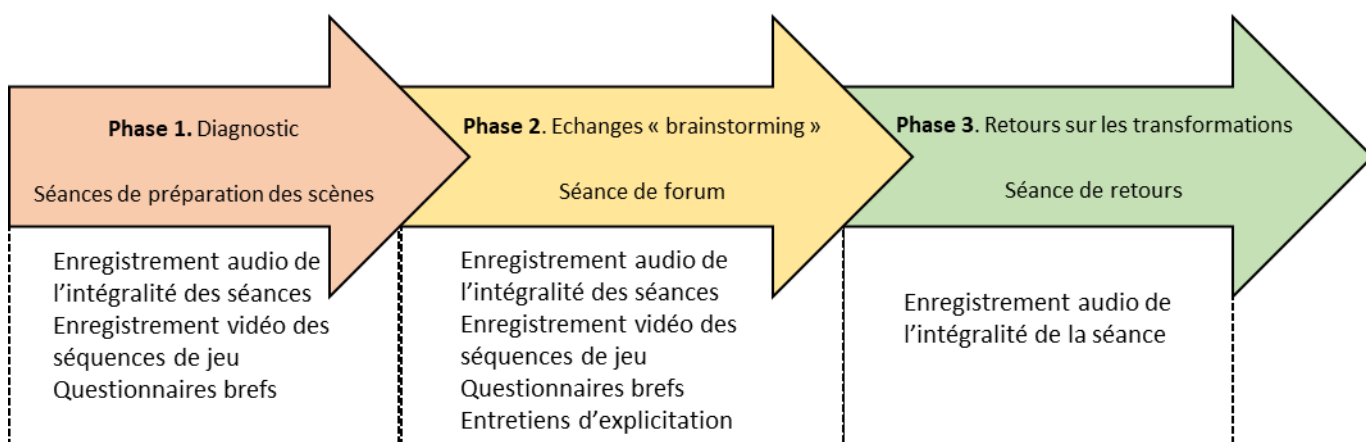


Figure 14: Démarche générale d'intervention et du recueil de données

## 7.1.2. OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Cette troisième étude s'intéresse à une intervention en entreprise ayant pour but ultime une évolution des pratiques problématiques liées à la connexion en mobilisant l'outil théâtre-forum. L'étude poursuit un double objectif : (1) celui d'évaluer les apports effectifs de cette démarche de mise en débat sur le travail, à différentes étapes clefs de son déroulement (cf graphique supra) (dans sa dimension de co-analyse et de définition des problèmes, de construction d'une posture de réflexivité, de support à la construction de représentations communes de situations problèmes, de soutien au dialogue, à la controverse et à la concertation), puis, (2) dans une perspective plus opérationnelle, d'apprécier la méthode d'intervention au sein de l'entreprise (compte tenu des contraintes organisationnelles et professionnelles) dans son aptitude à favoriser le déploiement de transformations pour une prévention des effets délétères du numérique.

Dans cette perspective, nous nous posons les questions de recherche suivantes :

QR1 : Comment le dispositif du théâtre-forum permet-il à un collectif de travail<sup>45</sup> d'élaborer une représentation commune d'une situation complexe ?

La création d'une scène par un groupe pour la phase 1 puis l'appropriation de cette scène par un groupe plus large pour la phase 2 (forum) supposent des échanges (cadrés par l'intervenant) au sein de ces deux collectifs. Nous souhaitons analyser ce double processus d'élaboration, afin de comprendre comment émerge de ces échanges structurés par l'intervenant ergonomiste une représentation partagée des problèmes de connexion, comment elle se voit enrichie par les divers points de vue pour aboutir à scène illustrative d'une situation complexe (phase 1, groupe restreint). Puis comment cette représentation est appropriée, éventuellement transformée, lorsque la scène est présentée à un public plus large et structurellement différent (i.e. incluant des décideurs potentiels).

Selon la littérature, les effets transformateurs que nous souhaitons atteindre peuvent être amorcés en collectif en développant une réflexivité autour des usages (Balas-Chanel, 2013, Casse, 2015). Cette réflexivité permet deux effets majeurs : l'élargissement du point de vue individuel par une confrontation interactive à l'altérité (Chaubet, 2013) et le développement de nouveaux savoirs collectifs (Dejours, 2009). Dans une perspective d'accompagnement de la pratique réflexive, le rôle

---

<sup>45</sup> Deux collectifs distincts sont en fait mobilisés et qu'ils ont l'un et l'autre à se construire une représentation de ce qui fait problème dans les usages des TIC (cf. infra).

de l'intervenante externe est alors d'amener les participants à se questionner en adoptant une position basse.

QR2 : Dans quelle mesure le théâtre-forum contribue-t-il à faire émerger des pistes de résolution des situations problématiques ?

Notre deuxième question porte sur les pistes de transformation ayant émergé. Nous cherchons à identifier quels types de solutions sont envisagés à ce stade, sur quelles bases émergent ces solutions, quel rôle joue le facilitateur dans le choix de la solution qui sera finalement testée et quelles sont les personnes désignées par les participants comme pouvant prendre en charge les transformations ?

QR3 : Quels sont les apports du théâtre-forum pour les différents professionnels participant au jeu théâtral et comment est-il vécu par les différents protagonistes en termes d'expérience vécue et d'engagement ?

Le jeu théâtral, la mobilisation du corps et des émotions, occupent une place importante dans la démarche du théâtre-forum, à la différence d'autres méthodes de mise en débat. Nous souhaitons donc évaluer comment est vécu ce travail de jeu par les participants du groupe restreint, qui préparent la scène initiale, et par les participants du groupe large, qui voient la scène comme la présentation de la situation problématique et participent à la scène lors de remplacements. Nous voulons cerner quels sont les apports d'une telle présentation et quels sont les éventuels freins du point de vue des personnes qui ont été impliquées dans l'expérimentation.

Dans une optique de transformation des pratiques, il est particulièrement déterminant de mobiliser fortement les participants. Le fait de jouer, d'impliquer le corps et de ressentir, pas seulement par les mots mais aussi par les actes, pourrait engager davantage les participants qu'un simple discours. C'est en effet l'un des principes du théâtre forum ; il s'agit de rendre actives les personnes assistant au forum en les faisant passer de spectateur à « spect-acteur » (Boal, 1980, Guerre, 1998). Un deuxième élément qui permettrait de mobiliser davantage les participants est de faire appel au ressenti. En effet, la scène initiale doit faire réagir les participants en montrant une scène de tension ou de conflit difficilement supportable pour pousser le public à s'exprimer. Cette mobilisation des affects peut jouer un rôle moteur dans « la sphère motivante de la conscience » (Bonnemain, 2015).

L'utilisation du jeu ainsi que le travail sur des émotions peut sembler un pari audacieux dans un contexte d'entreprise, en particulier avec des cadres. Nous avons en effet relevé dans la littérature que l'expression des émotions au travail n'est pas courante (Cahour, 2006, Prost & Cahour, 2013,

Rivera & Tracy, 2014 ; Jeantet, 2018) et que la surconnexion apparait comme un sujet tabou (Boudokhane-Lima, 2016). De même, nous avons vu que l'image de cadres dans les entreprises étaient celle de personnes « passionnées », « addicts du boulot » et sans failles (Boudokhane-Lima, 2016). Ainsi il peut-il être difficile, pour ceux qui d'habitude se sentent en devoir d'incarner une image de la « réussite », d'exprimer des tensions ou souffrances en passant par le jeu, qui est particulièrement exposant par rapport à un discours. Nous aspirons donc à évaluer le vécu de cette incursion du jeu, et de la méthode plus globalement, comme technique de travail des tensions par cette population dans ce contexte d'entreprise.

QR4 : Quelles sont les transformations que le TF induit sur les pratiques professionnelles ?

Enfin, nous souhaitons déterminer l'effet du théâtre-forum sur les prises de conscience chez les participants et les transformations effectives de pratiques. La présentation de la problématique par une scène plutôt qu'un discours permet une plus forte projection des participants et la réflexivité permise par la discussion collective devrait provoquer des prises de conscience pour certains participants. Ces prises de conscience sont la base d'une réflexion permettant ensuite des changements de pratiques individuels ou collectifs (Vermersch, 1994).

Par ailleurs, des auteurs insistent sur l'importance de créer un espace d'échange regroupant des acteurs capables d'agir à différents niveaux dans l'entreprise (Rocha, 2014, Rocha & al., 2015, Detchessahar & al., 2015). Le dispositif du théâtre-forum devrait permettre ce principe de subsidiarité qui permet à un public hétérogène composé notamment de personnes avec un statut hiérarchique élevé d'assister à la scène. Nous verrons pendant la séance de retours si cela a permis de générer des transformations.

Enfin, nous verrons si la démarche même de regrouper plusieurs salariés pendant plusieurs séances pour échanger sur des problématiques liées à la connexion peut avoir un effet positif sur une dynamique collective comme cela est suggéré par Carayol (2016). Cela peut être vu comme des effets secondaires qui peuvent paraître accessoires... mais cela ne l'est pas tant dans la mesure où le numérique est pointé du doigt comme facteur d'affaiblissement des collectifs.

### 7.1.3. PHASE 1 : LES SEANCES DE PREPARATION DES SCENES

Dans cette partie, nous allons décrire plus en détail le protocole d'intervention qui a été créé et ses évolutions, la méthode de recueil de données utilisée ainsi que la façon dont nous avons procédé pour analyser ces séances.

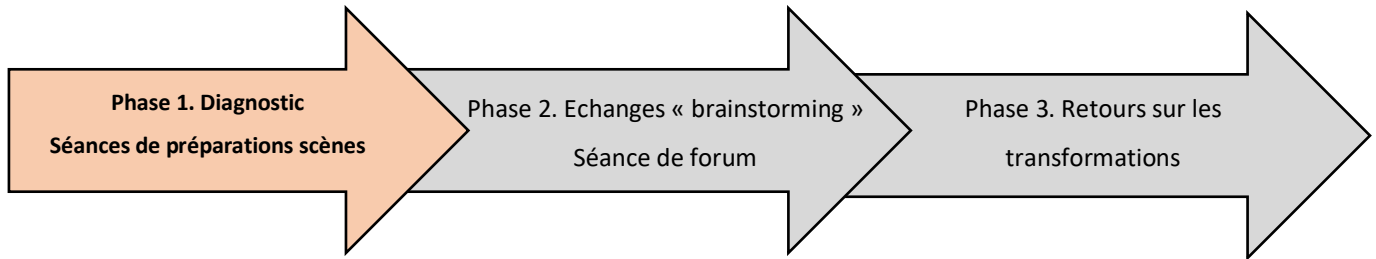


Figure 15: Méthodologie, phase 1

#### 7.1.3.1. Population

Nous avons déployé la démarche du théâtre-forum avec deux groupes, le groupe A (service de santé au travail) et le groupe B (direction technique et des systèmes d'informations).

Il y a eu 10 participants pour le groupe A dont 7 ont participé à toutes les séances, 9 femmes et 1 homme. Dans le groupe B (8), 5 personnes ont participé à toutes les séances et nous avons une situation inverse, une femme pour 7 hommes.

Les participants et leurs caractéristiques sont présentés dans le tableau ci-dessous. Ce tableau indique la tranche d'âge dans laquelle ils se situent et non les âges précis. Nous avons également fait figurer le prénom d'emprunt utilisé dans la suite des analyses.

Groupe A (n=10)				
Participant	Genre	Age	Fonction	Présence séances
Sylvie <sup>46</sup>	F	50-60	Médecin du travail	1-2-3
Manon	F	45-55	Médecin du travail	1-2-3
Thomas	H	45-55	Médecin du travail	1-2-3
Livia	F	35-45	Médecin du travail	1-2-3
Nadine	F	40-50	Médecin du travail	1-2-3
Bénédicte	F	50-60	Médecin du travail	1-2-3
Léa	F	35-45	Médecin du travail	1-2-3
Marion	F	45-55	RH	1
Chloé	F	35-45	Médecin du travail	1
Justine	F	25-35	Psychologue du travail	2-3

Groupe B (n=8)				
Participant	Genre	Age	Fonction	Présence Séances
Charles	H	45-55	Manager technique	1-2-3
Bérénice	F	40-50	Manager technique	1-2-3
Pascal	H	40-50	Manager technique	1-2-3
Sylvain	H	35-45	Manager technique	1-2-3
Francis	H	45-55	Préventeur	1-2-3
Christophe	H	50-60	Opérateur technique	1-3
Octave	H	40-50	Manager technique	1
Axel	H	30-40	Manager technique	1

Tableau 20: Caractéristiques des participants GA et GB

<sup>46</sup> Les prénoms ont été changés

### 7.1.3.2. Protocole détaillé de la phase 1 de l'intervention

Les 2x3 séances de préparation ont duré chacune de 1h36 à 3h08 (m=2h22). Dans un premier temps, nous allons décrire les phases qui ont été communes aux deux groupes dans l'ordre chronologique.

- Une phase d'accueil : en séance 1, présentation des intervenants, les objectifs de la démarche, la méthodologie et le cadre, demande d'accord sur un enregistrement intégral en audio et partiel en vidéo (pour les séquences de jeu). Dans les séances 2 et 3, l'accueil sert à rappeler les éléments issus de la séance précédente et présenter la nouvelle séance.
- Un tour d'inclusion<sup>47</sup> : l'ergonome invite les participants à se positionner en cercle<sup>48</sup> et à exprimer chacun à leur tour la façon dont ils viennent à la séance et à « déposer » ce qui pourrait être une entrave au bon déroulé de la séance (fatigue, stress...).
- Une mise en mouvement : dans la démarche du théâtre de l'opprimé et du théâtre forum institutionnel, la séance commence toujours par un jeu qui est décrit par Badache (2002) comme « *une indispensable préparation à la position de chaque membre du groupe comme sujet et d'un amusement qui conduit doucement vers l'expérimentation pratique conjointe de la parole et de l'espace de confiance qu'elle nécessite pour se dire* » (par exemple jeu de balles).
- Une démonstration d'une scène jouée (S1) : en première séance, nous jouons (Vincent Grosjean et moi-même) une scène que nous avons créée, pour exemplifier la méthode.
- Le choix d'une problématique (S1 et 2) : l'ergonome propose au groupe de se mettre d'accord sur des problématiques en lien avec la connexion et le numérique, de l'exposer et d'en choisir une ou plusieurs pour créer la scène.
- La création d'une scène : l'intervenant-ergonome anime ensuite les échanges afin d'accompagner le groupe dans la démarche de création d'une scène. Une fois les points importants établis, les participants testent la scène en la jouant et l'améliorent en faisant des retours.
- Un tour de clôture : l'ergonome<sup>49</sup> invite les participants à se repositionner en cercle et à partager leurs impressions, ressentis et conclusions sur la séance.

---

<sup>47</sup> « il concerne une seule personne à la fois, chacun à son tour et c'est l'occasion de dire ce qui capte votre attention, ou à l'inverse ce qui pourrait vous inciter à être distrait, ce qui vous tient à cœur pour l'instant, dans quel état d'esprit vous vous trouvez, et de juste l'exprimer » Chiquet (holacratic).

<sup>48</sup> Le positionnement en cercle permet à chaque participant de voir et d'entendre l'ensemble des personnes présentes et de mettre tout le monde au même niveau, ergonome et observatrice compris.

Nous allons décrire ensuite les phases que nous avons introduites suite aux retours sur les séances précédentes :

- Le test d'un remplacement joué (groupe A) : le groupe A ayant exprimé des craintes de jouer en public (forum), nous leur avons proposé d'essayer en séance 3 le déroulement d'un faux-forum, avec animation de l'ergonome-facilitateur.
- Une phase d'intelligence collective (groupe A) pour laisser le groupe s'exprimer sur ses envies et ses peurs concernant le forum. Il s'agissait de déterminer si l'envie du groupe de transmettre ce message dépassait la peur de jouer en public.

Nous avons représenté l'ensemble des phases sous forme schématique (Figure 16) afin de montrer l'articulation des différentes étapes de la préparation des scènes. Le protocole pour le groupe A a donc davantage évolué et différé du processus « standard » du théâtre-forum puisque nous avons ajouté deux phases (test forum fictif et envies et peur). Pour le groupe B, les séances 2 et 3 ont été identiques.

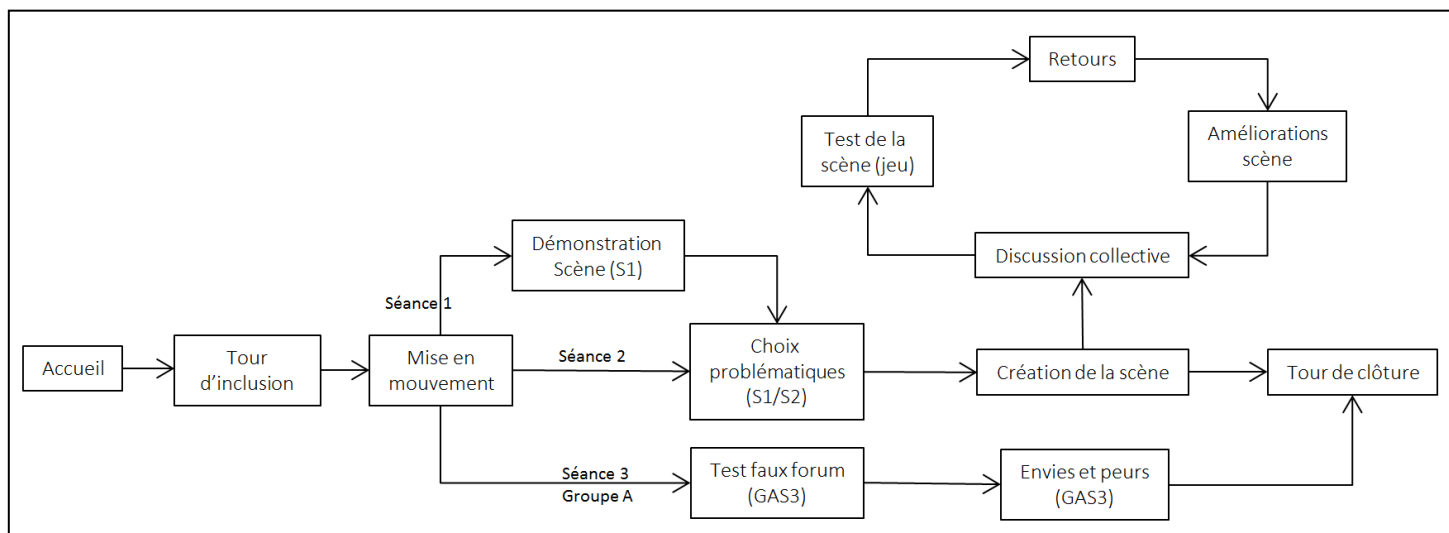


Figure 16: le déroulé réel des séances de préparation pour GA et GB

<sup>49</sup> Vincent Grosjean a animé les échanges tout au long des séances parce que malgré une formation de 10 jours à la méthode, nous n'étions pas encore à même de réaliser l'animation. De plus cela facilite une position d'évaluation plus externe que si nous étions nous même l'animateur.

Nous présentons ensuite la méthodologie de recueil des données et d'analyse.

### **7.1.3.3. Protocole de recueil de données de la phase 1**

Nous avons *enregistré en audio* les séances et *filmé* toutes les séquences de jeu. Les verbatims des séances ont été intégralement *retranscrits*, soit 14 heures d'interactions

Nous avons également fait passer un *questionnaire bref* à la fin de chaque séance comportant 5 questions pour nous permettre d'obtenir une trace de leurs vécus et compréhensions de la séance dans une perspective d'évaluation de la méthode.

Pendant la séance :

- Qu'avez-vous appris ?
- Qu'avez-vous apprécié ? Et à l'inverse qu'est-ce qui vous a déplu ?
- Qu'avez-vous retenu ?

Sur la méthode

- Quels éléments pourrions-nous améliorer ?
- Quels sont les apports selon vous de cette méthode pour transformer les pratiques en entreprise ?

Pour le groupe A, nous avons fait passer les questionnaires en fin de chaque séance et les avons recueillis directement après (8 à 9 retours par séance). Pour le groupe B, faute de temps, nous avons proposé le questionnaire à la fin des séances et demandé aux participants de nous le retourner par mail (0 à 2 retours par séance).

### **7.1.4. METHODE D'ANALYSE DES DONNEES DE LA PHASE 1**

Pour évaluer et comprendre les processus de transformations en jeu pendant le théâtre-forum, nous avons analysé les données issues des séances de préparation des scènes en prenant en compte trois aspects ; la dynamique et le contenu des échanges et le vécu et des effets (selon les participants) de la méthode.



### 7.1.4.1. L'analyse de la dynamique et du contenu des échanges

Nous nous sommes concentrés pour la description du contenu de la méthode sur deux étapes de la démarche : le choix de la problématique et la création d'une scène (avec jeu). Les autres phases de notre protocole (accueil et mise en mouvement) sont d'un moindre intérêt pour notre recherche et ne sont pas spécifiques à la démarche du théâtre-forum.

Nous avons ensuite listé les propositions et les arguments liés aux différentes problématiques puis catégorisées celle-ci en fonction de leur nature.

Pour la phase de scénarisation, nous voulions comprendre comment la discussion collective sur la création de la scène permet d'élaborer une représentation commune d'une situation problématique significative pour tous, en analysant plusieurs points ;

- *le type d'interaction* pendant la discussion collective et l'évolution de la dynamique de la discussion afin de saisir comment la discussion permet d'atteindre une représentation acceptée et partagée par tous (Tableau 21) en passant par des prises de conscience par exemple ;
- la présence ou non de rôles dans la discussion ; nous voulions comprendre si certaines personnes se positionnaient plutôt dans un type de discours et comment cela influençait la discussion. Pour cela nous avons comparé le nombre de mots prononcés par personne et par catégorie ;
- les *critères d'acceptation* d'une scène : comment les participants s'accordent pour établir que la scène est prête et représentative de ce qu'ils souhaitent exposer comme problème.

#### a. Exemple de catégorisation du type d'interactions, groupe A scène 1

Catégories d'interactions pendant la scénarisation Groupe A, séance 1				
	Nombre de mots	Verbatims	Éléments constitutifs de la scène	Emotions / prises de conscience
<b>Expérience vécue 1-5</b>	129	1L <sup>50</sup> : « je discute avec mon salarié, j'ai un skype qui arrive, on a plus de nouvelles de M de l'assistant social très inquiet... »	En entretien, interruptions pour une urgence	Emotion 5L : « je suis pas bien en face, la communication est perturbée »
<b>Expérience vécue 6-18</b>	227	Demande de précisions sur la situation 6T : « là tu as déjà ouvert le skype ? [...] tu as que les deux premiers mots normalement, ça veut dire que tu l'as ouvert » 10L : « on sentait qu'il y avait un message d'alerte »	Accord sur le fait que lorsqu'il y a un skype, ils vont regarder ce que c'est.	Emotion 13Li : « t'es perturbée de toute façon » Emotion 16L : « ça c'est un truc je déteste ça »

<sup>50</sup> 1L : 1 numéro de l'interaction, L : initiale du participant.

<b>Scénarisation 19-28</b>	106	Il faut un perturbateur dans la scène 19M : « une personne qui attend ta réponse »	T : jouera le rôle du perturbateur (Skype/mail)	
<b>Scénarisation 29-36</b>	160	Transposition de la scène dans une autre situation ? 29Ma : un RH pendant un EI ?	Décident : un entretien complexe avec une troisième personne qui interrompt	Prise de conscience 30M : « plus simple de se mettre dans sa propre situation, sinon il faut encore se creuser la tête »
<b>Scénarisation 37-42</b>	155	Impossibilité de transposer 37T : « quand un salarié nous fait part d'un mal être/ S : c'est particulier » 41S : « c'est une partie très complexe qui nous mobilise à 100% quand on est face à un salarié, c'est plutôt ça la caractéristique de la tâche »	Entretien avec un salarié en souffrance	Prise de conscience : importance de la dimension d'urgence
<b>Expérience vécue 43-57</b>	192	43L : « le RH peut fermer son PC [...] alors que nous comme est sur sésame... » M et Ma « on est forcés d'avoir l'ordi ouvert » 50Ma : « le dossier est informatisé et donc sur le même écran que Skype qui fait «poc poc et donc pas le choix »	La scène doit se passer avec un médecin qui n'a pas le choix de laisser son ordinateur ouvert (sésame)	Prise de conscience ; c'est parce que le logiciel est informatisé que le médecin est obligé d'avoir son ordinateur ouvert
<b>Solutions 58-62</b>	53	58T : « on pourrait désactiver Skype » 62M : « oui mais il faut le désactiver à chaque fois que tu te connectes »	Désactiver Skype ne suffit pas + c'est contraignant	

Tableau 21: Catégories d'interactions pendant la scénarisation Groupe A, séance 1 (extraits)

## b. L'analyse du vécu et des effets

Pour évaluer le vécu de la méthode, nous avons analysé les *verbatim* liés aux *tours d'inclusion* et aux *tours de clôture* qui permettent de recueillir les attentes en début de séance et les ressentis en fin de séance. Nous les avons rassemblés par personne dans un tableau (Tableau 22) qui permet de voir (1) l'évolution de chacun, (2) qui a joué au cours des trois séances, et (3) le ressenti général par séance.

Nous avons également traité les données du *bref questionnaire*, question par question afin d'établir quels éléments ont retenu l'attention, ce que les personnes ont appris, ressenti et ce qu'elles pensent de la méthodologie. Cela nous a permis d'obtenir les freins principaux.

## c. Extrait du tableau d'évolution des attentes et ressentis, groupe A

Tours d'inclusion et tours de clôture, groupe A (n=10)							
Participant	Tour d'inclusion Séance 1	Tour de clôture Séance 1	Tour d'inclusion S2	Tour de clôture S2	Tour d'inclusion S3	Tour de clôture S3	Evolution
B	Très intéressée Pleine de doutes et d'appréhensions « je déteste les jeux de rôle, je pense que je vais me mettre en retrait », pas du tout envie de recommencer l'expérience	Reste intéressée déstabilisée par le jeu « on sait que c'est un rôle mais on est vraiment pris dedans, ça me plaît pas beaucoup »	Peur de jouer Interrogations sur la méthode	Très contente, très intéressant préfère faire venir des acteurs professionnels « incapable de faire ça toute seule »	Contente d'être là, trouve que ça avance  A joué pendant la séance	Excellent outil : très ludique et amusant « on s'est bien amusés finalement alors que moi j'ai horreur de ça »	Intéressée mais réticente à l'idée de jouer -> n'a pas aimé jouer -> interrogations sur la méthode -> propose le jeu par des acteurs -> trouve que ça avance -> trouve l'outil excellent et s'est bien amusée à jouer  + B a entériné la décision

	A joué pendant la séance						que ça serait les médecins qui joueront le jour du Forum a accepté de jouer en public
Général	Beaucoup d'intérêt et de curiosité fatigue ++ Craintes par rapport au fait de jouer	Meilleure compréhension Pouvoir d'engagement Crainte de l'adhérence de notre population ++ Le jeu est parfois difficile	Contents en général interrogations sur la méthode ++	Craintes de jouer en public ++ que personne ne participe mais hâte de voir la suite	Très contents de se retrouver, sentiment d'avancer enthousiasme et hâte de voir la suite	Compréhension de l'importance de jouer soi-même les scènes Convaincus de l'intérêt de cette méthode Crainte du temps que cela prend	

Tableau 22: Tableau récapitulatif des tours d'inclusion et tours de clôture par personne (GA)

## 7.1.5. PHASE 2 : LA SEANCE DE FORUM

Nous souhaitons dans cette partie décrire le déroulement d'une séance de forum puis analyser comment le public s'approprié et répond à la problématique exposée. Nous souhaitons comprendre comment la mobilisation de l'intelligence collective enrichit la perception et la compréhension de cette problématique. Qu'apporte le jeu dans la compréhension de cette situation et dans l'élaboration de solutions ?

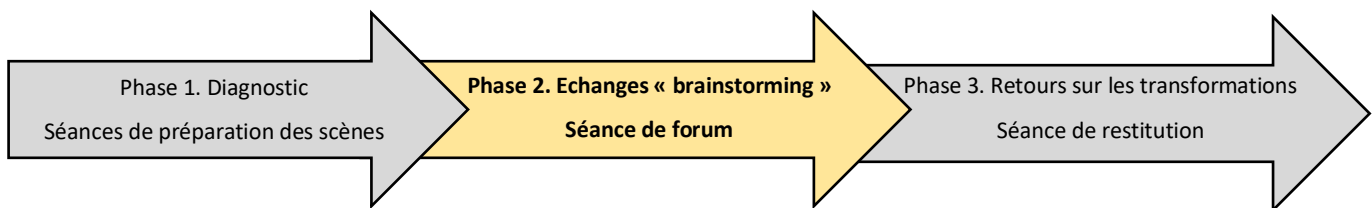


Figure 17: Méthodologie, phase 2

### 7.1.5.1. Population

Nous avons réalisé deux forums, un pour le groupe A et un pour le groupe B. 21 participants sont venus pour le groupe A (11 femmes et 10 hommes) et 25 participants pour le groupe B (7 femmes et 18 hommes). Nous sommes venus à 4, Vincent Grosjean (animation), Béatrice Cahour (observatrice), Bastien Adam (technicien INRS pour la gestion des enregistrements) et moi-même (observatrice). Les séances de forum ont été organisées en interne avec l'aide d'une directrice d'un service pour le groupe A (contactée par un médecin du travail) qui s'est chargée de diffuser l'annonce d'un forum

sur le thème de la connexion sur une liste de diffusion interne et de réserver une salle. Elle a en outre incité des décideurs à participer. Le forum du groupe B a été organisé par un préventeur qui a également envoyé l'annonce du forum sur le thème de la connexion via une liste de diffusion.

Les participants et leurs caractéristiques sont présentés dans le tableau 23. Nous n'avons pas recueilli leurs âges précis et nous ne disposons pas pour tous de leurs fonctions mais nous présentons les informations disponibles. Les groupes sont composés de personnes issues du groupe restreint et de personnes nouvelles, avec des fonctions et des niveaux hiérarchiques différents. Les nouvelles personnes sont désignées par « participants » sauf pour les personnes qui ont effectué un remplacement<sup>51</sup> pendant la séance et dont nous parlerons spécifiquement par la suite.

Caractéristiques des participants au forum Groupe A (=21)			
Participant	Sexe	Age	Fonction
Sylvie	F	50-60	Médecin du travail
Manon	F	45-55	Médecin du travail
Thomas	H	45-55	Médecin du travail
Livia	F	35-45	Médecin du travail
Justine	F	25-35	Psychologue du travail
Valentin (remplaçant)	H	40	Manager DSI
Alice (remplaçante)	F	40	Responsable département DSI
Francis (gp.B)	H	45-55	Préventeur
Participant 1	F	40	DRH DSI
Participant 2	H	50	Membre CODIR
Participant 3	F	50-55	Médecin du travail
Participant 5	H	50	
Participant 6	F	50-55	Infirmière
Participant 7	F	30-40	
Participant 8	F	40	
Participant 9	H	45-50	Manager DSI
Participant 10	F	45-50	Manager
Participant 11	H	35-45	
Participant 12	H	35-45	
Participant 13	F	40	Manager DSI

Caractéristiques des participants au forum Groupe B (=25)			
Participant	Sexe	Age	Fonction
Charles	H	45-55	Manager technique
Bérénice	F	40-50	Manager technique
Pascal	H	40-50	Manager technique
Sylvain	H	35-45	Manager technique
Francis	H	45-55	Préventeur
Christophe	H	50-60	Opérateur technique
Octave	H	40-50	Manager technique
Stéphane (remplaçant)	H	40	Responsable boutique
Participant 1	H	45-55	Elu CHSCT de la DIF
Participant 2	H	30	Responsable équipe UI
Participant 3	F	40-50	RH de la DIF
Participant 4	H	40-50	
Participant 5	H	50	DRH de l'UI
Participant 6	F	45	Responsable équipe commerciale
Participant 7	H	45-55	
Participant 8	H	40	Elu CHSCT de la DIF
Participant 9	H	45-50	Préventeur
Participant 10	F	45-50	Responsable équipe facturation
Participant 11	F	45-50	
Participant 12	H	45-50	
Participant 13	H	50	Responsable département DIF
Participant 14	H	45-50	Intervenant en boutique
Participant 15	H	45-50	Elu CHSCT de la DIF
Participant 16	F	45-50	
Participant 17	F	45-50	Responsable département

Tableau 23: Caractéristiques des participants aux forums A et B

<sup>51</sup> Les prénoms ont été changés.

### 7.1.5.2. Protocole d'intervention de la séance de forum

Les forums ont eu une durée de 2h, imposée par l'entreprise. Notre protocole prévoyait de respecter les phases suivantes :

1. **Accueil** : L'ergonome-facilitateur présente la méthode et le cadre.
2. **Mise en mouvement** : L'ergonome-facilitateur propose un jeu afin d'impliquer corporellement tous les participants.
3. **Jeu de la scène par le groupe restreint** : le groupe restreint présente la scène préparée pour le forum, pour le groupe A il s'agit de « un dimanche en famille » et pour le groupe B « l'incident de l'application de facturation ».
4. **Discussion collective** : L'ergonome-facilitateur demande à la salle de réagir par rapport à ce qui a été vu puis propose au groupe de trouver des solutions.
5. **Remplacement** : lorsque l'opportunité se présente, l'ergonome-facilitateur propose à un participant issu du public de venir jouer sur scène une solution qu'il a proposée.
6. **Discussion collective** : suite au(x) remplacement(s), l'ergonome-facilitateur propose de poursuivre la discussion en l'axant davantage sur les actions à mettre en œuvre pour transformer le problème tel qu'il est perçu.

**NB** : la contrainte temporelle (2h) n'a cependant pas permis de réaliser la séquence 6<sup>52</sup>.

### 7.1.5.3. Méthode de recueil de données de la phase 2

Les forums ont été intégralement *enregistrés* en audio et toutes les séquences jouées (4) ont été filmées. Les séances ont été intégralement *retranscrites*, soit 4 heures d'interactions.

Un court *questionnaire* a été administré à la fin de chaque forum. Les questions étaient les suivantes :

- Q1 Qu'est-ce qui vous a amené à participer à cette séance ?
- Q2 Comment avez-vous vécu la séance ? (Si vous avez remplacé, parlez-en aussi)
- Q3 Qu'avez-vous appris, compris, retenu sur la thématique abordée aujourd'hui ?

---

<sup>52</sup> Au départ, nous proposons de faire un forum d'une durée de 3h afin de pouvoir aller au bout des propositions et de pouvoir prendre une décision à la fin sur la suite à mettre en œuvre.

- Q4 Quels éléments faudrait-il transformer dans la situation actuelle ?
- Q5 Qui devrait prendre en charge ces transformations selon vous ?

Enfin 2x6 entretiens d'explicitation ont été réalisés à la suite des forums (de 1 à 15 jours après) dans le but de recueillir le vécu des participants. Nous avons interrogé deux acteurs, les remplaçants, et au moins deux personnes issues du public. Ces entretiens ont une durée de 20 à 45 minutes et ont été intégralement transcrits.

#### 7.1.5.4. Méthode d'analyse de la phase 2 (forum)

Nous avons analysé les séances de forum en fonction de nos questions de recherche :

- comment le dispositif du théâtre-forum permet-il à un collectif de travail d'élaborer une représentation commune d'une situation complexe,
- dans quelle mesure cette méthode contribue à faire émerger des pistes de résolution des situations problématiques,
- quels sont les apports du théâtre-forum pour les différents professionnels participant au jeu théâtral,
- comment est-il vécu par les différents protagonistes,
- et enfin quelles ont été les transformations effectives.

Pour cela nous avons trié nos données en cinq catégories (Tableau 24).

Analyse de la dynamique des interactions (Pré-QR)	Analyse de l'appropriation de la problématique (QR1)	Analyse des pistes de transformation évoquées (QR2)	Analyse du vécu du jeu (QR3)	Analyse des transformations effectives (QR4)
Enregistrement du forum : Tout le forum	Enregistrement du forum : Discussion collective (évaluation de la plausibilité de la scène et discussion sur le problème exposé) Questionnaires	Verbatims issus du forum : Discussion collective (proposition de solutions) Questionnaires	Enregistrement du forum : Retours sur les scènes Séquences filmées : Jeu des scènes Entretiens d'explicitation : Effet du remplacement Questionnaires	Entretien d'explicitation : Transformations suite au forum

Tableau 24: Répartition des données en fonction des thèmes d'analyse du forum

### **a. L'analyse de la dynamique des interactions**

Dans un premier temps, nous avons analysé la dynamique des différentes interactions tout au long du forum. Notre objectif était de décrire les différentes phases d'échange lors d'un forum et de saisir comment la discussion collective évolue globalement. Pour cela, nous avons identifié et quantifié (en nombre de mots) les différents types de séquences discursives présentes et comparé les dynamiques des deux forums. Nous avons en outre cherché à identifier les raisons pour lesquelles les séquences d'interaction étaient différentes pour le forum A et B.

### **b. L'analyse de l'appropriation du problème**

Nous avons ensuite analysé comment les groupes larges perçoivent, s'approprient et reconstruisent la problématique amenée par le groupe restreint en analysant ce que nous avons considéré constituer les deux premières phases de la discussion collective. La première suit directement la scène et nous semble tourner principalement autour de *la question de la plausibilité* du problème posé et la phase qui suit est celle où les participants évoquent plus directement des éléments qui entrent en résonance avec leurs vécus, ce qui renforce l'appropriation.

Nous nous sommes également penchés sur le rôle de l'ergonome-facilitateur dans cette appropriation. Cette analyse s'appuie sur les verbatims de l'ergonome-facilitateur qui ont été listés puis classés en types de relances :

- demandes de précisions simples (*4EF2: c'est la réalité de tous les jours... et plus précisément la réalité c'est ? »*),
- demandes de précisions avec interprétation (*36VF2 : et la multiplication des sources d'informations... c'est pas un plus pour vous ?*),
- demandes de clarification (*18VF2 : vous pouvez expliquer ? »*),
- interventions (reformulation, synthèse, apport de précisions).

### **c. L'analyse des pistes de transformation évoquées**

Cette analyse porte sur les différentes solutions apportées au cours du forum. Nous avons étudié les verbatims puis relevé toutes les pistes de transformation proposées par les participants, ainsi que les potentiels freins évoqués dans la suite des interactions. Cette liste nous a permis de catégoriser les propositions en types de solution en fonction du niveau d'action que cela concerne. Nous avons également étudié la chronologie de l'émergence de ces solutions afin de déterminer la dynamique d'une résolution de problème par l'intelligence collective.

#### d. L'analyse du vécu et des apports du jeu

Cette partie porte sur les deux moments de jeu pendant le forum ; la scène initiale et le jeu d'une solution (remplacement). Nous avons donc mis en relation les verbatims du forum et ceux des entretiens d'explicitation qui ont suivi. Il s'agissait pour nous d'essayer de cerner des apports du jeu théâtralisé autour d'une situation problématique par rapport à ce que la littérature nous dit des apports des mises en débat plus classiques (basées sur une discussion collective, cf. Bilan de méthodes). Pour évaluer cet apport, nous nous sommes référés aux réponses aux questions du questionnaire bref et aux retours individuels sur le jeu pendant les entretiens d'explicitation (cf. méthodologie chapitre 6).

Nous voulions également recueillir les ressentis que cela provoque, à la fois pour les acteurs mais également pour les spectateurs afin d'évaluer la pertinence et la viabilité de cette méthodologie dans un contexte d'entreprise.

#### e. Modèle des transformations effectives à la suite du forum

Pour analyser les transformations effectives qui ont pu s'opérer sur les conduites des professionnels depuis le forum, nous avons repris les verbatims issus des entretiens d'explicitation. En nous inspirant de Vermersch (1994), nous proposons ce modèle d'analyse :

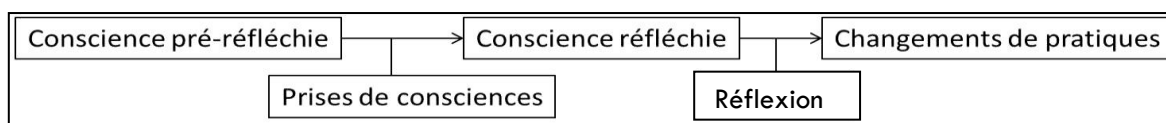


Figure 18: Modèle de transformations effectives à la suite du forum

La conscience pré-réfléchie fait référence à des éléments présents en mémoire mais non accessibles directement à la conscience réfléchie « le sujet ne sait pas qu'il dispose de ces informations, elles ne sont pas réflexivement conscientes pour lui » (Maurel, 2009). La conscience réfléchie est « la conscience de ce dont nous avons conscience » (Vermersch, 2000).

Pour passer d'une conscience pré-réfléchie à une conscience réfléchie, il faut qu'il y ait une prise de conscience (ou réfléchissement) qui permette à ces éléments présents mais ignorés, de passer dans la conscience « active ». Vermersch souligne que l'action, à un niveau de granularité fin, est majoritairement non conscientisée, et pour pouvoir la décrire « il faut d'abord en opérer le réfléchissement<sup>53</sup> et donc l'amener à la conscience réfléchie » (1996, p.117). Nous nous intéressons

<sup>53</sup> Le réfléchissement est décrit par « une posture mentale qui permet de revivre mentalement une situation, pour en retrouver les éléments » (Balas-Chanel, 2014)



donc à ces moments dans les entretiens d'explicitation qui peuvent se repérer par des indices langagiers tels que « *je me suis rendu compte* », « *cela m'a fait tilt, j'ai pris conscience, j'ai enfin compris* », « *j'ai réalisé que...* », etc.

Ensuite, pour passer de la conscience réfléchie à un changement de pratiques, nous supposons qu'il faut passer par un processus de « réflexion » et d'examen sur ses propres pratiques en situation, plus méta et plus analytique (Cahour, Salembier, Zouinar 2016). La posture réflexive implique "de *comprendre la liaison entre savoirs et actions, donc d'intégrer les savoirs dans une logique de construction de la compétence. Cette posture consiste (...) surtout à revenir sur les acquis, les processus et les stratégies utilisées pour en dégager les principes transposables* » (Balas-Chanel, 2014).

C'est pourquoi nous nous intéressons aux trois phénomènes suivants, en référence à Balas-Chanel (2014) qui s'inspire de la psychophénoménologie de Vermersch, pour évaluer l'impact de notre intervention :

- Les prises de conscience : les participants se sont rendu compte d'un élément nouveau dans leur vécu grâce au forum. Balas-Chanel évoque ainsi que la personne doit « *prendre conscience de sa manière d'agir, (...) son action physique et mentale, ses prises de décision pour en comprendre les ressorts souvent implicites* »
- L'engagement d'une réflexion sur leurs pratiques : en suivant la terminologie de Schön (1994), il s'agirait d'une réflexion a posteriori, après l'action. Les participants ont pris conscience d'un élément et se sont interrogés sur leurs façons de faire individuelles ou collectives suite à cela. Ce processus est défini par Balas-Chanel par l'élargissement de la réflexion dans l'action à la réflexion sur l'action.
- Le changement de pratiques : les salariés ont « *pris appui sur ces connaissances pour produire des comportements adaptés dans des situations nouvelles* » (ibid). La réflexion sur leurs pratiques les a amenés à changer leurs façons de faire / en envisager une autre, individuelle ou collective.

## 7.1.6. PHASE 3 : LA SEANCE DE RETOURS SUR LES TRANSFORMATIONS

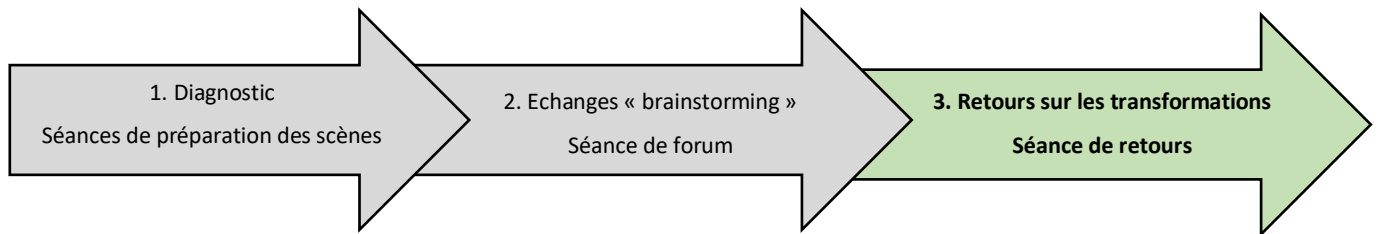


Figure 19 : Méthodologie, phase 3

### 7.1.6.1. Population

Lors de la restitution, il y avait 5 participants du groupe B (Sylvain, Charles, Pascal, Bérénice et Francis) et une participante du groupe A (Manon), un ergonome intervenant (Vincent) et la doctorante.

### 7.1.6.2. Protocole d'intervention

La séance a duré 2h. Les objectifs d'intervention pour la séance étaient les suivants : (1) faire le point sur les transformations qui ont eu lieu depuis le forum et (2) créer un plan pour une action à mettre en œuvre. Le protocole comportait donc deux parties : une sur les retours et une sur la mise en place d'une action.

Nous avons réalisé un tour d'inclusion pour nous permettre de saisir les attentes des participants.

Puis nous avons interrogé les participants sur ce qui s'est passé depuis le forum pour eux (changements, prises de conscience).

Nous avons ensuite choisi une **action à poursuivre** parmi les propositions puis avons défini les éléments importants pour avancer sur ce point. Enfin nous avons réalisé un **tour de clôture**.

<p><b>Protocole séance de retours 29/11/2019 Forum 2</b></p> <p><b>10h30</b> Tour d'inclusion (10 min) <b>10h40</b> Présentation objectifs (10min) :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Rappel de la séance + finalité globale (transformations des pratiques)</li><li>- Objectif : un pas de plus vers la transformation</li></ul> <p><b>Retours</b></p> <p><b>10h50</b> Retours des participants (15min)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Où en êtes-vous par rapport à ce problème ? Prise de conscience ?</li><li>- Est-ce qu'il y a eu des changements individuels ? Collectifs ? A quel niveau ?</li></ul> <p><b>11h05</b> Rappel des solutions (15minutes) :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Noter sur un tableau</li><li>- Ajout de leurs propositions</li></ul> <p><b>Mise en place du plan d'action</b></p> <p><b>11h20</b> Gommettes (10min)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Consigne : repartir 3x2 gommettes par participants</li><li>- Jaunes et bleues : facilité de mise en œuvre / impact potentiel</li></ul> <p><b>11h30</b> GPC : proposition de synthèse pour un premier pas (30 min)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Clarification</li><li>- Ressentis</li><li>- Objections</li><li>- Bonification (intégration des objections)</li><li>- Célébration</li></ul> <p><b>12h00</b> Fiche action (20min):</p> <p><b>Conclusion</b></p> <p><b>12h20</b> Clôture (10min)</p>
---

Figure 20: Protocole d'intervention de la séance de retours

### 7.1.6.3. Méthodes de recueil et d'analyse

Nous avons réalisé un enregistrement sonore de la séance et une retranscription de celui-ci. Nous avons ensuite analysé les données en suivant les étapes de notre protocole :

- **Retours** : y a-t-il eu des transformations depuis notre intervention ? Quelles sont les raisons évoquées s'il y n'en a pas eues ?
- **Mise en place en place d'une action** : quelle action choisir ? Comment prendre une décision pour aller plus loin ?
- **Le tour d'inclusion et le tour de clôture** : nous avons analysé et comparé les verbatims des participants entre le début et la fin de la séance.

Notre objectif était d'identifier de nouvelles transformations depuis le forum autres que celles évoquées en entretien d'explicitation et de comprendre quels avaient été les freins s'il n'y en a pas eu.

## 7.2. RESULTATS

---

### 7.2.1. PHASE 1, LES SEANCES DE PREPARATIONS DES SCENES

Les participants seront désignés par les noms groupe A pour les membres du Service de Santé au travail et groupe B pour les managers des services techniques.

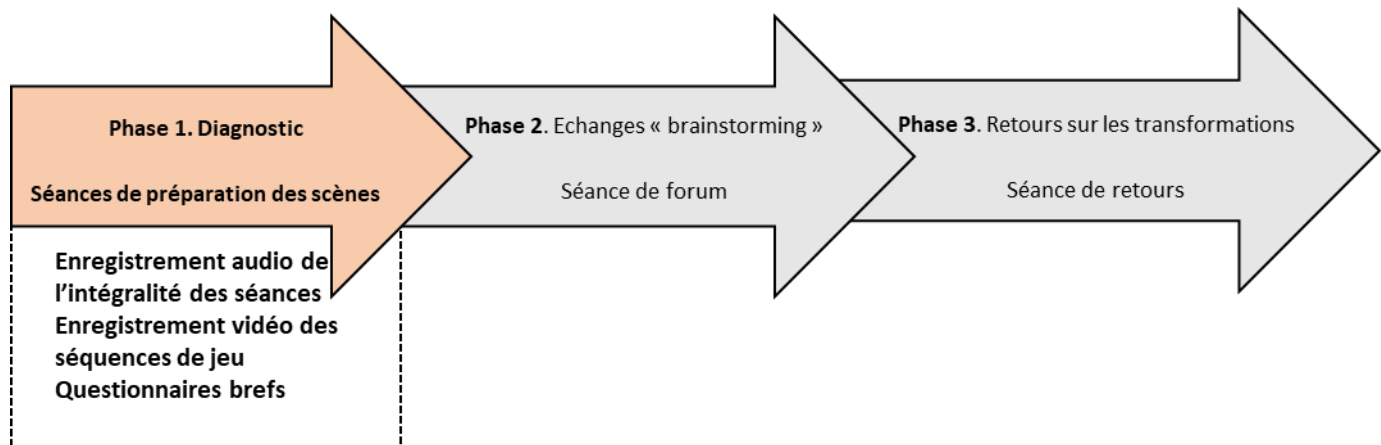


Figure 21: Résultats, phase 1

#### 7.2.1.1. Contenu des séances

Il s'agit de voir comment les groupes ont choisi des problématiques puis comment, à partir de ces problématiques, ils ont sélectionné des éléments à mettre en avant dans une scène et enfin comment le test (jeu) de ces scènes permet d'améliorer celles-ci et sur quels critères.

## a. Les problématiques issues des groupes de travail

Nous présenterons les résultats du groupe A sous forme de tableau. Nous présentons dans cette partie toutes les problématiques évoquées par les participants en lien avec la connexion.

### Etape 1 du choix de la scène 1 du groupe A

Dans un premier temps, nous proposons un tableau récapitulatif des diverses propositions de problématiques du groupe A (Tableau 25) :

Problématiques évoquées par le groupe A pour la scène 1		
Problématiques	Description	Verbatims
<b>Multitâches et concentration (4 personnes)</b>		
Lecture de mails perturbant une interaction (2 personnes)	Lecture des mails en consultation : perturbation de la concentration	/
Coopnet avec une fausse présence (2 personnes)	Difficulté à se concentrer pendant une Coopnet	Marion « <i>quand je suis en coopnet j'ai tendance à regarder les mails, le Skype et quand on me donne la parole, là.</i> »
<b>Technologie de la communication intrusive (2 personnes)</b>		
Skype intrusif (2 personnes)	Non-respect par les collègues du statut « occupé » sur Skype, perturbation par la réception de messages	<p>Sylvie : « <i>Les Skype je les regarde pas quand je suis en consultation, je le sais, je regarde jamais par contre je vois la lumière, ça me déstabilise et je trouve ça extrêmement intrusif alors que je regarde pas</i> » « <i>et je me mets sur un sens interdit et le lendemain ça se remet à occupé ou libre donc je crois que je vais complètement le désactiver</i> »</p> <p>Marion : « <i>C'est pour moi ça ?</i> » (rit) « <i>tu te mets en occupé et on t'envoie un Skype ?</i> »            Marion : « <i>Ca se désactive</i> »            Thomas : « <i>Oui</i> »,            Manon : « <i>Moi, je pense que la lecture de mails c'est pareil pour moi</i> » V : « <i>C'est un choix</i> »            Manon : « <i>Non, c'est pas vraiment un choix en fait pour moi c'est plus ou moins compulsif, mais bon (rire)</i> »            Thomas : « <i>Les pop-up de mails tu peux les enlever aussi</i> »            Manon : « <i>Mais je sais je les ai enlevés mais Skype c'est pareil c'est même encore pire effectivement parce que t'as le truc qui clignote</i> »            Marion : « <i>On entend en plus</i> »            Livia : « <i>L'autre en face entend le son</i> »            Sylvie : « <i>On peut enlever le son</i> »            *brouhaha*            Manon : « <i>Désactiver c'est pas évident</i> »            Thomas : « <i>Si, il suffit de mettre le sens interdit</i> »</p>
<b>Gestion des frontières / débordement (2 personnes)</b>		
Débordement vie personnelle	Augmentation de la charge de travail à cause d'une collègue pour suppléer aux insuffisances de cette collègue	Nadine : « <i>Je suis en temps partiel, ça m'oblige à traiter les choses à la place de l'autre quand je suis chez moi</i> »
Flux de mails inintégrables à l'emploi du temps	Tiraillement entre les urgences et les mails à traiter dans un temps imparti qui n'est jamais alloué	/

Problèmes techniques liés à des TC spécifiques (3 personnes)		
Problématiques	Description	Verbatims
Retrouver un mail en urgence et pression induite par le collègue	Difficulté à retrouver un mail qu'on ne lui a [peut-être ?] pas envoyé, qu'il faut qu'elle cherche dans toutes ses boîtes mail	Marion : « <i>difficulté de classement de l'information ?</i> » Léa : « <i>Oui, mais qui peut engendrer une tension pour eux, je pensais que c'était la personne qui avait oublié de me l'envoyer en fait</i> » Marion : « <i>Elle est persuadée que l'autre lui a pas envoyé le mail</i> »
Invitations incomplètes techniquement	Ne pas avoir les informations en temps et en heure pour Coopnet, problème d'organisation	Thomas : « <i>Mauvaise utilisation de la messagerie</i> » Léa : « <i>Non, pas forcément, on fait les choses en deux temps</i> » [la messagerie et Coopnet] Manon : « <i>C'est aussi qu'on a pas le temps</i> » Marion : « <i>Et pour peu qu'on soit pas familier avec la façon de créer une Coopnet, ça prend plus de temps, c'est pas intuitif</i> »
Anxiété liée à la crainte de rater un mail important	Anxiété du fait de rater un mail important parmi une grande quantité de mails	/

Tableau 25: Liste des problématiques évoquées par le groupe A en séance 1

Quatre personnes évoquent des difficultés de concentration dues à des interruptions liées aux technologies (mails, Skype) ou à l'utilisation simultanée de plusieurs outils (Coopnet, Skype, mails). Cette problématique de concentration est donc la première en termes de fréquence. Le caractère intrusif de Skype est la problématique qui a créé le plus de débats dans le groupe. Les échanges portent sur des solutions techniques « simples » : intérêt et limites de la désactivation, possibilité de retirer les notifications automatiques, etc.

Les autres problématiques évoquées recueillent moins d'intérêt : elles sont liées à des situations plus spécifiques à quelques personnes. Dès lors, les problématiques retenues pour créer la première scène s'orientent vers les interruptions dues à Skype et les difficultés à rester concentrés sur une seule tâche. Ceci nous amène à penser qu'un critère de choix d'une problématique pour la création de la scène a été *la fréquence* du problème pour les participants. Un critère complémentaire semble être *l'engouement*, en effet, nous avons pu constater que la problématique de l'intrusion de Skype provoquait déjà beaucoup de débat (sur le caractère intrusif [son et clignotement] et sur les solutions existantes [possibilité de désactiver les notifications, etc.] dans le groupe.

### Etape 1 du choix de la scène 2 par le groupe A

Lors de la première session, la problématique des frontières vie privée / vie professionnelle était un sujet qui intéressait plusieurs personnes. Lors de la seconde session, l'ergonome-intervenant a demandé de choisir par sous-groupes de 3 des problématiques exprimées sous forme d'ébauches de scène autour de cette question. Ont émergé les ébauches suivantes :

- « un dimanche en famille » : une salariée veut passer un dimanche avec sa famille mais va vérifier une présentation à la dernière minute et puis va au parc et ne pense qu'à cette présentation.
- « le Whatsapp du Codir » : un nouvel arrivé dans le Codir reçoit un message Whatsapp vers 21h et se sent obligé de répondre rapidement avec humour pour paraître « cool et sympa »
- « entre deux » : une personne qui n'arrive pas à travailler en open-space car il y a trop de bruits décide de rentrer chez elle mais y est alors sans cesse interrompue par ses enfants.

Les arguments pour le choix des problématiques font intervenir plusieurs critères :

- La gravité du thème : à propos de Whatsapp « ça devient une vraie plaie » (5Manon) « j'ai eu régulièrement des problèmes d'humiliations publiques [...] des dénonciations, des mises en ligne de photos compromettantes [...] par des collègues » (9/11/17 Thomas)
- Le caractère émergent de cette pratique : pour les professionnels de santé au travail composant le groupe A, il était important d'alerter le plus tôt possible sur les risques liés à cette pratique émergente. Aussi, montrer et débattre des effets de Whatsapp avec une assemblée intégrant des décideurs leur a semblé particulièrement pertinent.
- La fréquence : certaines personnes ont signalé que la situation du dimanche était beaucoup plus fréquente (« Je crois qu'on a tous vécu ça » 36Bénédicte) que celle de Whatsapp.

Ces critères associés à deux thèmes différents ont contribué à la décision du groupe d'associer deux problématiques pour créer une scène abordant un sujet à la fois fréquent (le débordement de la vie professionnelle sur la vie privée) en introduisant un élément récent perçu comme particulièrement préoccupant (Whatsapp) sans que celui-ci soit l'unique objet de la scène.

### **Etape 1 du choix de la scène 1 par le groupe B**

La démarche d'intervention prévoyait de regrouper les participants par deux, qui devaient s'accorder sur un sujet et proposer au groupe un titre et une description. Quatre propositions ont émergé :

- « **Débordement du mail sur la vie privée** » : trois aspects ont été évoqués, le nombre de mails, le moment de la réception (le soir et le week-end) et la consultation des mails sur le téléphone, « on a le réflexe, avant d'arriver au boulot d'avoir déjà consulté ses mails via son Smartphone »
- « **Contacts multicanaux** » : Les participants ont cité le fait d'être sollicités par plusieurs outils en même temps (Skype, mails, téléphone) et de ressentir une pression à cause de l'attente d'une réponse immédiate par l'interlocuteur.



- « **La non maîtrise de son agenda** » : Cela porte sur l'organisation de réunions qui « *polluent l'agenda* ». Les participants décrivent qu'ils ont parfois jusqu'à 4 propositions de réunions simultanées avec Outlook, réunions qui ne sont pas toujours bien préparées « *où on l'impression de perdre son temps* ».
- « **Mobile transverse** » : Une participante propose de travailler sur l'évolution du mobile professionnel en mobile personnel, empêchant la déconnexion.

Pour créer la première scène, le groupe B n'a pas souhaité trancher parmi les 4 problématiques. Il s'est attaché à créer une scène associant les 3 principales problématiques citées. Les critères centraux pour ce groupe semblent donc être l'exhaustivité et l'inclusivité.

### Etape 1 du choix de la scène 2 par le groupe B

Lors de la séance 1, la discussion a été axée sur la frontière vie privée / vie professionnelle. Le tour de clôture de la séance 1 et le tour d'inclusion de la séance 2 ont montré que le collectif ne souhaitait absolument pas présenter ce sujet à un groupe large. Pour eux, la problématique avait été retenue pour la scène 1 parce qu'ils avaient compris que c'était le sujet sur lequel l'ergonome-facilitateur les sollicitaient, mais ils ont affirmé ne pas vouloir que des mesures organisationnelles viennent entraver leur liberté de s'organiser librement sur ce plan<sup>54</sup>. L'ergonome-facilitateur a donc proposé au groupe de générer une nouvelle liste de problématiques correspondant à ce qui leur pose problème avec le numérique. Chacun a donc cité deux problématiques en rapport avec un thème très large : « le numérique et moi ».

Problématiques évoquées par le groupe B pour la scène 2	
Problématiques	Description
<b>Surcharge informationnelle et sursollicitations liées aux TC (5 sujets)</b>	
Prioriser les informations reçues via les TC (multitâche, multicanal)	Skype, email, sms Ils reçoivent plusieurs fois les informations, comment les prioriser ? La charge de travail est importante et le temps est limité et ils n'ont pas le temps de tout faire. S'ils se <i>déconnectent</i> , ils ratent des informations.
Surinformation	Flux continu d'informations dans la journée, comment faire le tri dans la journée ? Quand ils ont 300-400 mails dans la journée.
Fortes demandes portées par les TIC	Comment faire face à la demande, répondre à tous les informations reçues.
Difficulté à trouver des informations	Liée à la multiplicité des outils.
Réunions multiples et insuffisamment préparées	Coopnet, téléphone, réunions auxquelles ils sont invités et il faut choisir à laquelle ils assistent : qu'est-ce qu'ils attendent d'eux à la réunion ? Parfois ils vont à des réunions

<sup>54</sup> En particulier, ils revendiquent le droit de lire leurs mails chez eux au moment du petit déjeuner pour arriver avec peu de mail à traiter sur leur lieu de travail.

	pour constater <i>in fine</i> qu'ils ne sont pas concernés (l'ordre du jour mal défini).
<b>Surconnexion et instantanéité (3 sujets)</b>	
Attentes de la ligne hiérarchique à modifier	Par rapport à la ligne hiérarchique, il aimerait qu'on arrête d'attendre une réactivité immédiate de la part des salariés.
Conscience professionnelle ou hyperconnexion ?	Comment distinguer la conscience professionnelle authentique du sentiment d'obligation de se connecter ?
Synchronisation permanente	Plus intéressant de se connecter pour synchroniser le téléphone en dehors des heures de travail plutôt que d'être synchronisé par défaut ?
<b>Multiplicité des outils (2 sujets)</b>	
Multiplication des outils	Outils parfois en double qui ne répondent aux attentes. Orange n'arrête jamais d'ajouter des outils. Comment faire ? Il faudrait un arbitrage.
Multiplicité des outils	Est-ce qu'ils ont besoin de tous ces outils ?

Tableau 26: Liste des problématiques évoquées par le groupe B en séance 2

Le Tableau 26 synthétise les problématiques abordées. 5 des 10 propositions portent sur un des sujets précédemment évoqués : la surcharge informationnelle et la difficulté à hiérarchiser les différentes tâches et demandes qui arrivent via les TC (notamment des invitations à de nombreuses réunions). Le deuxième thème porte sur la surconnexion et le troisième sujet est la multiplicité des outils, autrement dit le fait qu'il y ait trop d'outils et qu'aucune limitation ne soit effectuée.

Nous pouvons remarquer que deux des problématiques évoquées par le groupe A en séance 1 (non retenues pour concevoir la scène) sont vécues comme les plus importantes dans le groupe B : recevoir des invitations incomplètes dans Coopnet et l'anxiété de rater un mail important dans une foule de mails<sup>55</sup>.

Les critères qui ont permis de choisir la prochaine scène sont donc encore une fois la fréquence (5 personnes pensent qu'il y a problème avec la surinformation) mais nous voyons également un nouveau critère apparaître : la pertinence par rapport à la population. En effet, ils n'ont pas nié que la frontière entre vie professionnelle et vie privée était ténue. Cependant ce n'est pas le sujet qu'ils souhaitent travailler de peur qu'ouvrir un débat ne leur fasse courir le risque de perdre une partie de leur autonomie. Le thème retenu sera donc la surcharge informationnelle et les sursollicitations.

### **Résumé des critères de sélection d'une problématique à mettre en scène**

Les critères de choix d'une problématique pour créer une scène ont été les suivants pour nos deux groupes : *la fréquence* du problème, *sa nouveauté*, *sa gravité*, *l'engouement*, *l'exhaustivité* et *la pertinence*.

En dépit de la différence des métiers exercés entre les deux groupes, certains problèmes se retrouvent dans les deux groupes : les problèmes d'interruptions liés à Skype, la multitude de réunions, le multitâche.

<sup>55</sup> Proche du FOMO (cf revue de littérature chapitre 2 §1.2.3).

### 7.2.1.2. L'élaboration de représentations communes

Dans cette partie, nous analysons la façon dont la discussion collective pour construire une scène permet d'élaborer une représentation commune de la problématique en confrontant ses pratiques. Plusieurs éléments peuvent contribuer à cette convergence représentationnelle.

#### a. Groupe A, scène 1 : interruptions par Skype pendant un entretien complexe

##### **Une situation ordinaire à l'issue extraordinaire...**

Le groupe commence la discussion par un partage d'expérience, Léa nous raconte qu'elle a été interrompue par un Skype alors qu'elle conduisait un entretien et que ce message l'a perturbée « *je suis pas bien en phase* ». En essayant de clarifier la situation, Thomas met en lumière que Léa a dû ouvrir le Skype puisque sans cela elle n'aurait pas pu en connaître le contenu. Thomas propose alors une solution « *Skype on peut très bien voir un truc apparaître et puis résister, se dire je ne réponds pas* ». Ce qui provoque une réaction immédiate des autres qui disent que cela est [psychologiquement] impossible : « *on regarde toujours* ».

Nous voyons alors que la proposition d'une solution perçue comme non réaliste engendre l'expression d'un consensus au niveau du groupe et fait progresser vers l'élaboration d'une représentation commune : lorsqu'un message instantané est reçu, il est quasi-impossible de ne pas aller le regarder, de « *résister* ».

##### **Une situation d'usage collectivement partagée, ancrée dans l'activité et relative au métier...**

Une fois l'accord collectif acquis sur ce fait, le groupe l'intègre dans le scénario, il faut donc un perturbateur (une personne) qui enverrait un message pendant un entretien. Le deuxième élément discuté porte sur la distanciation de la réalité personnelle par rapport à la situation : faut-il prendre un médecin<sup>56</sup> ou un RH en train de conduire un entretien ? Ce questionnement conduit à une seconde prise de conscience collective : c'est parce que le logiciel de médecine est sur l'ordinateur utilisé lors de l'entretien que les médecins sont obligés d'être connectés et peuvent dès lors recevoir ces messages « *la différence c'est qu'un RH, il peut fermer son PC quand il est en entretien disciplinaire alors que nous, comme on est sur Sésame, on ne peut pas* ». Manon semble s'en rendre compte à ce moment précis « *Ah mais oui c'est ça le problème en fait ! Mais voilà je comprends* ».

---

<sup>56</sup> La majorité des membres du groupe sont des médecins

Cette deuxième prise de conscience entraîne une nouvelle proposition de solution, toujours technique, de nouveau amenée par Thomas. : Il serait possible de désactiver Skype, cette proposition fait apparaître des réticences de la part des autres membres du groupe :

- Cela est contraignant (Manon : « *le problème c'est qu'il faut que tu le désactives à chaque fois que tu te connectes, quoi* »)
- Ça serait inefficace (Marion : « *surtout tu verras pas le Skype mais tu verras pas le mail arriver mais t'auras ton sms et surtout c'est le téléphone, t'auras ton fixe* », Nadine : « *et t'auras l'infirmière, on appelle l'infirmière, [lorsque] le médecin ne répond pas* »)

### **Des situations personnelles qui nourrissent cette expérience collective**

Le groupe se met d'accord sur un deuxième constat : le problème n'est pas uniquement les messages instantanés mais les interruptions possibles via plusieurs technologies de communication. Aussi cet élément apparaît dans la scénarisation : il faut plusieurs interruptions par plusieurs vecteurs intervenant en cascade au fur et à mesure que le médecin n'y répond pas. Ensuite il y a plusieurs partages d'expérience qui viennent alimenter ce constat, Manon : « *le portable on l'éteint et puis c'est le téléphone fixe qui se rajoute* ». Ce témoignage amène des compléments qui vont renforcer le caractère plausible de la scène. Lors de la scénarisation de cette partie, le groupe tombe d'accord sur le fait qu'une telle situation de sollicitations en cascade, de plus en plus intrusives et directes, est vraiment « *classique* ».

### **Des confrontations/controverses dans les pratiques et les usages des outils**

Le groupe s'interroge ensuite sur ce qui est vraiment gênant avec Skype : le fait que ça clignote, qu'il y ait du son et qu'il y ait un pop-up qui apparaisse. Aussi Thomas propose une solution « *quand on fait le e-learning sur Outlook, on nous apprend à enlever ça* », deux personnes s'y opposent, Sylvie : « *oui sauf que pour avoir ton mot de passe sur Sésame t'es obligé d'avoir ton Outlook ouvert pour le récupérer* » et Manon : « *faut avoir le temps après* ». Il s'en suit une confrontation des pratiques entre ceux qui se déconnectent (Thomas/Bénédicte) et ceux qui ne le font pas (Manon/Sylvie) et la conversation devient confuse.

### **Des questionnements individuels aux réflexions collectives qui amènent l'échange à devenir confus.**

Thomas s'interroge ensuite sur comment ne pas être dérangé pendant une consultation. Ce questionnement provoque une prise de conscience ; Thomas « *mais il faudrait déjà travailler sur soi parce qu'il faut être capable de se dire "je ne veux pas être dérangé"* » « *est ce qu'on est prêts à ... [se déconnecter] ?* ». Cette question provoque une confrontation des pratiques sur le fait d'avoir un ou

deux téléphones ; à qui donner son numéro privé... On voit que ces éléments pour lesquels n'émerge aucun consensus ne vont pas être exploités pendant la scène : n'apparaîtront que les éléments où il y a eu un consensus.

### **Vers l'ébauche d'un consensus... avorté.**

Suite à une confrontation entre Thomas et Manon, le groupe semble trouver un consensus sur le fait qu'il faut que la déconnexion vienne de l'individu et qu'il se l'autorise, que la technique n'est pas suffisante. Cet élément permet de redistribuer un peu la parole. Sylvie intervient pour dire que « *quand on a envie de dire le soir en rentrant à la maison : « mais oubliez moi ! » C'est qu'on est en débordement, enfin moi en tout cas pour avoir vécu ça et pour ces périodes là je désactive tout* ». Thomas et Nadine disent faire la même chose. Marion et Manon s'opposent à cette idée en affirmant que la déconnexion peut être « *un enfer* » et se renforcent mutuellement dans la défense de ce point de vue en finissant les phrases l'une de l'autre.

Cette confrontation ne permet pas d'aboutir à un consensus et les échanges reviennent sur la scénarisation. Dans cette dernière partie, les participants décident de mettre 3 acteurs : le salarié en consultation, le médecin et la « *personne qui veut nous joindre désespérément* ».

### **b. Groupe A, scène 2 : un dimanche en famille (Whatsapp)**

Le choix de développer cette seconde scène est issu de la volonté du groupe de combiner deux thèmes : « un dimanche en famille » (une salariée va vérifier sa présentation en plein repas de famille) et « le Whatsapp du Codir » (un salarié qui espère intégrer le Codir se sent obligé de répondre à toute heure). La première partie de la discussion collective combine des partages d'expérience et de réflexions collectives qui précèdent un second temps centré sur la scénarisation. En effet, le groupe cherche d'abord à comprendre pourquoi il est si important de répondre au message Whatsapp le week-end.

### **Les enjeux liés à l'utilisation de whatsapp le week-end**

Un premier témoignage souligne que les reproches en cas de déconnexion sont toujours d'actualité (Nadine : « *j'ai eu le cas d'une dame, elle était en congés et son chef lui a reproché de ne pas gérer ses dossiers* »). Une seconde explication évoque le besoin d'appartenance à un groupe. Vient ensuite le fait que l'entrée dans ce Whatsapp du Codir « symbolise » l'appartenance à un groupe hautement valorisé. L'apport d'un autre élément en lien avec une expérience similaire vécue avec Twitter permet de mettre en lumière que la nécessité, implicite, de répondre vient également de l'ambition et de l'envie d'avancer dans sa carrière, ce qui implique d'être apprécié pour son implication. En effet, selon la culture de l'entreprise, montrer sa motivation implique de se mettre en visibilité comme quelqu'un d'actif et de disponible en permanence pour le travail. Selon le groupe, pour évoluer il

faut qui plus est répondre aux messages d'une façon qui est qualifiée par le groupe de « cool et humoristique »).

### **De la norme implicite à la régulation institutionnelle de la connexion le week-end**

L'intervenant-ergonome note que pour lui cela relève d'une norme sociale implicite qu'il conviendrait de réguler, ce qui implique d'abord de la rendre visible et de l'explicitier. Thomas suggère qu'il y a des chartes concernant cela mais les autres membres du groupe mettent en doute l'efficacité effective de cette solution formelle. Cet élément est fortement renforcé par la prise de recul des médecins vis-à-vis de cela. Il y a donc une double prise de conscience à moment-là : d'une part les médecins, contrairement aux cadres « lambda » ne subissent pas la pression de vouloir évoluer, et d'autre part pour les autres catégories de cadres, il n'y a pas réellement d'autre choix que celui de rentrer dans ce fonctionnement si on est ambitieux. Manon dira « *le problème c'est le directeur si tu veux, si lui il choisit son équipe en fonction des réponses aux Whatsapp, ben les gens ils s'adaptent juste à ce qu'on leur demande* ».

### **Prise de conscience de l'importance du sujet**

Suite à cela, Bénédicte, Justine et Sylvie soulignent que l'intérêt de créer une scène sur ce sujet-là est justement de pouvoir créer une prise de recul pour « *les gens [qui] ont la tête dans le guidon et donc se rendent plus compte* ». A partir de cet accord, Bénédicte qui était réticente à l'idée de faire une scène sur Whatsapp en raison de sa fréquence moyenne et qui craignait son côté un peu « caricatural » (« *on va faire une scène avec ça ? Montrer aux cadres qu'ils sont tous tarés ?* ») affiche qu'elle est convaincue qu'il est intéressant de faire une scène sur ce problème. Livia ajoute qu'il faut justement créer une scène « *qui va faire réagir* ».

Nous pouvons voir qu'en partant d'un sujet relativement simple (quelqu'un se sent obligé de répondre à un message le week-end) la discussion collective et l'apport de la diversité de points de vue permettent de construire une représentation complexe et partagée de la situation.

### **Mise en place du scénario**

La deuxième partie de la discussion s'oriente vers la mise en scène. Le groupe se met d'accord sur le fait de travailler sur la scène du dimanche et que l'interruption soit un message Whatsapp. Des éléments du scénario se mettent ensuite en place : Livia va jouer l'enfant qui trépigne, il faut un conjoint et un salarié d'Orange et un perturbateur. Livia propose que le Whatsapp enclenche la scène par un message du type « *bonne chance pour la prés' de demain* ». Les rôles sont répartis entre les acteurs volontaires : Thomas (perturbateur), Justine (conjoint), Livia (enfant) et Léa (salariée). L'intervenant-ergonome demande une courte présentation des rôles, Léa est salariée, engagée depuis peu à un très bon niveau, elle a envie de s'intégrer dans sa nouvelle équipe. Justine est son

conjoint et trouve qu'elle est assez peu à la maison. Livia est leur enfant et Thomas est le directeur de Léa.

Ensuite les moments clés de la scène sont décidés : d'abord un repas en famille, réception d'un message puis la famille va au parc.

### **Critères et démarches de scénarisation du groupe 1**

La discussion collective pour construire la scène n'a pas suivi le même cours pour les deux séances. La première séance parlait d'un sujet proche des participants, vécu par tous et plutôt controversé. La construction de cette première scène a été réalisée par partages d'expériences et confrontations jusqu'à arriver à un consensus sur ce que tous ressentaient dans cette situation. Les prises de conscience qui ont permis de construire la représentation partagée sont les suivantes :

- Il est difficile de résister lorsqu'ils reçoivent un message instantané.
- Le logiciel de médecine est sur l'ordinateur donc il est impossible de se déconnecter.
- Il faut être prêt à se déconnecter et en avoir envie, ce qui n'est pas toujours le cas.

La deuxième scène a été construite dans l'optique de parler à un autre public, des cadres, qui ne sont pas médecins. Les partages d'expérience ont pris appui sur des expériences rapportées qui ont pour effet de construire une compréhension partagée du problème. En effet, les niveaux d'expertise sur la problématique de Whatsapp n'étaient pas homogènes, certains médecins n'avaient jamais été confrontés à ce problème. Il a dès lors d'abord fallu que chacun atteigne un niveau minimal de connaissance puis de compréhension de la situation pour saisir les enjeux et implications négatives liés à cet outil de connexion. De plus, nous avons pu constater que la discussion collective a permis d'arriver à un niveau d'analyse qui a convaincu tous les participants de l'importance de réaliser cette scène.

Deux prises de conscience importantes lors de cette discussion ont été les suivantes :

- Les médecins ne subissent pas la pression de l'envie de faire une carrière comme les autres salariés donc peuvent se permettre de ne pas répondre aux messages indésirables.
- Les médecins sont les mieux placés pour faire cette alerte sur Whatsapp car ils ont le recul nécessaire.

Enfin, d'autres éléments peuvent expliquer les différences. On retiendra que la consigne de départ était légèrement différente. En effet, dans la S1 l'intervenant-ergonome a d'abord demandé une problématique alors que dans la S2 il a sollicité le groupe autour d'ébauches de scènes. Le cheminement pour arriver à une scénarisation était donc plus long lors de la première séance.

### **c. Groupe B, scène 1 : l'incident technique**

#### **Une première ébauche de scénario comme base de discussion**

La discussion du groupe autour de la première scène commence par des demandes de précisions concernant la méthode en elle-même. Ensuite l'un des participants (Charles) propose de partir sur un scénario « *On peut se mettre dans la peau de celui qui a envoyé le mail qui est en train de rafraîchir son téléphone toutes les 5 minutes même si tu vas pas répondre, mais qui attend quand même la réponse parce qu'il est sur un pont de crise ou un truc comme ça à attendre ta réponse.* ». Le groupe se demande alors quelle situation nécessiterait d'être au courant très rapidement. Francis propose un incident de production. Sylvain imagine alors la suite « *oui ça peut être dans la nuit [...] toi t'arrives à 9h du matin parce que t'as des enfants, il faut les emmener à 8h à l'école et tu débarques un peu comme un cheveu sur la soupe avec tes collègues qui sont au feu et il y a déjà eu 15 mails dans la nuit sur l'incident et tout ça, toi t'arrives à un moment « ça va ? » « Ouais ça va - t'as pas vu tes mails ? ».*

#### **Evaluation par les participants du caractère plausible de la scène**

A ce moment-là, Francis s'interroge sur la plausibilité de la situation « *c'est du classique, ça existe ce genre de situation ?* ». Plusieurs personnes répondent « *oui* » sauf sur le fait d'accuser quelqu'un de ne pas avoir répondu à un mail : ce n'est pas dans la culture d'entreprise de pointer quelqu'un comme étant à la source d'un tel dysfonctionnement pour « *non connexion suffisante* ».

Ensuite Axel souligne que dans les problèmes cités, le groupe avait parlé du multicanal, qui est une réalité qu'il aimerait intégrer dans la scène « *quand quelqu'un demande quelque chose c'est rarement par un seul canal. Si y avait des pigeons voyageurs ils t'en enverraient.* ».

Le groupe revient à nouveau sur le caractère plausible de l'arrivée d'un agent qui ne serait pas au courant des incidents. Pascal, Charles et Christophe pensent que ça n'est pas possible « *on a jamais vu ça...* ». Après quelques hésitations, la discussion s'oriente sur le fait de vouloir faire réagir pendant la scène : une telle façon de mettre la situation en lumière permettrait de « *théâtraliser* » l'incident. De plus, les participants insistent sur la plausibilité d'une telle variante : « *C'est des choses qu'on a déjà vécues, on essaye de me joindre sur mon mobile que j'avais laissé à la maison.* ». La décision est alors entérinée de continuer avec ce scénario.

#### **Choix des rôles**

Les participants (Pascal, Francis et Sylvain) proposent des rôles : un manager, une personne d'astreinte, un expert technique et un cadre de permanence. Ils décident que l'incident se serait passé la nuit et que la personne d'astreinte reprocherait au manager de ne pas avoir lu les mails le



matin. Un désaccord apparaît concernant le fait que la personne d'astreinte n'a pas à reprocher aux autres de ne pas avoir été là le week-end (critère de plausibilité). Un participant (Octave) avance qu' « *il attend du soutien, il est d'astreinte d'accord mais quand arrivent les heures ouvrées, à 8h – 9h du matin il est plutôt dans une démarche d'attente que les autres soient au courant du problème* ». Le groupe ne parvient pas à trouver un accord sur cette question mais garde cet élément (le reproche par le cadre d'astreinte) dans le scénario.

Axel suggère d'introduire des appels téléphoniques. Les participants proposent donc que<sup>57</sup> « "2" [cadre d'astreinte] a appelé "4" [n+1] pendant la nuit qui est censé décider [et] a essayé d'appeler "3"[n+2] ». Axel souligne que cela correspond bien à la réalité « c'est comme ça chez nous ». Le groupe repart sur le scénario et les rôles. Octave sera le n+2, Pascal le n+1, Axel le cadre de permanence et Sylvain le cadre d'astreinte. Le début de la scène serait le matin, le cadre d'astreinte est fatigué devant son PC. A ce moment-là, Axel pointe que « *c'est pas crédible, qu'est-ce qu'il fout le mec d'astreinte le matin s'il était d'astreinte la nuit ? Il a rien à faire là* ». Aussi le cadre d'astreinte est remplacé par le 1<sup>er</sup> arrivé sur le site. Puis ils testent la scène.

#### **d. Groupe B, scène 2 : rupture du flux de l'application de facturation**

##### **Retours et améliorations de la scène 1**

Suite aux retours sur la scène précédente, le groupe décide de repartir de la même base de scénario mais en remplaçant l'arrivée tardive du manager par le fait qu'il ait raté l'information parce qu'il n'a pas pu assister à la réunion. Bérénice demande si tous sont d'accord sur le message qu'ils veulent faire passer (critère d'intérêt intrinsèque de la scène dans la perspective du forum à destination des décideurs). Elle trouve que ce qui ressort c'est surtout la charge de travail, « *si on n'a pas le temps de lire ses mails c'est qu'on est accaparé ailleurs et qu'on manque de temps* ».

##### **La difficulté à prioriser les mails**

Christophe partage alors son expérience au sujet de la priorisation des mails « *on lit les mails en fonction d'une priorité qu'on va donner avec le peu d'information qu'on a, l'équivalent du titre du message* ». Les participants sont d'accord avec le fait qu'on ne lit pas toujours tous les mails car on ne sait pas toujours quand ils sont importants. Cet élément va être introduit dans la scène par le fait que le manager n'aura pas compris qu'une réunion antérieure au cours de laquelle l'information technique a été donnée le concernait. Cet aspect va être confirmé par Charles qui dira que « Ça

---

<sup>57</sup> Le groupe avait noté des numéros en face des rôles.

*c'est, quelque part ce qui me gêne encore plus, c'est que dans le calendrier ben des fois j'ai trois rdv en même temps »*. Le groupe s'accorde donc sur deux points : il y a trop de réunions en même temps et il est souvent difficile de juger de l'importance relative de ces réunions (deux problèmes à faire discuter pendant le forum). Cependant ils conviennent à nouveau qu'il n'y a généralement pas de reproche direct en cas de non lectures des messages, Charles dira *« personne va jamais me dire « bah t'as pas lu tes messages, t'as pas été à la réunion bah tant pis pour toi, on va te punir » c'est pas comme ça mais c'est plutôt quelque chose qui est personnel où je vais me sentir mal »*. La plausibilité impose donc de mettre en scène un sentiment de culpabilité plutôt qu'un reproche externe. Cet élément sera donc introduit dans la scène, le manager ne subit pas de reproches directs mais manifeste qu'il se sent coupable (FOMO).

### **La difficulté à trouver une information liée à la multitude de supports**

Sylvain amène ensuite un nouvel élément : la multiplicité des endroits où aller chercher les informations, *« on est confrontés à un mur d'infos et ces outils là, c'est pas nous qui avons décidé de les mettre en place quoi, il faut qu'on aille chercher »*. Le groupe cherche ensuite une situation réelle ressemblant à ce qu'ils décrivent, Pascal répond que *« dans [son] entité y en a mille si tu veux. »*. Pascal imagine donc une situation en se basant sur ce qui arrive dans son équipe : l'application de facturation ne fonctionne plus, le service avait été prévenu en amont lors d'une réunion d'un changement technique expliquant ce dysfonctionnement et l'information avait été diffusée sur diverses plateformes. Charles ajoute que le manager n'a pas assisté à la réunion car il était en réunion *« conf RH managers »*<sup>58</sup>. Tous s'accordent sur le fait que cette catégorie de réunions tend à être considérées comme prioritaires (présences obligatoires).

La discussion repart sur le fait que le véritable problème sous-jacent à mettre en visibilité est de ne pas pouvoir évaluer dans quelle mesure ils sont concernés par une réunion, ce qui complexifie la priorisation. Ils poursuivent ensuite la scénarisation, définissent le nombre d'acteurs, le début (2 personnes se rendent compte de l'incident) et la fin (le manager rend compte à son n+1 de la situation).

Une fois le scénario défini, Pascal s'assure que tout le groupe est en accord avec la scène et que le message qu'ils souhaitent passer est à présent clair. Bérénice s'inquiète du risque que le message soit mal interprété mais les autres membres la rassurent.

---

<sup>58</sup> Réunions au cours desquelles des évolutions de pratiques RH sont transmises aux managers. Il semble que la hiérarchie considère que ces réunions sont importantes parce qu'elles véhiculent des changements stratégiques vers les opérationnels mais ce point de vue n'est pas totalement partagé par les managers du groupe du fait de leurs fonctions techniques potentiellement génératrices d'urgences opérationnelles.

## **Critères et démarche de scénarisation du Groupe B**

Il y a moins de prises de conscience dans le groupe B que dans le groupe A car les personnes créent beaucoup plus directement la scène à partir de leurs expériences, en consacrant très peu de temps à des discussions sur des problèmes abstraits, génériques. Il y a très tôt un consensus sur ce qui pose problème, sur ce qu'il serait bon de présenter en phase forum. La scénarisation se fait ici davantage de manière concomitante avec le partage d'expériences et il est plus difficile de séparer ce qui relève du vécu de ce qui relève de l'imaginaire. Il y a aussi d'expériences. Il y a eu moins d'analyse de la situation et plus de questions autour de la plausibilité et du consensus autour du message à faire passer dans la scène. On peut dire que le débat est plus agi, moins intellectualisé, ce qui correspond à ce que certains auteurs préconisent pour le théâtre-forum. Les participants du groupe B ont été très rapidement focalisés sur le scénario et le jeu tandis que le groupe A a passé plus de temps à analyser les situations. Ce groupe était vraiment attaché à créer une scène représentative qui puisse faire écho chez les participants qui viendraient au forum.

### **7.2.1.3. Des séquences d'interaction entremêlées**

Parallèlement à l'analyse de la progression des échanges (vu plus haut), nous avons également effectué une analyse thématique de contenu pour construire une catégorisation sémantique qui pourra permettre de caractériser le processus de convergence représentationnelle dans les échanges du groupe de travail. Cinq catégories de séquences discursives intervenant dans la construction d'une scène ont été identifiées :

- Des partages d'expériences : les participants évoquent des situations vécues « *Si encore dans les réunions, on avait les ordres du jour, c'était clairement indiqué ce qu'on attend de moi, je pourrais me dire ok donc là ils attendent quelque chose de moi, je leurs transmets par un autre canal mais souvent c'est pas le cas* » (GBS2C)
- Des réflexions collectives, lorsque les membres du groupe s'interrogent sur les causes, les conséquences et essayent de mieux comprendre la problématique soulevée : « *qu'est-ce qui pousse les gens à rentrer dans ces groupes [Whatsapp] ? Est-ce de l'ambition ?* » (GAS2S)
- De la scénarisation : « *On pourrait reprendre ce qui a été dit, le médecin est perturbé voit le truc mais continue sa conversation et l'impatience se manifeste par le téléphone fixe qui sonne* » (GAS1MP)
- Des demandes de précisions sur la méthode : « *mais ce qu'on veut illustrer vraiment, c'est le réel ou juste illustrer une problématique ?* » (GBS1C)

- Des **propositions de solutions** : « Il faudrait désigner un modérateur et lui donner la responsabilité de pouvoir dire stop » (GAS2T)

Ces catégories apparaissent selon une répartition différente pour les deux scènes et les deux groupes. Pour représenter la chronologie de ces interactions, nous avons créé des frises (Figure 22) ; la longueur des segments correspond au nombre de mots de la séquence et le nombre au nombre de tours de parole. Nous avons également calculé les pourcentages d'apparition de chaque catégorie dans chaque groupe en nous basant sur le nombre de mots.

## Séquences discursives de la construction des scènes

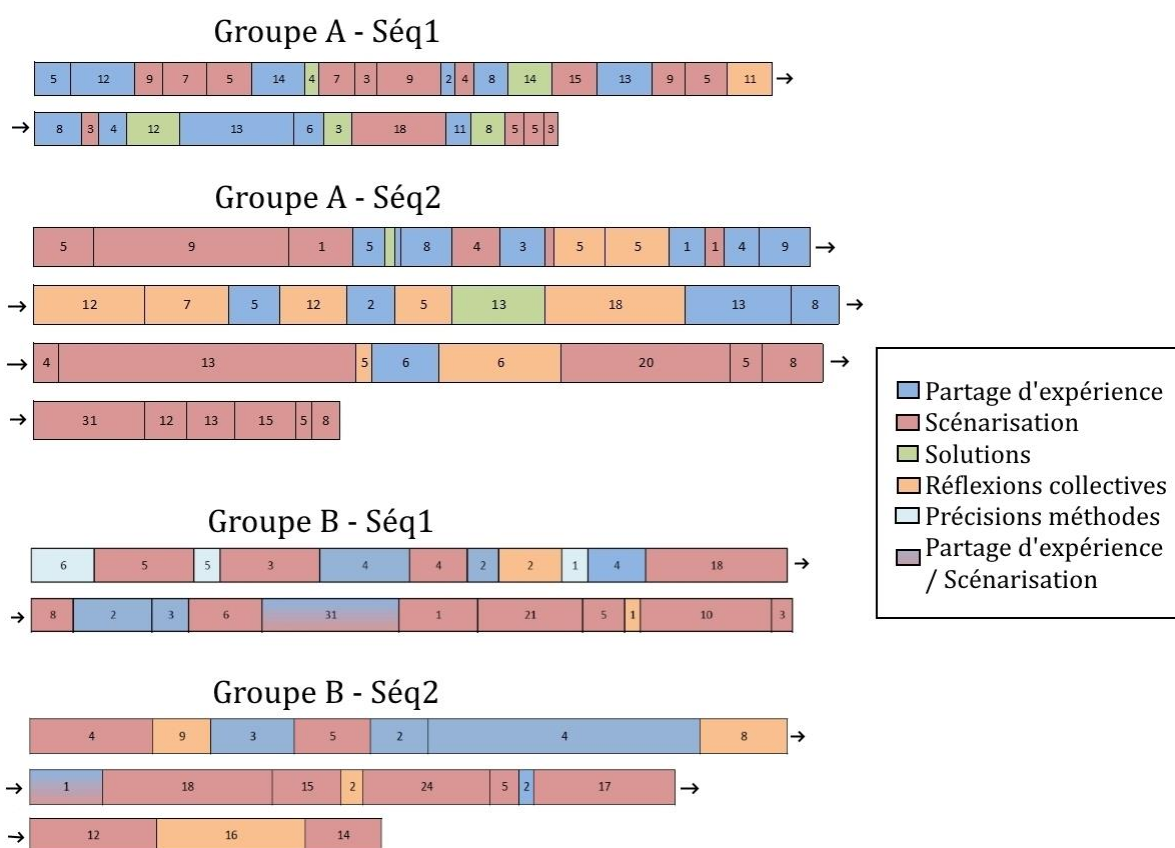


Figure 22: Répartition des séquences discursives par construction de scène

Nous pouvons remarquer que la *scénarisation* est très présente dans toutes les discussions. Cela contribue à donner un caractère « agi » aux débats, fortement ancrés dans une réalité concrétisée. La scénarisation constitue le contenu le plus présent (en termes de nombres de mots) pour 3 constructions de scènes sur 4. Pour le groupe A pendant la séance 1, la scénarisation passe en

deuxième, après le partage d'expérience. On voit que le groupe B s'est montré très attaché à construire rapidement un scénario. Il a passé beaucoup de temps à chercher des éléments à mettre en avant et assez peu à partager des expériences.

La catégorie « *solutions* » apparaît assez largement dans le GA et est totalement absente dans le GB. Il y a eu dans le groupe A un partage pragmatique autour de solutions, alors que le Groupe B semble considérer de manière très homogène que les deux problèmes centraux objet de la scène les concernent, mais qu'ils n'ont pas plus les uns que les autres de solution.

De plus dans le groupe A, les participants rapportent des pratiques de connexion professionnelles assez différentes sur lesquelles ils s'opposent parfois, ce qui explique que lorsqu'un sujet est proposé (les interruptions par Skype pour S1), certains ne le considèrent pas comme problématique et proposent des modes opératoires qu'ils ont adoptés et dont ils considèrent qu'ils apportent des solutions. Dans le groupe B, en particulier pour S2, tous se sont accordés sur le problème (le multicanal et la peur de rater une information) ce qui a limité les échanges orientés solution.

Les *réflexions collectives* de GBS2 correspondent à un questionnement sur la pertinence de la scène pour « passer le message relatif au problème », donc sur sa pertinence pour le futur forum. Pour GAS2, les réflexions collectives correspondent à un travail de compréhension commune d'un phénomène émergeant (les groupes Whatsapp).

#### **a. La répartition de la parole**

Nous avons ensuite analysé la répartition de la parole entre les différents participants selon les catégories suivantes : scénarisation (rouge), réflexions (orange), propositions de solutions (vert), partage d'expériences (bleu) et précisions sur la méthode (bleu clair). Les chiffres 1 et 2 correspondant au numéro de la séance.

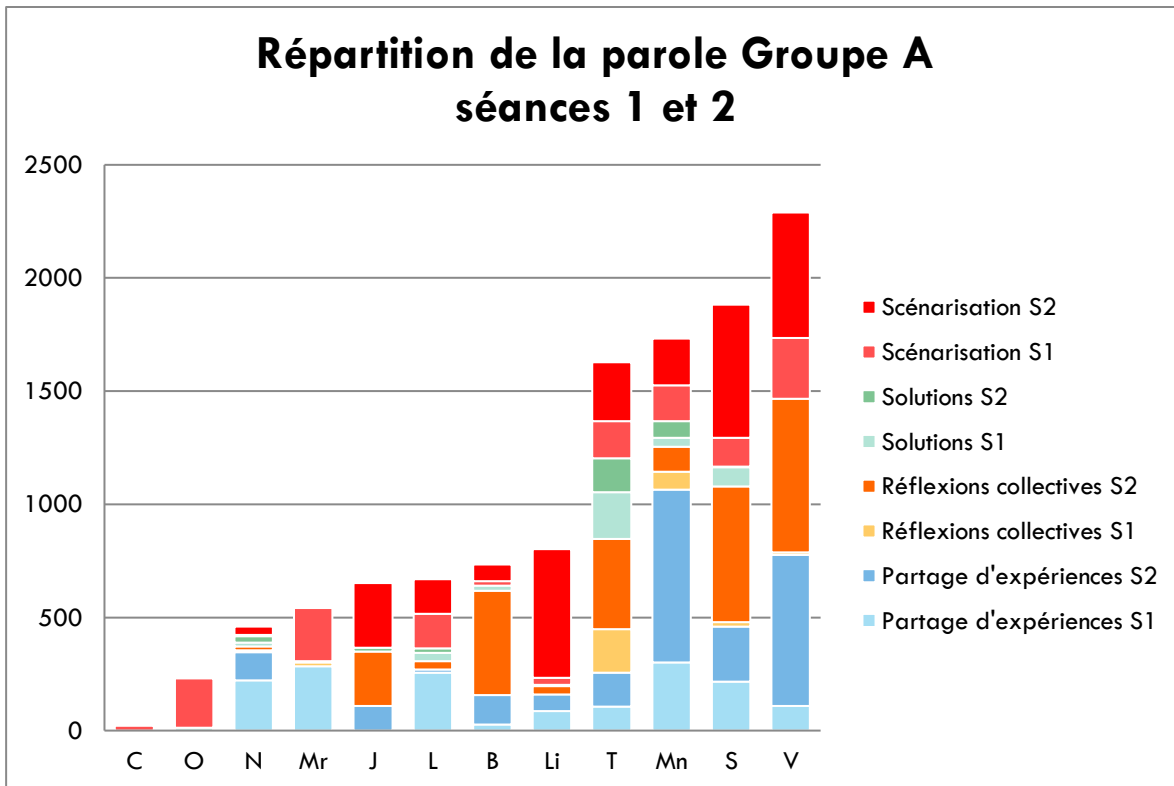


Figure 23: Répartition de la parole entre les participants du groupe A

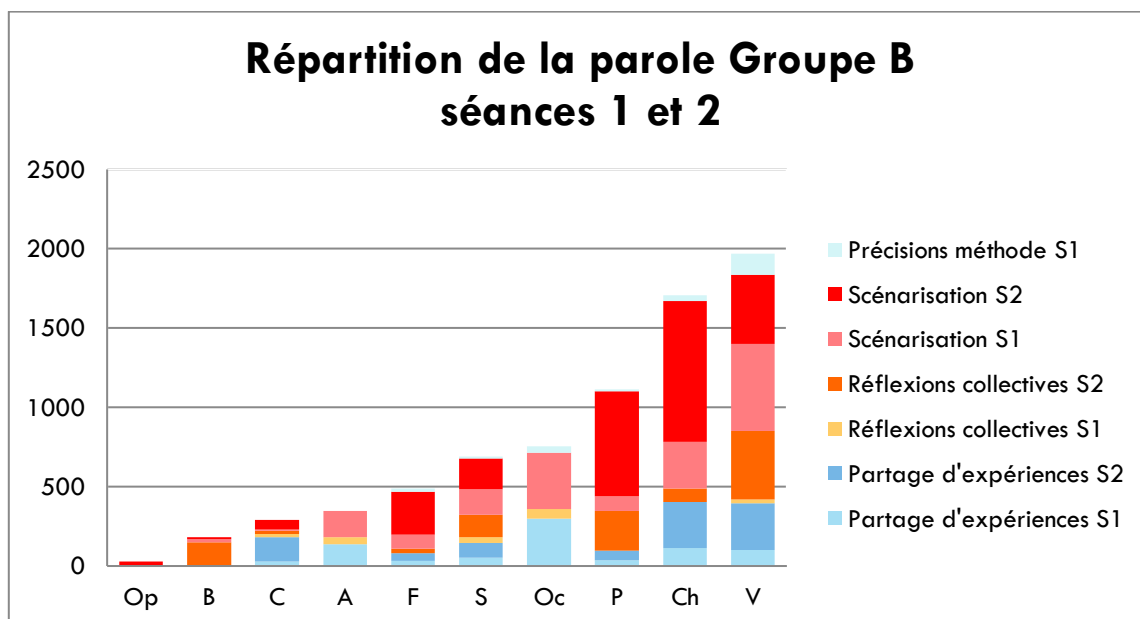


Figure 24: Répartition de la parole entre les participants du groupe B

Nous avons calculé le nombre de mots par catégorie et par personne. V est l'ergonome-intervenant. Les résultats montrent dans le groupe A que Thomas est la personne qui intervient le plus dans la catégorie solutions.

A l'inverse, d'autres personnes semblent plus portées sur le partage d'expérience comme Manon ou Nadine dans le groupe A et Charles dans le groupe B. Ces personnes vont beaucoup évoquer leurs expériences en lien avec la connexion.

V (l'ergonome) a le temps de paroles le plus élevé, il fait des relances dans chacune des catégories, répond lorsqu'il y a des questions et explique la méthode pour le groupe B.

Des rôles semblent se dégager dans les groupes :

- Des porteurs d'expériences (Manon, Nadine, Christophe, Charles) : ce sont des personnes qui vont intervenir pour raconter des expériences vécues, que cela soit la leur ou celles rapportées.
- Des personnes qui poussent à réfléchir (Sylvie, Thomas, Bénédicte, Justine, Bérénice) : nous retrouvons ici des personnes qui s'expriment souvent pour questionner le problème ou qui s'opposent lorsque le sujet ou l'analyse ne leur semblent pas pertinents.
- Des personnes qui proposent des solutions (Thomas).

#### **7.2.1.4. Jeu et feedbacks**

##### **a. Présentation des scènes réalisées par les groupes**

Afin de simplifier la lecture, les scènes jouées sont présentées sous forme graphiques extraits des enregistrements vidéo (inspirée de la thèse de Guibourdenche, 2013). Le protagoniste, i.e. la personne salariée qui vit une situation pénible et dans laquelle le public peut se projeter et chercher à aider est en vert ; l'antagoniste, la personne qui pose problème est en rouge et les autres personnages en bleu.



## Groupe A, scène 2 : « Un dimanche en famille, interrompu par Whatsapp »

Nous présentons ici la scène sélectionnée pour le forum. La scène se passe un dimanche. Une salariée, Stéphanie (protagoniste) est interrompue pendant un repas de famille par un Whatsapp de son manager (antagoniste) alors qu'elle est avec son conjoint, Gérard et son enfant, Gaspard.

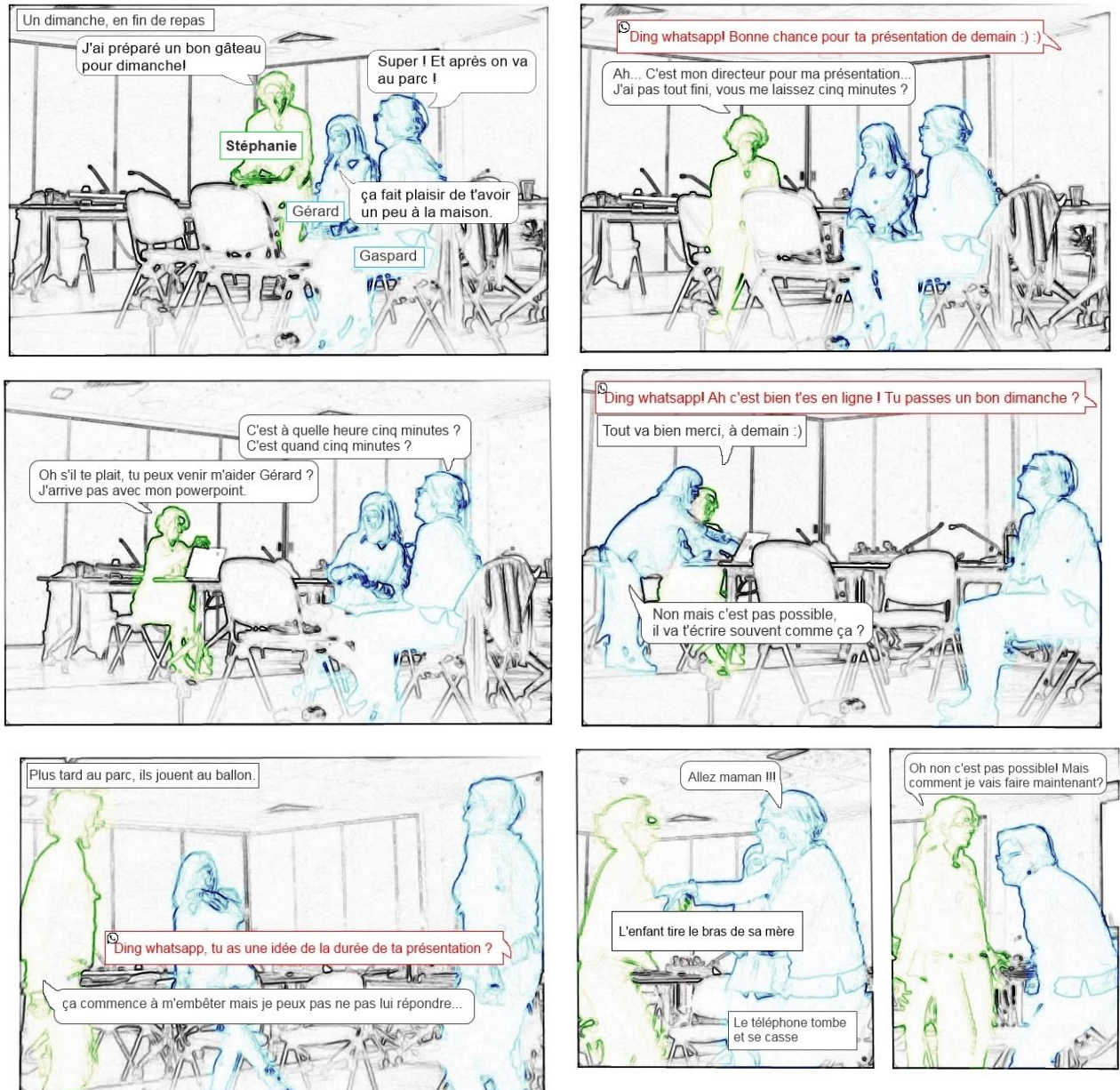


Figure 25: Représentation graphique groupe A scène 2 "un dimanche en famille "



## Groupe B, scène 2 : « La rupture de flux de l'application de facturation »

De même que pour le groupe 1, nous présentons la scène jouée en forum pour le groupe B. La scène se déroule dans un service qui s'occupe de la facturation. Les factures ne sont plus transmises depuis 2 jours. Robert (protagoniste) et Christian (technicien) cherchent la raison du problème. Philippe (antagoniste) est responsable de l'application de transfert et Brigitte (antagoniste) est la manager de Robert. Cette scène a fait l'objet de deux versions, celle-ci est la version 2.

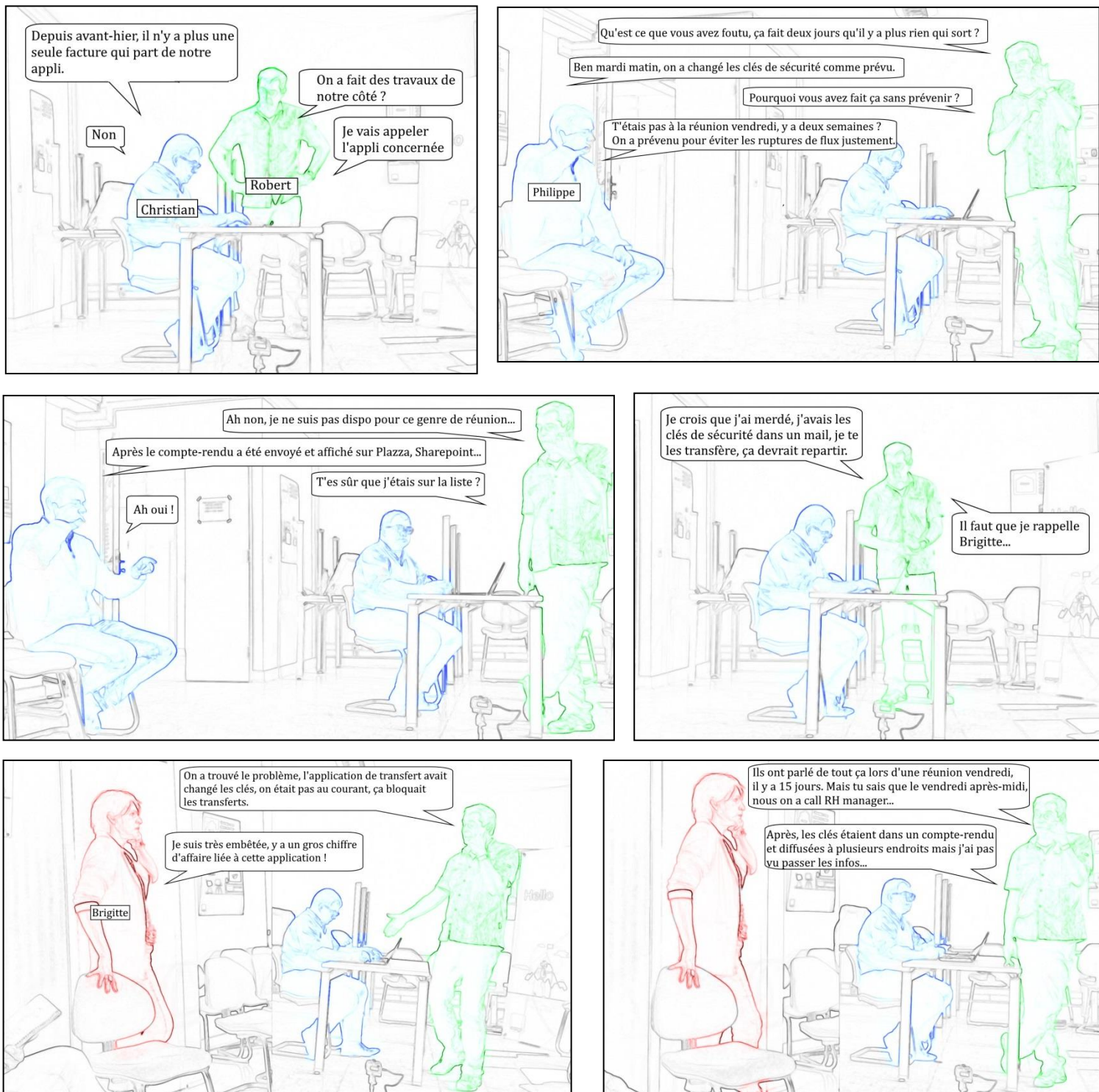


Figure 26: Représentation graphique groupe B, scène 2 : " la rupture du flux de l'application de facturation "

### **7.2.1.5. Le test du forum sans public**

Nous analysons dans cette partie les premiers apports liés au jeu et aux remplacements et les premières prises de conscience. Lors du forum, des remplacements peuvent avoir lieu. Les salariés/acteurs doivent s'y préparer. Pour ce faire, l'intervenant-ergonome a demandé à des membres du groupe d'intervenir comme un public pour construire et tester des suggestions d'améliorations au problème exposé.

#### **a. Présentation des alternatives**

Suite à la scène « un dimanche en famille », la première proposition de remplacement a été amenée par Justine. Pendant le « forum », elle explique qu'elle pense que Stéphanie aurait dû agir en amont et prévenir sa manager qu'elle souhaitait se déconnecter le week-end dès le début de son contrat. L'intervenant-ergonome propose alors à Justine de venir tester sa proposition. La scène improvisée implique donc deux personnages, la manager en rouge (Manon) et Stéphanie en vert (Justine).



Figure 27: Représentation graphique alternative 1 groupe A

A l'issue de cette scène, Justine revient vers le groupe en affirmant que [ce qui s'est passé] « *n'est pas étonnant* » et qu'elle aurait dû se douter que « *ça ne pouvait pas marcher* ». Les autres participants soulignent la qualité du jeu d'acteur de Manon et le réalisme de sa prestation en tant que manager, ceci dans une pure improvisation d'un rôle qu'il a fallu « incarner » sans préparation.

Suite à cela, une deuxième alternative est amenée par Nadine, qui propose de venir parler à la manager des accords vie privée / vie professionnelle. Elle voulait également que Stéphanie s'énerve plus. Il y a toujours deux personnages, la manager en rouge (Manon) et Stéphanie en vert (Nadine).

Le remplacement « joué » a été très différent de ce qui avait été annoncé par Nadine quand elle l'a proposé. Lorsqu'elle s'est retrouvée face à la manager, Nadine a évoqué des problèmes de santé et n'a pas été en mesure d'exprimer l'énervement qu'elle avait annoncé vouloir mettre en actes.



Un dimanche en famille, alternative 2

Quelques mois avant, dans le bureau de Françoise, la manager

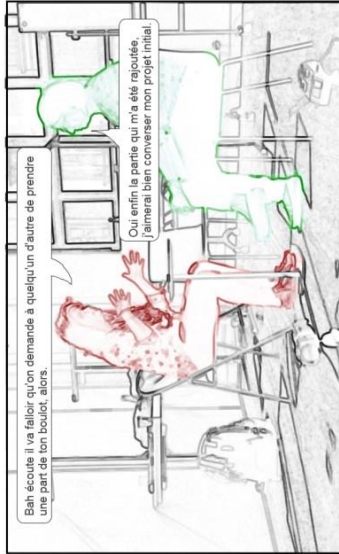
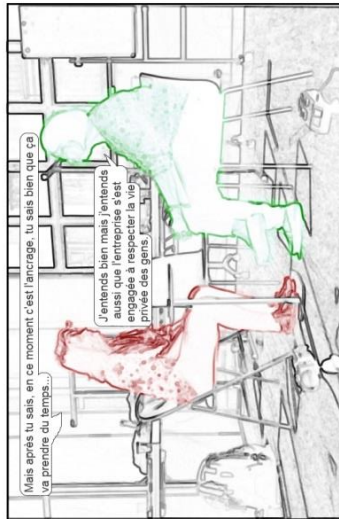
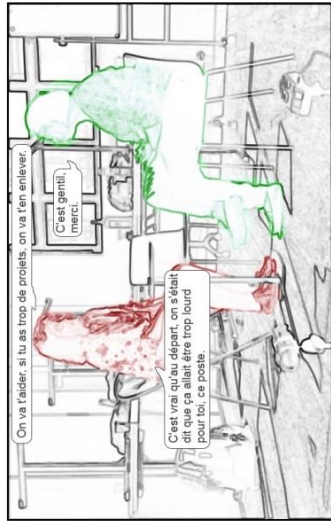


Figure 28: Représentation graphique alternative 2 groupe A

### **Premiers constats : le jeu, un indicateur du réalisme des solutions**

Les remplacements sont particulièrement efficaces pour mettre en visibilité des limites liés à des propositions qui peuvent être vues comme « de bonnes solutions ». Ainsi, alors que le collectif convergeait dans l'idée qu'annoncer de but en blanc à son manager que l'on a l'intention de se déconnecter le week-end était une bonne idée qui pourrait fonctionner, lorsque Justine est venue tester face à une manager et que la manager s'est protégée derrière les accords et lui a proféré des menaces à peine voilées, il est devenu impossible de considérer cette solution comme viable. On voit ici un intérêt majeur de la démarche incarnée et du jeu : ce qui marche « en théorie » ne tient pas longtemps face à une culture d'entreprise et des habitudes de fonctionnement bien ancrées chez l'antagoniste.

Il est tout à fait remarquable que Nadine ait changé inopinément sa proposition dès qu'elle s'est retrouvée confrontée à une manager « en chair et en os ». N'est-ce pas le cas dans les situations réelles, qu'une intention qui paraît bien ancrée, construite en dehors du face-à-face, s'évanouisse subitement lorsque nous l'expérimentons ? Il n'est pas toujours sûr que nous fassions exactement ce qui était prévu. En effet, dans la réalité, nous nous adaptons en fonction des retours des autres personnes. Ici, le poids du statut incarné par le cadre, le rôle de l'informel se sont avérés bien plus puissants pour déterminer l'issue de l'échange que l'intention d'invoquer les accords et les syndicats, à tel point que Nadine n'a pas même osé employer ces arguments pourtant préparés en amont.

Les remplacements nous ont permis de constater la richesse du jeu d'un salarié par rapport à un acteur. En effet, les remplacements effectués par Manon étaient très réalistes selon les participants et cette possibilité de réagir, par l'improvisation, de la manière la plus juste possible (au sens au plus proche de la réalité de l'entreprise) semble difficilement atteignable pour un acteur n'ayant pas travaillé dans cette entreprise.

#### **7.2.1.6. Vécu et effets de la méthode**

Pour évaluer le vécu de la méthode, nous avons analysé les verbatims des tours d'inclusion, des tours de clôture et les retours papiers collectés à chaque fin de séance.

##### **a. Des objectifs différents**

Le **groupe A**, composé de membres du service de santé au travail était très attaché à construire un débat par le forum à partir d'une scène touchant une problématique émergente (les effets négatifs

des groupes Whatsapp) combinée à d'autres (le débordement du travail sur le temps de repos, l'emprise des normes implicites de connexion permanente). La mobilisation du groupe lors de la phase 1 s'est construite autour de l'objectif de construire une compréhension commune de ces problématiques et d'aboutir à une représentation sous forme de scène la plus claire possible pour que le public puisse prendre conscience de la situation.

Le **groupe B** était attaché à créer une scène sur une problématique qui ne mette pas en lumière une situation sur laquelle ils ne veulent pas de changement (leur autonomie par rapport à la perméabilité vie professionnelle /vie privée). Axel dira ainsi, en clôture de la séance 1, qu'il est « *dérangé par le fait qu'on met en avant les tensions en prod* ». Ce groupe attachait également beaucoup d'importance au message qu'ils allaient transmettre, ils voulaient cadrer la scène pour qu'il ne soit pas possible d'interpréter la situation autrement que comme ils l'avaient imaginé. Ils ressentaient également une crainte sur le fait que ce problème ne soit pas partagé par les autres entités.

### **b. Les ressentis : crainte de jouer ?**

Pour le groupe A, 7 participants sur 10 ont évoqué, au début de la séance, une forte peur de jouer, « *je déteste les jeux de rôle, je pense que je vais me mettre en retrait* » (Bénédicte), « *j'ai hésité à venir parce que les jeux de rôles, c'est pas trop ça* » (Livia). À la fin de la 1<sup>ère</sup> séance, les inquiétudes se sont orientées vers le jeu en public élargi, nous avons proposé de mobiliser des acteurs si besoin. Finalement, lors de la 3<sup>ème</sup> séance, le groupe restreint a décidé à l'unanimité de jouer devant le groupe élargi. La diminution de cette peur peut être attribuée à plusieurs éléments : les retours positifs des membres lors du jeu, le cadre, la cohésion du groupe. Plus les séances avancent, plus les participants du groupe A prennent du plaisir à jouer et soulignent le caractère ludique de la méthode ; Bénédicte, qui était très réticente au début, dit « *on s'est bien amusés finalement* ».

Le groupe B a manifesté assez peu de peur de jouer jusqu'à l'évocation en séance 3 de la séance de forum où certaines personnes nous ont confié ressentir « *un peu de trac* ». Pendant les séances, chacun a joué sans réticences.

### **c. Les effets sur le collectif**

L'un des effets les plus importants au sein du groupe A est l'attachement au groupe et le fort sentiment d'appartenance renforcé durant le travail en commun. A chaque début de séance, les participants soulignaient qu'ils étaient heureux de se retrouver et de travailler ensemble et le

processus de dévoilement lié au jeu à favorisé la cohésion. Ils ont également dit apprécier d'avoir « *l'impression d'avancer / de progresser* ». Lors de la dernière séance, 7 personnes ont noté qu'une des choses les plus appréciées était la dynamique et la cohésion de groupe qu'avait permis cette méthode, « *on a travaillé ensemble, on s'est exposés, on a joué tous pareils, c'est extrêmement puissant* » (Sylvie).

Cet effet n'a pas été évoqué aussi fortement pour le groupe B ; les participants ont tout de même apprécié la « *bonne ambiance* » et le fait que chacun participe.

Les participants du groupe A ont apprécié la possibilité de confrontation au réel que permet la méthodologie. En effet, l'observation de la situation leur a permis de se mobiliser davantage qu'à travers un simple discours. A la fin des séances de préparation, 4/10 des participants du groupe A soulignent les apports « *potentiellement énormes* » de cette méthode soulignant que le fait de voir la scène permet des « *prises de conscience profondes des difficultés* » et que la mise en situation permet d'ouvrir plus facilement la discussion. Le groupe semble fier de son travail et convaincu de son utilité (« *c'est vrai que ça va être quelque chose d'hyper intéressant et important, joué par les médecins* » (Nadine).

Dans le groupe B, la mobilisation s'est améliorée à partir de la séance 2 où nous avons pu recadrer la problématique sur un sujet plus proche des préoccupations quotidiennes des participants (« *c'est plus réel et ça correspond bien* » (Bérénice)) et avec lequel ils étaient plus à l'aise. Charles dira à propos de la méthode « *j'adhère, c'est pas le moment de reculer* ».

#### **d. Les freins évoqués par les participants**

Plusieurs freins ont été évoqués durant les séances. Le temps de mise en œuvre de la méthode est le frein le plus important, les participants suggèrent qu'il faudrait l'adapter au temps de l'entreprise en réduisant les séances de préparation, la « *rendre plus opérationnel* ».

Certains participants du groupe B ont également souligné l'importance du volontariat, certaines personnes se sont senties quelque peu obligées de venir à ces réunions, du fait de l'insistance polie du préventeur qui a servi d'intermédiaire pour constituer puis mobiliser le groupe.

Le dernier frein cité est le caractère très spécifique du problème présenté : dans les deux groupes, des participants ont regretté le fait de ne présenter qu'une à deux situations problématiques pour un sujet aussi vaste que celui de la connexion et ont exprimé des difficultés à évaluer l'impact que cela pourrait avoir.



## Synthèse des résultats des séances de préparation

Les séances de préparation ont été conduites auprès de deux groupes, le groupe A (10) composé de membres du Service de Santé au Travail et le groupe B (8). Les groupes ont été amenés à choisir des problématiques en lien avec la connexion et le numérique « posant problème », dans le groupe A à un nombre important de salariés de l'entreprise, dans le groupe B à eux-mêmes et à ceux qui exercent des métiers proches.

Les problématiques choisies pour réaliser des scènes sont les suivantes :

Groupe A : scène 1 : les interruptions par Skype puis par d'autres médias pendant un entretien complexe ; scène 2 : les interruptions par Whatsapp pendant un week-end en famille et la pression à travailler le week-end liée à des aspirations professionnelles.

Groupe B : scène 1 : la déconnexion le week-end peut provoquer une perte d'information dramatique en cas d'incident ; scène 2 : la surinformation et le multi-outil provoquent des pertes d'information et augmentent les risques d'incidents techniques.

Les critères de sélection d'une problématique les plus importants ont été les suivants : la fréquence d'occurrence, la nouveauté d'une pratique, la gravité, l'engouement, la plausibilité, l'exhaustivité et la pertinence.

Le processus de construction d'une scène a été analysé. Il passe par différentes phases de discussion collective et de jeu.

La discussion collective repose sur 5 types de séquences discursives : des partages d'expériences vécues, des réflexions collectives, des phases de scénarisation, des propositions de solutions et des demandes de précisions sur la méthode. L'analyse des séquences de paroles par personne montre que certaines personnes endossent des rôles spécifiques (porteur d'expériences, de solutions, de réflexions).

Le jeu à partir de prototypes de scènes a permis de faire évoluer celles-ci jusqu'à arriver à la satisfaction des participants. L'acceptation d'une scène repose sur trois critères : la plausibilité de la scène, la clarté et la résonance de celle-ci.

Le test du forum sans public, spécifique au groupe A nous a permis d'entrevoir les possibilités qu'ouvrent le jeu d'une solution. Il permet de se rendre compte « en actes et en émotions » de la viabilité ou de la non viabilité d'une solution envisagée et confirmer la richesse des apports tenant au choix de faire jouer un salarié et non un acteur, notamment parce que le salarié est *imprégné* par la culture d'entreprise et parfaitement à même de la traduire subtilement et, par-là, de la conscientiser.

Enfin les séances de préparation ont permis de développer le sentiment de cohésion et de confiance et nous avons constaté une mobilisation croissante des participants des deux groupes.

## 7.2.2. PHASE 2, LES SEANCES DE FORUM

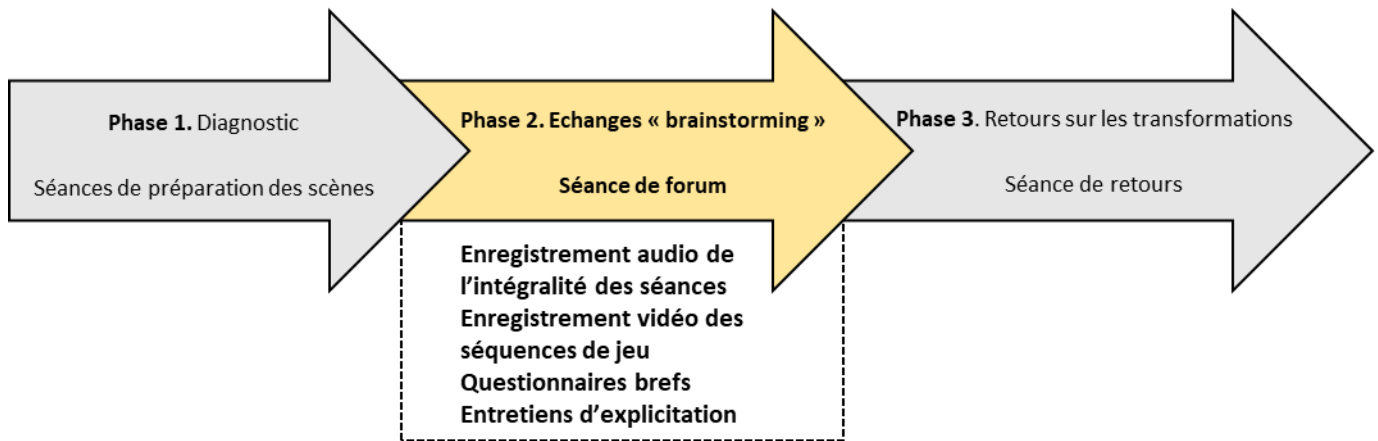


Figure 29: Résultats, phase 2

Cette partie est composée de quatre sous -parties :

- La première est dédiée à la description des deux séances de forum (Pré-QR). Nous rapportons donc les différentes parties qui composent chaque séance de forum ainsi que les propos des participants sans analyse de notre part afin de permettre au lecteur de saisir le déroulement d'une séance de forum.
- Dans un second temps nous étudions les dynamiques de la discussion collective et comparons les deux forums, puis nous analyserons la compréhension et l'élaboration d'une représentation commune du problème par les participants (QR1) et les propositions de solutions (QR2).
- La troisième partie s'intéresse aux effets liés à l'animation (ergonome-facilitateur) et le jeu. (QR3)
- La dernière partie concerne l'évaluation de la méthode par les participants en termes de transformations (QR4).

Les analyses sont faites à partir :

- de la retranscription des 2 forums (F),
- des 28 retours papiers (RP) que nous avons fait passer à la fin des séances
- et des 12 entretiens d'explicitation (EdE) réalisés après le forum.

### **7.2.2.1. Le déroulement de la séance : description du contenu**

La dynamique globale du forum peut être décomposée en deux temps : des discussions collectives qui suivent la scène initiale et une scène de remplacement, puis des discussions qui suivent le forum. La retranscription du forum (F) permet d'accéder aux constats et analyses réalisés par les participants pendant la séance. Pour simplifier la lecture, nous avons ajouté des titres résumant le contenu de la discussion. Les participants n'ont pas tous pu être identifiés en termes de fonctions, nous les avons précisées quand nous disposions de l'information.

#### **a. Le déroulement**

Nous cherchons dans cette partie à faciliter la compréhension du lecteur en résumant les interactions. Notre objectif est également de permettre à cette méthode de devenir un outil de prévention et c'est pour cette raison que nous sommes attachés à apporter une description fine du déroulement réel de nos séances de forum.

#### **Forum 1 : scène initiale : « un dimanche en famille »**

Voici un court résumé de la scène jouée (cf. p 215 pour la représentation graphique).

Les personnages :

- Delphine<sup>59</sup>, une cadre intégrée récemment dans une nouvelle équipe
- Son conjoint, Bernard
- Gaspard, l'enfant de 8/10 ans
- Le manager via Whatsapp

Les acteurs de cette scène sont : Manon (Delphine), Justine (le conjoint), Lucile (l'enfant) et Thomas (le manager)

---

<sup>59</sup> La scène jouée est la même que celle construite en séance de préparation mais certains prénoms ont été changés : Delphine (salariée) -> Delphine, Bernard (conjoint) -> Bernard.

La scène :

Bernard et Gaspard sont à table, Delphine amène un gâteau. Gaspard propose d'aller au parc, Delphine accepte et explique que c'est dur en ce moment de tout concilier. Ils discutent.

- Le manager : « *Ding, Whatsapp, bonne chance pour ta présentation de demain !* »

Delphine est perturbée, répond au Whatsapp et demande 5 min à sa famille pour vérifier sa présentation. Bernard et Gaspard affichent un visage mécontent.

- Gaspard « *en fait elle veut pas venir* ».

Elle part regarder sa présentation sur l'ordinateur, demande de l'aide à Bernard.

- Le manager: « *Ding Whatsapp, ah super t'es connectée! Tu passes un bon dimanche ?* »

Gaspard s'impatiente, trépigne. Delphine demande encore un peu temps mais Bernard rappelle qu'il est temps de partir.

Au parc

Ils jouent ensemble au ballon.

- Le manager « *d'ing Whatsapp : tu as une idée de la durée de ta présentation demain ?* »

Delphine manifeste son agacement par rapport au message mais dit qu'elle doit quand même répondre. Gaspard attrape son bras et fait tomber le téléphone qui se casse.

- Delphine, affolée : « *c'est pas possible, comment je vais faire maintenant ?* »

Suite au jeu de la scène, l'ergonome-facilitateur propose au public de discuter de la scène. Les parties qui suivent sont le résumé des interactions.

### **Le travail le week-end : fréquent mais non sollicité par le manager**

Après le jeu de la scène, l'ergonome (E) demande au public s'il veut réagir. La première intervention est réalisée par Valentin, un manager, qui dit « *c'est un truc qui n'arrive jamais en fait* » (F1P3)<sup>60</sup> sur un ton ambigu (blague), d'autres personnes ajoutent qu'elles ont trouvé la scène trop directe, caricaturale, avant d'admettre que le travail le week-end était effectivement quelque chose qui arrivait mais sans sollicitation du manager.

La discussion s'est ensuite orientée vers des partages de vécus ; ce n'est effectivement pas le manager qui sollicite du travail le week-end mais ce n'est pas rare que cela provienne d'une pression ressentie de manière autonome et personnelle « *par contre, on reçoit un mail le dimanche on se dit "bon." "Faut quand même que j'le regarde* » (F1P16) et cela arrive également en période de clôture « *Disons que cela arrive, cela arrive notamment, chez nous il y a une période de tension par an, une clôture des éléments* » (F1P27).

---

<sup>60</sup> F1P3 : F1 : forum1 : P : personne du public, 3 : numéro du tour de parole

F1E36 : Cela vous évoque quelque chose  
F1P1-37 : Enfin moi perso oui  
F1P2-39 : Moi perso...Oui, également.  
F1P3-42 : Moi perso, également...  
F1P2-44: Il y a douze-dix-huit mois, c'était... Assez fréquent.  
F1P1-47 : Quand on a une réunion le lundi matin à 9H, que les inputs on les reçoit le vendredi soir. Ben cela ne laisse pas beaucoup de choix.

Les participants s'accordent ensuite sur le fait qu'ils ont vécu le travail le week-end et que la fréquence de celui-ci est d'autant plus grande que ce n'est pas quelque chose que l'entreprise réprime : « je trouve qu'au niveau de l'entreprise on ne le considère pas comme quelque chose d'exceptionnel justement » (F1P58). Valentin ajoutera qu'il se reconnaît bien dans la scène car il a vécu la même chose lors de l'anniversaire de son fils « l'anniversaire de mon fils et je reçois un coup de fil "Alerte générale" le samedi soir, et euh, j'ai passé toute ma soirée au téléphone » (F1P59).

### **Le groupe analyse les raisons de travailler le week-end**

Le groupe cherche ensuite à comprendre les raisons de cet empiètement du travail sur le week-end. Une personne évoque la distinction entre l'astreinte et l'astreinte statistique qu'il définit par le fait de solliciter « des gens même s'ils ne sont pas officiellement en astreinte. Cela peut arriver. Il y a des managers qui sont souvent en astreinte statistique. » (F1P67). Un participant ajoute qu'à long terme, ces astreintes sont problématiques « j'ai vécu cinq ans en astreinte statistique tous les week-ends, je peux vous garantir que quand cela dure cinq ans ; c'est vraiment pénible » (F1P68).

Au-delà de l'astreinte statistique, les participants évoquent une pression permanente, une exigence de vigilance constante [entravant la récupération], mais aussi en contrepartie une solidarité entre collègues, ils ne « laisse[nt] pas les gens, dans les ennuis tous seuls les week-ends » (F1P76). Des participants évoquent le fait que les collectifs se fortifient autour des incidents et que donc des périodes dures en termes de charge ont sur ce plan un effet positif.

Les participants parlent ensuite des motivations personnelles à travailler le week-end « on a envie de faire plaisir à l'équipe, parce qu'on a envie d'être content de ce qu'on présente » (F1P86). Cela peut être vécu comme une totale liberté de travailler un week-end pour aboutir à quelque chose dont on sera fier. Les managers évoquent alors que leur fonction impose de réguler le temps de travail de leurs collaborateurs « je le vis également en tant que manager. J'ai quelqu'un dans l'équipe, il faudrait presque que je la mette dehors tous les soirs » (F1P93).

## **La difficulté à réguler l'engagement personnel et les exigences liées à la culture d'entreprise**

Le groupe s'interroge ensuite sur les façons de réguler l'engagement des salariés concernés par le comportement abordé dans la scène en évoquant une « *souffrance pour un manager d'essayer de doser* » (F1P100). Valentin mentionne qu'il a fait appel à un coach sportif pour aider son équipe à saisir l'importance de la notion de récupération. Un participant rappelle alors que à la DSI, la culture de « *il faut tenir nos engagements* » (F1P121) promue globalement dans l'entreprise du fait de la politique d'excellence, est très présente et qu'un salarié va plutôt choisir de ramener du travail à la maison le week-end que préserver son droit à un temps de récupération. Son témoignage « *une équipe qui ne tient pas son délai ou son engagement, elle va pas très bien le vivre et je pense qu'elle ramène le sujet à la maison* ». (F1P121) atteste que c'est une norme collective liée à politique de contractualisation des engagements collectifs.

Le groupe entérine le constat que la pression vient également de la culture de l'entreprise et pas seulement de l'individu.

La discussion s'oriente ensuite sur une réflexion sur l'agilité<sup>61</sup> qui, selon les participants, devrait permettre des moments de récupération après des « sprints ». Cependant cette affirmation est vite mise en cause par ceux qui ont l'expérience de ce mode de fonctionnement, un participant dira que les périodes de récupération initialement programmées dans le processus, « *c'est parfois utilisé comme variable d'ajustement et là du coup, cela devient un cycle continu* » (F1P130) ce qui durcit encore les conditions de travail en supprimant toute période plus creuse.

## **La recherche de solutions à la situation présentée**

Suite à cela, l'ergonome-facilitateur (E) recentre la discussion sur la scène et le problème évoqué en demandant « *comment on aide Delphine dans cette situation précise ?* ». Une première solution est évoquée : Delphine pourrait prévenir son manager qu'elle avait une indisponibilité ce week-end-là « *est-ce qu'il n'était pas possible de prévenir avant qu'il y avait une indisponibilité le weekend, un événement familial, qui faisait que Delphine ne pourrait pas répondre à des sollicitations* » (F1P176) mais deux personnes rétorquent immédiatement que non, sans développer leurs réponses.

Une deuxième solution émerge ensuite. Delphine pourrait prévenir sa famille qu'elle doit travailler, « *elle aurait certainement dû dire, il me faut une heure ou deux pour faire mes slides, je vais les faire ce soir pendant que vous regardez le film ou le dessin animé* » (F1P205), certains participants s'affirment opposés à cette solution et pensent qu'elle devrait plutôt en parler en collectif mais un

---

<sup>61</sup> Les méthodes Agiles sont très fortement implantées dans ce secteur de l'entreprise et prévoient de l'étendre avec l'Agile Coordonné.

participant (manager) signale que son collectif n'est pas présent et que la scène que nous voyons là montre que c'est dans la famille que ça se passe mal « Vous avez une scène vous avez une famille à la fin qui, qui vit mal la situation, il faut arriver à traiter le problème aussi au niveau familial » (F1P221). Une préconisation d'action à différents niveaux est alors évoquée : la famille pour ce qui pose problème à la famille, le travail pour ce qui dans le travail amène des difficultés.

Une participante parle alors du fait que des signaux d'alerte sont souvent émis par la famille mais que la salariée n'en a pas forcément conscience : « *Delphine en fait, je suis pas sûre qu'elle considère sa situation comme difficile. Elle doit se considérer comme engagée, je suis pas sûre qu'elle ait bien conscience de ce qui se passe pour elle* ». Elle ajoutera ensuite « *En tout cas moi je trouve que c'est effectivement mon entourage qui me dit "mais là enfin, t'exagères !"* » (F1P234).

Le groupe continue sur la nécessité de « *libérer la parole des deux côtés* » et affirme que le manager doit être moteur dans cette démarche. Un participant souligne que personne dans l'entreprise ne semble pouvoir traiter cette question de la charge de travail, qu'il considère particulièrement complexe à aborder « *moi je l'ai entendu par différents canaux, par les élus, par les salariés, par les managers, personne n'est peut-être suffisamment aguerris pour traiter la question de la charge de travail. Personne n'est à l'aise avec le sujet.* (F1P247) et que le manager ne peut porter seul cette responsabilité. Il va plus loin en imaginant que si on demandait aux cadres de faire quelque chose, ils le feraient « *parce qu'ils sont dévoués* » mais que cela serait un coup d'épée dans l'eau parce qu'ils n'auraient pas l'habileté de mener de tels entretiens, qui sont objectivement en porte-à-faux avec ce qu'ils font habituellement, i.e. pousser à plus de performance et d'implication. Le groupe s'accorde néanmoins sur le fait qu'il est important de pouvoir parler : « *rien que d'en parler, et même si on n'a pas les solutions, de partager avec l'équipe de pouvoir dire « vraiment en ce moment, voilà, je suis sous l'eau, j'ai du mal, etc.* » Le fait que ses collègues le sachent, que son manager le sache, enfin c'est une espèce de, finalement, de « *je dépose quelque chose* » (F1P250). Cette proposition est appuyée par une personne qui l'a déjà expérimenté et qui en a tiré des bénéfices. L'ergonome propose alors de tester la solution sur scène.

### **Le test d'une solution : le remplacement**

La proposition est donc portée par une personne du public qui se propose de remplacer Alice lors d'un échange provoqué avec le manager, afin d'aborder son sentiment de trop forte charge et de chercher à la fois à alerter et à trouver des solutions qui permettent d'éviter un débordement sur sa sphère privée.

Cette personne (Alice) prend donc le rôle de Delphine et Valentin, un autre membre du public, vient pour jouer le rôle d'un collègue A, deux médecins jouent, pour l'un (Thomas) le manager et pour l'autre (Sylvie) une autre collègue B. La scène jouée est la suivante : Delphine exprime le fait qu'elle se sent « sous l'eau », son collègue (A) et le manager lui rappellent ses objectifs mais essayent de comprendre la situation et sa collègue (B) la soutient en évoquant son propre syndrome d'épuisement professionnel survenu dans un passé assez éloigné et attire l'attention sur le fait que le risque existe.

Suite au remplacement, l'ergonome interroge le vécu de la scène ; la remplaçante, Alice, rapporte qu'elle a eu le sentiment qu'elle n'avait qu'une seule alliée et qu'elle s'est dit que Valentin et Thomas ne « lâcheraient pas », Sylvie explique qu'elle s'est servie de son vécu en consultation pour chercher à permettre aux personnages de prendre du recul sur ce qui était immédiatement présent.

Des solutions émergent ensuite suite à cette explication : un participant suggère qu'il faudrait profiter de l'expérience de ceux qui ont été trop loin et surveiller les signaux d'alerte d'une surcharge comme les troubles du sommeil. Valentin propose également de mettre en place un tour d'inclusion<sup>62</sup> pour amener chacun à parler de son ressenti dans les réunions d'équipes et évoque son vécu « *au sein de ma direction on a effectivement un tour d'inclusion où je prends l'exemple par exemple de vendredi dernier y a beaucoup de gens qui ont dit qu'ils étaient fatigués parce qu'ils ont eu une semaine compliquée, où il fallut faire des intérim et des choses comme cela...* » (F1P283).

Les participants évaluent ensuite la plausibilité de la scène et remarquent que cela semble difficile de dire qu'ils sont sous l'eau et qu'ils ont fait un burn-out.

Les médecins expliquent alors qu'en visite médicale, les cadres s'expriment parfois sur la surcharge mais qu'ils sentent leur gêne et que plus le niveau hiérarchique est élevé, moins ils en parlent (« *un cadre sup va jamais se plaindre. Parce que s'il se plaint c'est qu'il est pas tout à fait au niveau, qu'il a pas tout à fait la bonne posture. Faudrait pas qu'il nous déçoive quand même.* » F1P297). L'hypothèse d'une corrélation entre les attendus du rôle (être fort, ne pas craquer) et la prise de risque psychosociale est donc présente, au moins chez les médecins.

### **Comment libérer la parole ?**

Les participants s'interrogent ensuite sur l'apport potentiel de faire intervenir un tiers dans la discussion collective afin d'aider à prendre du recul « *quand on est dans un bain collectif, on n'a pas*

---

<sup>62</sup> Cf notre explication dans la partie méthodologie



*forcément de recul* » (F1P299). Un participant (de haut niveau hiérarchique) fait alors part de son étonnement quant au fait que personne n'ait proposé d'aide à Delphine. Il explique que dans les Codir, lorsqu'une personne exprime un tel mal-être, l'équipe procède à un ré-arbitrage des tâches « *le collectif peut prendre une partie de la charge, ça peut se faire aussi et quand la solidarité est vraiment présente, en général, ça apparaît et finalement, le problème se dilue sous l'ensemble. [...] Ça en tout cas moi je le fais, on essaye de le faire dans notre Codir* ». (F1P305)

Le groupe essaye ensuite d'identifier qui, dans l'entreprise, pourrait être porteur de la libération de la parole : la RH, le manager, le cadre de proximité... Et évoque le fait qu'il faudrait responsabiliser le manager. Ils évoquent un frein : les managers ne sont pas félicités pour le bien-être de leurs salariés mais uniquement pour leurs résultats « *il est plus jugé sur de l'opérationnel et des résultats effectifs que sur cette partie-là, on félicite rarement un manager en lui disant bravo tu t'es bien occupé du système, tu fais un truc durable dans lequel les gens vont pouvoir s'exprimer, être performant* » F1P325) et tout ne doit pas reposer sur le manager. Le groupe évoque également un autre frein lié à la crainte d'exposer ses fragilités au travail « *c'est aussi peut-être l'occasion d'exposer des fragilités ou des vulnérabilités qu'on n'a pas forcément envie de mettre sur la table. On n'est pas pour exposer son émotivité au travail* » (F1P325).

La dernière discussion porte sur le rôle des médecins du travail et un manager évoque la possibilité de former les managers aux signaux faibles<sup>63</sup>. Deux des médecins expriment leurs désaccords et rappellent leurs rôles consistant précisément à diagnostiquer alors que le rôle des managers, qui est de leur adresser des salariés lorsqu'ils ont des inquiétudes les concernant. Les médecins expriment alors leur peur qu'en formant les managers à de tels signaux faibles, les managers soient tentés d'essayer de régler le problème eux-mêmes voire commettent des maladresses, alors qu'ils n'ont pas la formation ni la position adéquate. Une dernière proposition émerge : il serait intéressant de former les managers aux rôles des divers intervenants du milieu de la prévention.

---

<sup>63</sup> Signaux faibles : signes d'alertes de risques psychosociaux, difficiles à interpréter, informels tels que le présentéisme, les sautes d'humeur, la sensibilité exacerbée, l'isolement...

## Forum 2 : « l'incident de facturation »

**Le jeu de la scène initiale** (cf p 216 pour la représentation graphique)

Les personnages :

- Christian : manager N+1 de l'équipe d'exploitation de l'application facturation.
- Olivier : l'opérationnel qui s'occupe de l'application de facturation.
- Brigitte : manager N+2 de Christian et Olivier.
- Philippe : exploitant de l'application de transfert de fichiers

Les acteurs de cette scène<sup>64</sup> sont : Charles (manager n+1 qui a raté l'information), Bérénice (n+2), Pascal (responsable application transverse) et Octave (l'opérationnel).

### L'évaluation de la représentativité de la scène

Comme pour le forum 1, suite au jeu de la scène, les premières interventions des participants « évaluent » la scène en termes de plausibilité. Plusieurs personnes expriment que cela représente du vécu « *On se croirait à Orange (F2P2<sup>65</sup>) ; c'est notre réalité de tous les jours ouais (F2P3)* » Après un court échange sur la scène et les raisons de ce dysfonctionnement « *c'est le flot d'informations qui vient de Piazza, des réunions, des mails et tout ça qui fait qu'à un moment donné on en a trop, on sait plus faire la part de choses* » (F2P9), une première solution [purement technique] émerge : un participant propose que l'émetteur mette un indicateur pour signaler que c'est un sujet sensible. Un autre participant ajoute qu'ils pourraient envoyer l'information à l'opérateur plutôt qu'au chef, ce qui permettrait de ne pas « parasiter le chef » (F2P15) mais quelqu'un fait remarquer que dans le référentiel ce n'est pas le nom de l'opérateur qui est inscrit mais celui du chef.

La discussion s'oriente ensuite vers du partage de vécu sur les situations où on est noyé sous les mails et sur le fait que l'information transmise n'est pas toujours perçue comme importante parce que tous les destinataires ne se sentent pas toujours concernés « *y a énormément de destinataires donc on est pas plus concernés que ça* » (F2P34).

### Comment mettre en visibilité l'information importante ?

Le groupe s'interroge sur la façon dont l'information peut devenir plus visible en proposant des solutions : changer la forme du mail, mettre dans l'objet qu'il y a une mise à jour ou encore envoyer une invitation Outlook pour le jour du changement, mettre une alerte sur le mobile professionnel.

---

<sup>64</sup> Les prénoms ont également été changés par rapport à la scène prévue dans les séances de préparation : Robert (le manager qui a raté l'information) -> **Christian**, Christian (l'opérateur) -> **Olivier**

<sup>65</sup> F2 : Forum 2, P : Public, 2 : Numéro du tour de paroles, P : Public, F2 : Forum 2

Un participant évoque ensuite le phénomène de « *mail parapluie* » et le fait que l'émetteur ne peut pas être sûr que le destinataire a bien pris en compte l'information mais peut s'abriter derrière l'argument que ça n'est pas son rôle. Le groupe parle ensuite du problème des réunions trop nombreuses et un manager confirme le fait que le manager de la scène a bien fait de choisir la réunion CallRH qu'ils appellent aussi ARCQ « *je serai assez d'accord pour dire que la réunion ARCQ pour le manager est prioritaire (F2P54)* ». Aussi, il propose que le manager délègue cette seconde réunion « *ça peut être pertinent effectivement de déléguer quelque chose d'opérationnel à quelqu'un de l'équipe* » (F2P54).

Cependant, Charles (le manager n+1 dans la scène) mentionne deux freins à cette solution ; le vendredi après-midi n'est pas un bon jour pour déléguer « *c'est pas là où on a forcément le plus de monde dans une équipe, y a aussi une production à faire tourner* » (F2P56) et précise que le problème est qu'il n'a pas saisi qu'il était concerné par l'objet de la réunion.

Suite à cette remarque, le groupe partage des expériences sur le fait de ne pas se sentir concernés lorsqu'ils sont en copie d'un mail « *on gère une priorité pour gérer le flux d'informations qu'on reçoit, le flux de mails en général quand on est en copie, on les met de côté* » (F2P58).

### **Une proposition de remplacement : jouer un manager aidant**

Ensuite un manager, Stéphane, suggère que le manager N+2 devrait aider son salarié plutôt que de lui mettre la pression. Bérénice (qui jouait le rôle de N+2) s'y oppose en avançant que ce n'est pas le rôle de ce manager « *dans un rôle de manager de manager [N+2] c'est pas forcément ce qui est attendu, on est sur un niveau d'abstraction qui peut être assez loin de la technique.* » (F2P68).

Le groupe discute alors de la résolution de la scène ; un participant fait remarquer que la situation s'est débloquée quand les personnes se sont appelées et en conclut que le problème vient du mail qui ne permet pas de saisir l'information. Ce à quoi Charles répond que le responsable de l'application de transfert ne connaît pas les 500 personnes potentiellement concernées.

Un participant propose alors de mettre en place une alerte lorsqu'une application a un problème « *une alerte qui dit à 7h « bah voilà telle application elle a un souci » est ce qu'il y a bien les codes ce genre de choses* » (F2P105).

### **Le remplacement**

L'ergonome-facilitateur revient alors sur l'idée de tester le remplacement du manager N+2 en proposant un manager plus aidant. Bérénice alerte à nouveau sur le fait que ce n'est pas le rôle du manager « *un manager n'est pas censé contacter les opérationnels* » (F2P110). Stéphane vient sur scène et joue le manager N+2, il appelle lui-même le responsable de l'application de transfert et trouve la solution avant l'opérationnel.

Suite au jeu, l'ergonome-facilitateur interroge le ressenti des acteurs. Charles, qui joue le manager N+1 en « tort », exprime qu'il vit encore plus mal la situation car il n'apporte « même plus » la solution lui-même, « je suis encore plus misérable là parce que j'aurais préféré lui annoncer ouais je suis « le sauveur » j'ai trouvé la solution et là non, je suis encore plus embêté finalement. » (F2P124)

Les participants reviennent ensuite sur le fait qu'il n'y a pas de moyen de savoir que l'information a été prise en compte. Ils ajoutent que plus les interlocuteurs sont nombreux, plus il y a de la perte d'information. Ils suggèrent qu'il faudrait donc améliorer les procédures d'utilisation des mails.

Un participant (manager N+2) s'interroge ensuite sur la plausibilité d'une telle scène dans la vie réelle ; d'autres participants confirment la validité de la scène en disant par exemple : « c'est un cas réel parce qu'il y a un certain nombre de mécanismes sur les opérations, changements, les câbles les machins comme ça, les mails, les réunions, les câbles y a les Swann. » (F2P158)

Stéphane propose alors de dédramatiser la situation, « est ce qu'il faut pas tout simplement se dire y a des humains derrière donc c'est inéluctable. Y a des manquements, y a des erreurs, on est tous faillibles et être plutôt dans cette posture-là » (F2P170). L'ergonome-facilitateur souligne alors que la personne qui se sent le plus mal est la personne qui a raté l'information et qui s'auto-culpabilise.

Un participant suggère alors une nouvelle solution : segmenter son temps pour réserver une plage horaire uniquement pour les mails « en segmentant sa journée et en se disant bah voilà, je fais mon mail pendant une heure, Piazza pendant une heure et je ne fais que ça et je reviendrai plus dessus » (F2P180) afin d'être pleinement concentrés lorsqu'ils consultent leurs mails. Ce à quoi un autre participant répond que le mail est polluant (en termes de surinformation et d'environnement) et qu'il faudrait envisager un autre moyen de communication. Aussi une personne suggère l'organisation d'espaces virtuels dans lesquels les salariés « vont chercher l'information sur les ressources communes et l'information qui les concerne eux, ils se mettent des alertes sur les besoins qu'ils ont » (F2P190).

Le groupe revient sur le fait qu'il y a trop de mails à traiter et qu'une information peut être ratée si la personne ne se sent pas concernée, « c'est 300mails par jour et y en a dont c'est la réalité, j'ai beaucoup entendu, quand je suis en copie je me sens pas concerné ». (F2P197)

Charles ajoute que les bonnes pratiques doivent être partagées sinon cela ne fonctionnera pas. Un participant précise qu'il existe un point d'exclamation bleu pour signaler les mails peu urgents mais les participants réagissant en disant que ce n'est pas utilisé et que chacun pense que « "son" urgence est la plus urgente ».

### **Explications des intentions des acteurs**

Les acteurs de la scène prennent la parole pour expliquer leurs intentions : exposer le problème de

la surinformation et du multicanal « *la surinformation nous concerne beaucoup plus et on avait plus envie de mettre en visibilité ce problème qui du coup nous concernait tous* » (F2P213).

Un participant prend alors la parole pour exprimer que ce n'est pas un problème nouveau et qu'il faut mettre en place des règles. D'autres personnes réagissent en proposant une charte collective ou des formations « *ça nous ferait pas de mal de toute façon d'avoir soit une charte collective ou des formations, des sensibilisations par rapport au temps que chacun passe à gérer des mails* » (F2P219).

Une personne (RH) ajoute qu'il y a également le problème des réunions et des nombreuses invitations dans la scène et que cela est un problème fréquent : « *il y a un certain nombre de réunions où les gens ne vont pas parce que les personnes ne comprennent pas ce qu'on attend d'elles et en quoi cette réunion pourrait être importante et structurante* » (F2P227).

Les participants discutent ensuite du besoin de s'interroger sur les usages qu'ils font des outils numériques mais certains participants dénoncent une « *volonté de ne pas s'embêter* » en supprimant les mails ou en cherchant d'autres solutions car « *c'est un bon outil de fainéantise intellectuelle aussi, c'est facile, on envoie, on met une tonne d'interlocuteurs* » (F2P231). Un participant renchérit en proposant Piazza ou les forums comme alternative : « *ça c'est le genre de chose qui peut être sur un forum ou sur un Piazza, ce qui permet de ne pas perdre une réponse parce que si y en a deux qui répondent en même temps, qui font un 'répondre à tous', les mails s'entrecroisent donc on loupe des éléments de réponse* » (F2P233).

Les acteurs reviennent sur le but de la scène qui est de trouver des solutions au problème de la surinformation. Les participants décrivent que les modes de communication actuels sont en train d'évoluer avec Whatsapp, Slack et qu'ils arrivent dans un travail plus collaboratif « *On a un tas d'outils, à nous de savoir, alors ça dépend aussi des générations je pense mais ce qui se profile c'est plutôt ce genre de travail, ce genre d'activités dans la collaboration quand même* » (F2P269).

D'autres pistes de solutions émergent ensuite, un participant propose que chacun fasse des efforts, un autre que le manager soit exemplaire et dit qu'il faudrait apprendre à prioriser les urgences « *si y a 10 urgences qui arrivent et ben savoir qu'on peut pas traiter les dix urgences. Parce qu'à un moment donné, on a une vie aussi à côté et il faut prioriser et faire comprendre aux interlocuteurs* » (F2P288).

La discussion se conclut sur le fait qu'il faudrait des outils plus collaboratifs car les organisations changent.

### 7.2.2.2. Analyse de la dynamique des discussions collectives des deux forums

Suite à cette première description des thèmes abordés, nous avons cherché à analyser quelles ont été les phases d'échange qui ont contribué à construire une représentation partagée de la problématique.

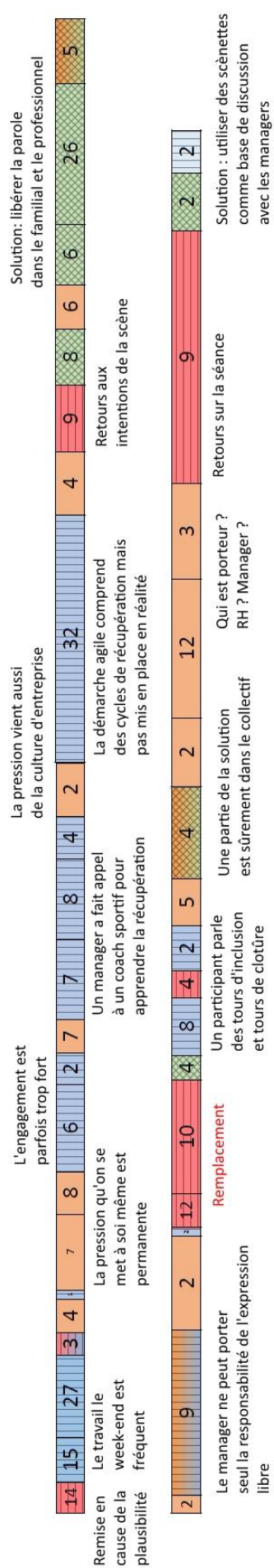
Nous nous sommes également posé la question des différences entre le Forum 1 et le Forum 2. Nous présentons les résultats sous forme d'un schéma (Figure 30).

En prenant appui sur la méthodologie d'analyse des séances de préparation, les échanges ont été distingués selon quatre catégories de séquences discursives :

- **Retours sur la scène / scénarisation d'un remplacement** : cette catégorie concerne les interactions qui sont directement liées à la scène (jeu, description des intentions des acteurs, ...) ou liées au remplacement (scénarisation, retours) ; par exemple Manon va prendre la parole pour expliquer le vécu de son personnage : « *peut-être qu'elle aurait pu dire non. Sans doute. Sûrement, il y aurait sûrement pas eu de catastrophe. Mais, Delphine a pas osé !* » (F1P-169).
- **Partage d'expériences vécues** : sont regroupées ici les interactions en lien avec le partage d'expérience des participants sur la problématique, lorsqu'ils évoquent leurs vécus par rapport à la surinformation, des situations similaires avec un trop grand nombre de mails,... Une manager explique par exemple qu'elle est souvent en copie de mails, « *moi qui suis manager à l'AE, je suis souvent en copie des mails d'escalades, avec voir ci-dessous et ci-dessous et puis en fait il faut récupérer tous les morceaux dans chaque partie du mail et souvent quand on renvoie une relance si on fait pas un résumé de ce qui se passe et ben on perd tout le monde* » (F2P211).
- **Propositions de solutions** : cette catégorie désigne toutes les interactions en lien avec des propositions de solutions ou des échanges autour d'une solution, par exemple « *on a intérêt, ça nous ferait pas de mal de toutes façons d'avoir soit une charte collective ou des formations, des sensibilisations par rapport au temps que chacun passe à gérer des mails* » (F2P219).
- **Analyses / réflexions** : on regroupe ici les interactions qui sont en lien avec la compréhension et l'analyse du problème, « *on n'est pas pour exposer son émotivité au travail et ça je pense que les alliés d'aujourd'hui peuvent être les ennemis de demain. Et ce qui a été entendu sera retenu. Donc c'est pas trop facile de discuter devant une équipe.* » (F1P325).

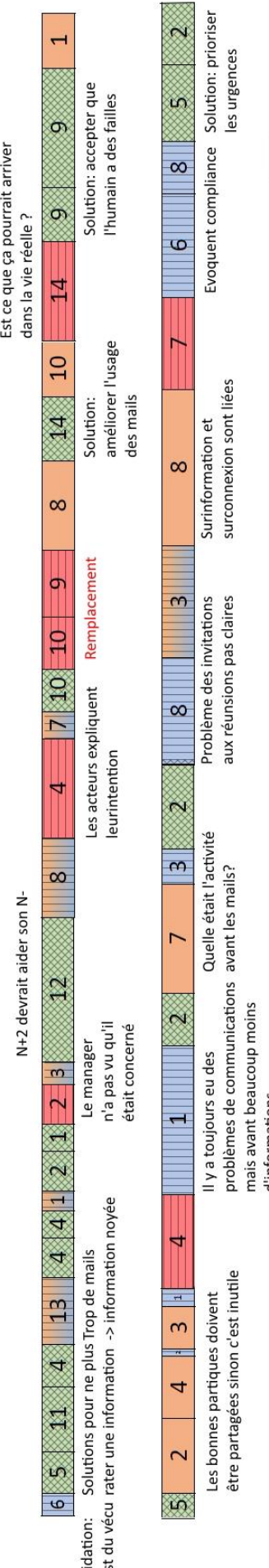
N.B : La longueur des segments correspond aux nombres de mots d'une interaction. Les nombres inscrits dans les segments correspondent aux tours de parole compris dans une séquence d'interactions. Deux segments de la même catégorie se suivent parfois car nous avons séparé les différents sujets, par exemple si deux solutions sont proposées à la suite, il y aura deux segments.

## Forum 1 : un dimanche en famille



13 Possibilité de former les managers aux signaux faibles ?  
 Solution : former les managers aux rôles des acteurs de préventions

## Forum 2 : l'incident de la facturation



2 Présentation de l'outil d'autodiagnostic l'organisation change  
 8 Besoin d'outils collaboratifs mais pas performant

- Analyse / Réflexions
- Partage de vécu / d'expériences
- Retours à la scène
- Propositions de solutions

Figure 30: L'alternance des séquences d'interactions pendant les discussions collectives (F1 /F2)



Nous pouvons constater que pour F1 (forum 1) où la scène a été vécue comme peu plausible à cause de la pression du manager, la discussion s'est orientée rapidement sur du partage d'expériences, pour identifier ce qui est réaliste dans la scène (le travail le week-end) et ce qui ne l'est pas. A l'inverse, la scène de F2 a tout de suite été acceptée comme réaliste, aussi, la discussion s'est orientée directement sur les solutions possibles pour cette problématique. Les premières solutions proposées sont axées sur la résolution du problème fictif décrit dans F2.

Nous constatons également que pour le forum 1, la première partie de la discussion s'est axée sur le partage d'expériences et l'analyse de la problématique tandis que pour le forum 2, nous avons plutôt trouvé une alternance entre des échanges sur les solutions et des analyses de leurs propres vécus en lien avec la situation. Dans le forum 2, le groupe est assez vite passé à une mise en pratique : un remplacement puis l'analyse. Nous pouvons constater que le remplacement dans le forum 1 intervient bien plus tard que celui du forum 2. Il apparaît que les participants ont cherché à analyser *toutes* les causes du travail le week-end, à approfondir les enjeux et les effets de celui-ci. Dans le forum 2, la situation apparaît rapidement comme un problème essentiellement technique et dès lors, la discussion a rapidement tourné principalement autour des moyens [techniques] pour résoudre ce problème<sup>66</sup>.

Nous allons approfondir ces deux points : l'analyse de la problématique et la recherche de solutions par les deux groupes.

### **7.2.2.3. L'analyse du contenu : compréhension du problème et émergence des solutions**

Cette partie est organisée en trois sous parties :

- La compréhension et l'appropriation du problème par le public.
- Les pistes d'améliorations envisagées où nous décrivons et analysons les propositions de solutions, puis décrivons et analysons le test d'une solution jouée (le remplacement).
- L'identification des personnes responsables de la mise en œuvre de ces pistes d'améliorations.

#### **a. La compréhension et l'appropriation du problème par le public**

Nous avons analysé la façon dont le collectif s'approprie le problème. En effet, pendant les séances de préparation, le groupe restreint a sélectionné une problématique dont il estimait qu'elle devait

---

<sup>66</sup> Ce qui a d'ailleurs frustré les salariés concepteurs de la scène.

être présentée aux participants du forum, et a créé une scène représentative. Les questions suivantes se posent pour le forum : comment le groupe large reçoit-il la problématique proposée ? Dans quelle mesure ce public s'identifie-il aux protagonistes de la scène ? Comment analysent-ils les raisons du problème présenté ? La différence entre la population du groupe restreint (GA) et les participants au forum<sup>67</sup> modifie-t-elle cette compréhension et cette appropriation ?

La compréhension de la problématique et l'appropriation du problème passe par des phases d'échange sur les expériences vécues et des phases d'analyse.

### **Forum 1 : les raisons du travail le week-end**

Les participants ont parlé des différentes raisons qui peuvent amener à travailler durant le week-end. Nous les avons regroupées en quatre catégories ; individuelles (en lien avec des enjeux personnels), liées au collectif, liées à l'entreprise et liées à l'activité :

#### **- Individuelles :**

- Les participants citent la pression interne qu'ils peuvent s'imposer à eux-mêmes (« *par contre, on reçoit un mail le dimanche on se dit "bon." "Faut quand même que j'le regarde* » (F1P16)). C'est cette pression qui est vécue comme la plus difficile car permanente (F1P69).
- D'autres personnes (des managers, dont Valentin) avancent qu'à l'inverse, certains salariés travaillent le week-end car cela permet une souplesse dans l'organisation et que ça n'est pas forcément négatif.
- Des raisons d'ambition personnelle en termes de carrière sont évoquées.

#### **- Liées au collectif :**

- Par solidarité envers son équipe qu'on « *ne laisse pas dans la mouise* » (F1P79) si le collectif est en surcharge. Cela peut également avoir des conséquences positives telles qu'un sentiment d'équipe plus fort, de la solidarité...

#### **- Liées à l'entreprise :**

- Par engagement envers l'entreprise qui ne décourage pas le travail le week-end.
- Par culture organisationnelle ; en particulier dans le secteur où nous sommes intervenus (la DSI)

---

<sup>67</sup> Le groupe A est composé de membres du Service de Santé au Travail pour les séances de préparations et le forum a été joué devant des salariés de la Direction des Systèmes d'Information. Cela va quelque peu à l'encontre de la méthodologie originelle qui veut que l'on présente une scène à un groupe large composé de pairs et de décideurs du même secteur. Cependant, les médecins du travail ont adapté leur scène pour qu'elle corresponde à la population du forum et non à une population de pairs médecins, infirmiers, psychologues du travail.

- **Liées à l'activité**

- Par absence de marges de manœuvre, un participant expliquera ainsi l'éventualité du travail le week-end « *quand on a une réunion le lundi matin à 9H, que les inputs on les reçoit le vendredi soir. Ça ne laisse pas trop de choix* » (F1P47)
- Il existe des périodes de tensions lors des clôtures de projet, qui peuvent durer des mois voire des années « *parfois cela dure un an, là il y a des équipes qui sont sous pression pendant des années, des semestres* » (F1P131) et cela peut entraîner des conséquences négatives.
- Il y a également des astreintes statistiques pour les managers les week-ends, c'est-à-dire qu'ils peuvent être appelés à tout moment sans que cela ne rentre dans le cadre de l'astreinte classique.

L'appropriation du problème lors du premier forum est donc passée par une évaluation du réalisme de la scène puis par une appropriation du problème présenté, les participants ont cherché à déterminer les éléments qu'ils partagent avec la scène (le travail le week-end) et à en comprendre les raisons. La problématique initiale d'interruption par Whatsapp pendant le week-end qu'avait voulu mettre en scène le collectif initial n'a pas été traitée en tant que telle, s'y est substitué un questionnement autour des difficultés à réguler sa charge de travail sans accepter un débordement préjudiciable à la santé mentale et à la vie de famille. Pour les participants, c'est tout d'abord la difficulté à réguler sa charge de travail en lien avec des pressions individuelles internes, ensuite l'activité en elle-même et finalement un engagement envers son collectif et son entreprise qui sont les sources de ce travail fréquent le week-end et non la pression externe d'un manager.

Ces constats ont amené les participants à essayer de trouver des solutions sur la problématique de la régulation de la charge du travail dans la réalité d'un monde de connexion permanente.

**Forum 2 : les causes de la perte d'informations**

Le groupe large a validé la scène dès le début et a tenté de résoudre le problème, puis les échanges ont permis de déterminer les causes de la perte de certaines informations :

- **La surinformation :**

- L'une des premières raisons évoquées est la quantité de mails reçus.

- **L'ignorance de sa propre implication :**

- Ils ne se sentent pas concernés lorsqu'il y a beaucoup de destinataires dans un mail.
- Ils lisent rarement les mails lorsqu'ils sont en copie.
- L'émetteur ne s'assure pas que le destinataire a bien intégré l'information qui lui était adressé.

- **Le besoin de priorisation :**

- Tout est jugé comme urgent et important.
- Il y a trop de réunions et d'invitations aux réunions et elles ne sont pas claires.

L'appropriation du problème par ce groupe a été plus directe, moins sujette à débat que pour le forum 1, c'est pourquoi les raisons évoquées se recourent avec celles évoquées par le groupe restreint en séances de préparation. Nous retrouvons en effet les mêmes éléments explicatifs : la surinformation, l'ignorance de son implication potentielle et la difficulté à prioriser dans un monde du travail où tout est jugé comme urgent.

Le groupe a alors réfléchi d'une part à comment faire ressortir une information importante et être sûr qu'elle a été prise en compte et d'autre part à comment interroger les usages et faire partager de meilleures pratiques de communication avec les différentes TIC.

### **b. Intentions du groupe restreint et perception par le public**

Nous cherchons dans cette partie à évaluer la différence entre les intentions du groupe restreint (quel message voulaient-ils faire passer) et la réception par le public de la problématique (quel message a été reçu) et à en analyser les raisons.

#### **Forum 1**

Dans la scène présentée par le groupe A, la problématique était axée sur deux points :

- L'équilibre de la frontière vie privée / vie professionnelle
- L'émergence de Whatsapp comme outil de communication en équipe
- Les effets négatifs du désir de faire partie d'un collectif apprécié

La scène construite avait pour intention, entre autres, d'alerter, dans une perspective de prévention, sur les dérives de l'utilisation de Whatsapp. Or cet aspect n'a pas été relevé par le public qui a redéfini la problématique en termes de surcharge de travail et comment réguler cette charge. L'outil de communication n'a pas été perçu comme problématique, alors que les participants se sont retrouvés dans la question du surtravail le week-end. Le travail le week-end est considéré par les participants au forum comme un problème fréquent et ayant de nombreuses causes autres qu'une pression directe du manager (cause qui a été assez largement écartée dans les analyses collectives). La pression du manager est vue comme bien moins importante que d'autres éléments comme l'envie de bien faire, la culture d'entreprise, la pression des objectifs définis au niveau de l'équipe. Aussi, naturellement, le collectif s'est approprié la scène en y projetant la question de la surcharge de travail et a écarté celle du message du manager ou de son vecteur, ce qui n'a pas permis de mettre en lumière un danger spécifique lié à Whatsapp qu'avait pointé le groupe de médecins du travail.

On peut ajouter que les médecins du travail ont construit la scène sur la base des dires des salariés en consultation et sur ce qui les préoccupe le plus, et leur point de vue est celui de préventeurs. Pendant le forum, les échanges laissent penser qu'il y a un écart entre ce qui est dit en consultation (les managers qui sont sous pression) et ce qui est dit et connu dans les équipes de travail. Nous apprenons ainsi que parler de ses émotions n'est pas encore tout à fait accepté, qu'il est très difficile d'admettre avoir besoin d'aide, etc. Aussi, l'existence de problèmes liés à Whatsapp n'est peut-être pas encore perçue par tous les salariés alors que les médecins perçoivent ce phénomène comme inquiétant. Pour les médecins du travail, le point le plus important était donc d'alerter sur cette pratique mais pour le public, c'était de travailler une problématique actuelle et non future : le travail le week-end à cause de la surcharge.

## **Forum 2**

Lors du deuxième forum, une majorité des participants étaient des salariés avec un profil similaire à celui de ceux qui ont préparé la scène. Ils se sont donc tout de suite projetés dans la scène. Ils se sont d'ailleurs tellement projetés qu'ils ont d'abord essayé de régler un problème technique très local (l'absence de facturation) avant de réfléchir au problème plus général décrit : la surinformation, le multi-canal, la multiplicité des réunions. Le groupe restreint a dû intervenir pour recentrer la discussion sur ce problème.

### **c. Le rôle de l'ergonome-facilitateur dans la compréhension et l'approfondissement des différents points de vue**

L'un des intérêts du forum consiste à faire émerger et partager différents points de vue au sujet d'une même problématique afin d'arriver à une analyse fine, relativement partagée et construite collectivement. Pour se faire, l'ergonome accueille ce qui se dit dans un processus d'expression limitant les échanges directs entre participants<sup>68</sup> et recueille les points de vue individuels. Le rôle de facilitateur implique d'accepter toute parole, quelle qu'elle soit, et de laisser les personnes s'exprimer jusqu'à la fin de leurs idées sans laisser transparaître un potentiel accord ou désaccord (*« il doit respecter la plus stricte neutralité face aux événements »*, Guerre, 1998) tout en leur assurant que leur parole a bien été entendue.

Afin de rendre intelligible le point de vue de chacune des personnes, l'ergonome-facilitateur effectue deux types de questionnements :

- Des demandes de précisions « simples »

---

<sup>68</sup> Le dispositif du théâtre-forum prévoit que le facilitateur s'interpose dans les échanges entre participants si d'aventure ceux-ci en arrivaient à s'interpeller directement.

- Demandes de clarification, lorsqu'un élément est confus et que l'ergonome a besoin de comprendre ou émet l'hypothèse que le reste du public n'a pas compris, il dit par exemple dans le forum 2, F2E18 : « *vous pouvez expliquer ?* ». Dans le forum 1, il demande des informations sur le fonctionnement agile « F1P149 : *On apure le, les écarts entre au fur et à mesure, on réaligne les objectifs... Tout cela c'est normalement... ; F1E150 : c'est l'écart entre quoi et quoi ?*» ou encore : « *quand vous dites les postures, c'est-à-dire les postures euh, d'écoute par rapport à la question ?* » (F1E248). Nous constatons ici qu'il cherche bien à saisir le sens et à donner accès au sens de la proposition tout en restant au plus près du discours de la personne qui s'exprime.
  
- Demandes de développement de l'idée, lorsque l'ergonome souhaite que le participant poursuive son discours. Il effectue assez souvent des relances en écho pour cela : « F1P13 : *C'est souvent moins...comment dire, moins direct comme sollicitation ; F1E14 : moins direct ?* », « F1P76 : [...] voilà c'est aussi une forme d'attachement à l'entreprise et à ce qu'on fait etc. Ce n'est pas que du négatif, il y a du positif là-dedans... ; F1E77 : *vous dites, c'est aussi l'attachement, l'attachement à l'entreprise ?* ». Ce type de relance permet d'amener le participant à développer son idée sans induire d'élément nouveau.
  
- Demandes de précisions avec interprétation :
  - Ajout d'éléments issus de la connaissance du chercheur : l'ergonome va parfois poser des questions en ajoutant des éléments qui n'ont pas été évoqués par le participant, dans le but de faire partager de nouvelles connaissances au collectif. Nous prenons un exemple issu du forum 1 pour illustrer cela : un des participants décrit une technique que son équipe utilise (le tour d'inclusion) avant chaque réunion pour décrire son « état interne » et l'ergonome va lui demander s'ils font également un tour de clôture.

*F1P367 : [...] Après moi j'avais fait une proposition c'est pour ça que je parlais de gouvernance adaptative à un moment donné. Je trouve qu'on le met en avant au sein de ma direction c'est qu'on a effectivement un tour d'inclusion où je prends l'exemple par exemple de vendredi dernier y a beaucoup de gens qui ont dit qu'ils étaient fatigués parce qu'ils ont eu une semaine compliquée, où il fallut faire des intérim et des choses comme ça et du coup on crée cet espace de discussion sur comment s'est passé cette semaine etc.*

*F1E368 : ok donc on est sur des solutions concrètes que vous expérimentez.*

*F1P369 : et ça, ça libère aussi*

***F1E370 : et vous faites un tour de clôture ?***

*F1P371 : et on fait un tour de clôture où on dit comment s'est passé la réunion, est ce qu'on a été efficaces ou pas. Est-ce qu'on est satisfait, content, on nomme aussi, ça commence par ça effectivement par un cadre à définir, y a aussi une écoute à développer et une position méta à développer.*

Nous voyons dans ce cas précis qu'un facilitateur qui n'aurait pas connaissance du couplage habituel entre tour d'inclusion et tour de clôture n'aurait pas pu poser cette question. Aussi nous constatons que les intérêts personnels et le « background » du facilitateur transparaissent dans sa pratique d'animation, qui de fait ne peut pas totalement satisfaire cette exigence de neutralité. Dans le forum 2, nous pouvons décrire un autre type d'ajouts d'éléments : un participant propose comme solution de mettre en place des garde-fous, l'ergonome va alors demander s'il s'agit de « garde-fous techniques ? » (F2E98). En effet, le public étant majoritairement composé de managers occupant des fonctions techniques, l'ergonome en déduit que cette solution le sera également. Ici, il s'agit de la connaissance préalable du type de public qui permet à l'ergonome-facilitateur de poser cette question.

L'ergonome pose également parfois des questions légèrement inductives. Cela peut parfois se révéler exact et aller dans le sens de la proposition : « F2P7 : on aurait peut-être dû mettre des priorités ; F2E8 : et **donc on se dit après qu'on aurait dû mettre des priorités différentes ?** ; F2P9 : exactement » et parfois inexacte : « F2P35 : et tous les médias de communications, aujourd'hui on a Piazza on a le mail, les ressources ; F2E36 : et la multiplication des sources d'informations... ; F2P37 : des canaux d'informations ; **F2E38 : c'est pas un plus pour vous ?** ; F2P39 : non c'est pas un plus dans le sens où faudrait tout consulter alors qu'on perd du temps sur la vraie production. ». Dans les deux cas cités, cela ne pose pas de problème et permet d'établir une certaine connivence dans le cas où la proposition est vraie et dans le cas où cela est faux, cela permet au participant de développer sa pensée. Cependant, même si cela n'a pas été le cas ici, réaliser des interprétations erronées peut avoir des conséquences sur la qualité de la relation entre le participant et l'ergonome car celui-ci peut avoir l'impression de ne pas être compris. Cette technique reste donc plutôt risquée tandis que des relances simples en écho (qui sont les relances majoritairement utilisées en entretien d'explicitation (Vermersch, 1994) ne comportent aucun « risque » quant à la qualité de la relation et du lien de confiance qui s'est établi.

Lorsque le dialogue entre le participant et l'ergonome touche à sa fin, l'ergonome va reformuler en synthétisant le contenu de la discussion. Pour nous cela comporte quatre intérêts, (1) s'assurer qu'il a

bien compris ce que dit la personne, (2) mettre la salle à niveau, c'est-à-dire permettre aux personnes qui n'auraient pas tout entendu, tout compris, d'être au même niveau d'information que les autres participants, (3) clôturer cette interaction et permettre à la salle de rebondir et (4) ralentir les échanges dans la salle.

Dans un premier temps, l'ergonome reprend les éléments en précisant qu'il va conclure : nous retrouvons souvent en début de phrase « donc », parfois « oui, ... » (« oui, il y a une attention à l'autre, ... » F1E87) ou encore « ok » (« ok quelque chose de l'ordre de ... » F2E55). Ces éléments de langage indiquent une prise en compte de la parole (« je vous ai entendu ») et l'intention de poursuivre en synthétisant. Ensuite, il précise qu'il va résumer le point de vue de la personne, « vous pensez », « pour vous » en reformulant à sa manière. Il le dit explicitement dans le forum 1 « si je peux reformuler » et amène une certaine précaution qui permet au participant de s'autoriser à le corriger si besoin. Il dit ainsi « si je vous entends bien » ou « de ce que je comprends ». Avec ces formulations, il soumet sa reformulation à l'évaluation de son interlocuteur qui peut ou non, valider ce résumé. Ensuite il décrit la proposition et les arguments de la personne. Si la proposition est validée, par exemple par un « oui exactement » ou « c'est bien ça », l'ergonome va alors s'adresser à nouveau à la salle, en proposant de réagir ou en avançant dans le protocole.

F2E133 : Donc vous, vous pensez que les choses en termes d'accusés de réceptions quelque part... de ce que je comprends, c'est plutôt accusé de réception dans le sens « oui j'ai compris que je dois tenir compte du changement de clés » c'est pas « oui j'ai reçu le mail » parce qu'un accusé de réception électronique, ça sert à rien à part le noyer avec 500 mails. Il va même pas voir qu'il n'a pas d'accusé de réception et ça veut dire juste qu'on a ouvert le mail pas qu'on a vu l'information derrière. C'est un peu la réponse qu'on vous fait là quoi.

F1E251 : Est-ce que vous voulez dire, enfin si je vous entends bien, vous pensez que, indépendamment presque du pouvoir d'agir sur la charge globale ou sur la charge individuelle, vous pensez que le seul fait d'exprimer, peut faire quelque chose.

F1E127 : Si je peux reformuler, donc, de ce que je comprends, la logique de l'engagement, que les personnes qui se sont exprimées voyaient surtout comme individuelle, pour vous elle est aussi quelque part, une caractéristique culturelle de l'environnement, et en particulier, ici à DSI où quelque part, on est dans des logiques d'engagement collectif par rapport aux équipes. Et, de ce que je comprends, l'engagement collectif s'impose à l'équipe qui est en charge d'un projet, d'une échéance etc. et ensuite, ben les gens l'intègrent à partir de cet impératif culturel collectif. Ils sont intégrés par les personnes, peut-être avec des variantes d'une personne à l'autre ; et potentiellement, la traduction, en termes de problématique individuelle, elle est aussi liée, à cette, à cette culture de l'engagement collectif et du respect, des échéances...



Pendant cette phase reformulation, la position de l'ergonome-facilitateur change. En effet, lors de l'interaction duelle, son regard et sa posture sont tournés vers la personne avec qui il interagit.



Figure 31: L'ergonome en interaction duelle

Il reformule ensuite et se tourne vers la salle, comme pour transmettre le contenu de cette interaction, pourtant publique, aux restes des participants.

Le facilitateur-ergonome fait parfois des synthèses de ce qui s'est dit depuis le début du forum ou lors des derniers échanges. L'objectif étant d'une part de montrer l'avancée du débat et de l'analyse, et d'autre part de reprendre les éléments pour pouvoir passer à une autre phase du forum. Il peut résumer les analyses pour ensuite demander à passer à une phase de recherche de solutions ou poursuivre la discussion (F1E395 : « donc la dimension de maturité collective, maturité dans le fonctionnement de l'équipe qui sont peut-être déjà agiles, par des fonctionnements agiles, je dirai efficaces et puis peut-être des situations où des équipes sont déjà dans une logique de courses effrénées et donc ont peut-être besoin de mettre un tiers pour pouvoir avancer vers quelque chose. Vous voulez réagir ? »).

Nous constatons le rôle essentiel d'un facilitateur qui accueille (avec divers types de relances) et reformule parfois en synthétisant les propositions des participants afin d'avancer dans l'analyse et la compréhension de la problématique. Comme nous avons déjà pu l'évoquer rapidement, si l'ergonome-facilitateur doit avoir un rôle neutre et apparaître comme un « support » à la parole, son style personnel ne peut être complètement effacé. En effet, il ne peut pas complètement mettre de côté son expérience professionnelle, ses connaissances ainsi que parfois, son avis sur la situation.

#### **d. Pistes d'améliorations**

Nous avons cherché ensuite à analyser et classer les différentes solutions proposées en fonction des transformations que cela implique pour la suite. Nous avons également décrit la solution testée en remplacement, et analysé les effets de celle-ci en termes de vécu et d'impacts potentiels.

## Solutions et freins envisagés

Nous avons listé les différentes solutions proposées au fil de la discussion collective dans les deux forums.

### Forum 1

Il y a eu 12 solutions proposées<sup>69</sup> au cours de la séance que nous avons classées en fonction des problématiques que celles-ci adressent (Tableau 27) :

- Actions individuelles de la part de la salariée (5 occurrences)
  - Pour résoudre la situation de la scène <sup>70</sup> (3 propositions) : ces solutions proposent une action concrète pour résoudre la situation exposée engageant uniquement la salariée. (Ex. S2 : La salariée peut prévenir son manager de son indisponibilité ce week-end)
  - Pour monitorer et réguler sa charge <sup>71</sup> (2 propositions) : ces solutions ont pour but d'aider la salariée à ne plus se retrouver dans une situation similaire à l'avenir. (S7 : monitorer son sommeil pour connaître son taux de sommeil profond<sup>72</sup>)
- Actions individuelles de la part du manager pour réguler la charge de son équipe (4 occurrences) : ces solutions sont des pistes d'actions pour le manager pour aider son équipe à parler de sa charge de travail et à la réguler. (S1 : Le manager peut faire venir un coach sportif pour travailler la notion de récupération en équipe.)
- Actions collectives venant de l'organisation pour réguler la charge de travail des salariés (4 occurrences) : ces solutions sont des pistes d'action à engager au niveau de l'entreprise pour mieux appréhender les effets d'une surcharge de travail et aider les managers à réguler la charge de travail. (S12 : Faire une formation aux managers sur le rôle des divers intervenants en prévention)

---

<sup>69</sup> La solution 5 est présente dans deux catégories.

<sup>70</sup> Identifiées dans le tableau comme Individuelle Salariée Scène

<sup>71</sup> Identifiées dans le tableau comme Individuelle Salariée Charge

<sup>72</sup> Cette solution vient de l'idée qu'une personne en surcharge va avoir un moins bon taux de sommeil profond en raison du stress et que monitorer son sommeil permettrait à la salariée de repérer ces phases de stress.

Forum 1		
Qui ?	Solution	Freins évoqués
Individu Manager (F1 104 <sup>73</sup> )	S1 : Le manager peut faire venir un coach sportif pour travailler la notion de récupération en équipe.	
Individu Salariée Scène (F1 176-184)	S2 : La salariée peut prévenir son manager de son indisponibilité ce week-end	Deux personnes s'y opposent car ce n'est pas une solution à long terme
Individu Salariée Scène (F1 205-216)	S3 : Prévenir sa famille qu'elle doit travailler le week-end	
Individu Salariée Scène (F1 207-235) Testée en remplacement	S4 : Parler de sa charge de travail avec ses collègues et son responsable	Pour l'un des participants, c'est au niveau familial que ça doit se régler : « vous avez une famille à la fin qui vit mal la situation, il faut arriver à traiter le problème aussi au niveau familial. » (221F1)
Individu Manager Salariée Charge (F1 240-249)	S5 : Libérer la parole des deux côtés (professionnel et familial), impulsé par le manager	Personne ne semble aguerris dans l'entreprise pour parler de ce sujet.
Organisation (F1 278-282)	S6 : Profiter de l'expérience de ceux qui ont déjà vécu un surmenage	
Individu Salariée Charge (F1 278-282)	S7 : Monitorer son sommeil pour connaître son taux de sommeil profond	
Individu Manager (F1 278-282)	S8 : Instaurer des cercles d'inclusion en début de réunion d'équipe pour que chacun s'exprime sur son ressenti	Exposer son ressenti n'est pas toujours bien accepté dans les collectifs
Individu Manager (F1 305-309)	S9 : Réarbitrer les tâches dans le collectif lorsqu'une personne est en surcharge	
Organisation (F1 339-340)	S10 : Diffuser des scénettes à tous les managers comme base de discussion	
Organisation (F1 359-365)	S11 : Former les managers à repérer les « signaux faibles » d'une personne en surcharge	Forte opposition des médecins du travail : inquiétude quant au fait que les managers ne vont pas essayer de prendre en charge les salariés alors qu'ils n'ont pas la formation médicale adéquate
Organisation (F1 366-377)	S12 : Faire une formation aux managers sur le rôle des divers intervenants en prévention	

Tableau 27: Solutions et freins évoqués pendant le forum 1

La solution testée en remplacement est la 4<sup>ème</sup>, c'est une action individuelle à réaliser par la salariée : parler de sa charge de travail avec ses collègues et son encadrant.

Nous avons ensuite analysé les réponses données dans les *questionnaires brefs* (14), en termes d'éléments pouvant transformer la situation. Nous les analysons séparément de la discussion collective car ils sont un retour individuel suite à cette discussion. Ils permettent d'apprendre ce que les participants ont retenu de cette séance. Nous retrouvons deux axes sur lesquels les participants pensent qu'il faut évoluer :

- Libérer la parole dans le collectif (3 personnes) et « ancrer dans le quotidien la thématique afin de questionner régulièrement les fonctionnements » (8 personnes). Cela permettrait de parler en collectif de la charge de travail de chacun et de la réguler si besoin.

<sup>73</sup> F1-104 : Forum 1 – Numéro du tour de parole

- « Faire progresser la maturité managériale » (3 personnes) ce qui recouvre le fait de prendre conscience pour le manager de sa responsabilité d'initier ces discussions au sein de son équipe et de la nécessité de son exemplarité vis à vis du respect de la vie privée.

De nouvelles propositions ont émergé plus spécifiquement dans ces retours : faciliter le recours à des intervenants extérieurs pour travailler le collectif (1), former les services transverses à ce type d'interventions (1), faire évoluer le dispositif de prévention. Nous ne les avons pas intégrées dans le Tableau 27 car elles n'ont pas été proposées pendant le forum, aussi les participants n'ont pas eu accès collectivement à ces retours.

## Forum 2

Au cours de la discussion le groupe a proposé 16 solutions que nous avons regroupées dans le Tableau 28, en fonction des problèmes auxquels s'adressent les propositions :

- Pistes d'actions concernant la perte d'informations dans cette situation (8) :
  - o Pour l'émetteur (5) : comment peut faire l'émetteur pour s'assurer que son information est visible ? Changer la façon dont il propose l'information (S1,3), renforcer les alertes concernant cette information (S4,7), changer d'interlocuteur (S2)
  - o Pour le destinataire (1) : comment le destinataire peut assurer le moins de perte d'information dans une situation similaire ? (S5)
  - o Pour le manager (2) : comment le manager peut réagir face à une situation similaire ? (S6, 9)
- Pistes d'actions concernant la perte d'information générale liée à l'utilisation du mail (8) :
  - o Pour tous les salariés (3) : comment les salariés peuvent optimiser la gestion du flux d'informations ? (S10, 14, 16)
  - o Pour l'entreprise (5) : que peut mettre en place l'entreprise pour aider les salariés à optimiser la gestion d'informations ? Améliorer les procédures d'utilisation du mail (S8, 12, 15), changer les espaces d'échanges d'informations (S11, 13)

Forum 2		
Qui ?	Solution	Freins
Individu Emetteur (F2 7-12)	S1 : L'émetteur doit mettre un indicateur par rapport à la sensibilité du sujet	
Individu Emetteur (F2 13-24)	S2 : Envoyer l'information à l'opérationnel en charge plutôt qu'au chef	Dans le référentiel, c'est le chef qui est nommé, pas l'opérateur (qui change souvent)
Individu	S3 : Changer la forme du mail pour que	

Emetteur (F2 44-48)	l'information soit visible (mettre mise à jour impérative dans l'objet)	
Individu Emetteur (F2 49-53)	S4 : Mettre une alerte (SMS, notifications sur le mobile pro)	
Individu Destinataire (F2 54-55)	S5 : Le manager peut déléguer la réunion du vendredi	Difficultés à déléguer « un vendredi après-midi, c'est pas là où on a forcément le plus de monde dans une équipe y a aussi une production à faire tourner en général » (F2-56)
Individu Manager (F2 61-73) Testée en remplacement	S6 : le manager N+2 devrait proposer d'aider N+1 plutôt que de lui mettre la pression	Ce n'est pas le rôle du manager qui est assez loin de la technique.
Individu Emetteur (F2 98-108)	S7 : mettre en place un garde-fou, une alerte quand la mise à jour n'a pas été faite.	
Organisation Procédures (F2 139-143)	S8 : améliorer l'utilisation du mail (répondre à l'expéditeur plutôt qu'à tous, etc...)	
Individu Manager (F2 170-179)	S9 : Accepter que l'humain ait des failles et ne pas dramatiser quand il rate une information.	Ce n'est pas le manager qui lui reproche mais bien la personne qui le vit qui culpabilise.
Individus (F2 180-189)	S10 : Segmenter son temps pour organiser des plages de consultation de mails	
Organisation Espaces (F2 191-196)	S11 : Organiser des espaces virtuels où tous peuvent aller chercher l'information	
Organisation Procédures (F2 218-219)	S12 : faire une charte collective ou des formations	
Organisation Espaces (F2 233)	S13 : utiliser des forums ou Piazza à la place des mails.	Existe déjà avec l'intranet/Piazza mais n'est pas très pratique.
Individus (F279-286)	S14 : que chacun fasse des efforts et que le manager soit exemplaire	Il faut que les nouvelles pratiques soient partagées et connues pour que cela fonctionne.
Organisation Procédures (F 285-286)	S15 : établir des règles du type « lorsque l'on est en destinataire c'est qu'il y a une action à faire et en copie c'est pour information »	
Individus (F 287 – 288)	S16 : apprendre à prioriser les urgences.	

Tableau 28: Liste des solutions et freins évoqués dans le forum 2

La solution testée est la 6ème qui concerne la réaction du manager n+2.

Dans les *questionnaires brefs* nous apprenons que le groupe pense qu'il faut renforcer l'information sur le bon usage du mail et changer les usages. Cela passe par des prises de conscience individuelles mais également collectives et une volonté de changer la façon de faire les choses. 4 personnes citent les formations / la sensibilisation aux bons usages comme une solution à ce problème de surinformation.

### L'apparition chronologique des solutions

Nous pouvons remarquer les premières solutions sont majoritairement individuelles ciblées sur la salariée, puis elles concernent le manager et enfin elles portent sur des facteurs organisationnels

dans le premier forum. Ce phénomène semble correspondre à un enrichissement concentrique<sup>74</sup> de la problématique et peut être lié au fait que le groupe essaye d'abord de régler le problème très factuel posé dans la scène (la question étant implicitement : *comment aider Delphine dans cette situation ?*), puis, au fil de la discussion et grâce aux grilles d'explication évoquées successivement, le groupe *prend de la distance* par rapport à cette scène pour trouver des solutions au problème qui se transforme et devient bien plus générique : *comment exprimer et réguler la surcharge dans une équipe motivée ?*, ce que nous pouvons rapprocher de la question du maintien d'un juste équilibre entre prévention du burnout chez des gens investis et maintien de la motivation. Les participants considèrent que cela fait partie du domaine d'intervention requis du manager. Enfin ils analysent comment faire changer l'organisation dans sa globalité en posant cette dernière question *comment l'entreprise peut-elle aider les managers à mieux comprendre et identifier la charge de travail et comment l'aider à réguler celle-ci ?*

Pour le forum 2, on observe un phénomène d'élargissement progressif très similaire. On peut distinguer trois grandes phases dans l'émergence des solutions : une première axée sur le problème de la facturation et comment l'éviter. Les participants cherchent des solutions au niveau de l'émetteur et du destinataire (comment s'assurer de ne pas rater une information) et voient émerger des solutions individuelles. Lorsque le groupe restreint, suite à une interpellation de l'ergonome-facilitateur, recentre la discussion sur la surinformation *en général*, les solutions qui émergent s'intéressent à la meilleure façon de réduire les risques de rater des informations importantes en changeant certains comportements individuels et en améliorant l'organisation du temps de travail des salariés. Viennent ensuite des solutions qui portent sur l'entreprise et la façon dont celle-ci peut soutenir une meilleure organisation de la part des salariés (en proposant des formations, des règles d'utilisation...). On voit donc que le dispositif de mise en débat accompagne naturellement un élargissement progressif par le collectif de la perspective d'analyse.

Afin d'aller plus loin dans notre démarche de transformation des pratiques, l'ergonome-facilitateur a demandé au public de citer les personnes relais, qui pourraient prendre en charge ces transformations et mettre en place des plans d'action suite aux échanges sur les solutions proposées.

### **e. Les responsables de la prise en charge des transformations**

Le *questionnaire* papier distribué en fin de séance demandait d'identifier les personnes qui pourraient prendre en charge les transformations.

---

<sup>74</sup> Chaque apport par les participants participe à enrichir la compréhension de la problématique et à chercher des solutions de plus en plus méta par rapport au problème évoqué.

Les personnes identifiées comme responsables de la prise en charge des transformations		
Qui ?	Forum 1 (n=14)	Forum 2 (n=14)
Les ressources humaines	13	4
Les managers	12	4
Le salarié	3	5
Les collaborateurs	3	-
Les membres du Codir	3	-
Les médecins du Travail	3	-
Le SST	2	-
La formation	1	1
La direction d'Orange	1	-
Un intervenant externe	1	-
La prévention	-	1
L'entreprise	-	1

Tableau 29: personnes identifiées pour la prise en charge des transformations

Nous pouvons remarquer que pour le forum 1, les personnes désignées sont les ressources humaines en premier lieu puis les managers. Pour le forum 2 ce sont d'abord les individus eux-mêmes puis les managers et les ressources humaines.

## f. Le rôle du facilitateur dans l'émergence des solutions et le choix du remplacement

### Garantir le déroulement de toutes les étapes

L'ergonome-facilitateur suit un protocole que nous avons construit préalablement et qui comprend à plusieurs étapes avec une durée prévisionnelle pour chacune. L'un de ses rôles est de « faire avancer le débat » pour que le collectif progresse vers des pistes de solutions à la fin de la séance.

Pendant toute la durée des échanges, il recentre et synthétise la discussion afin d'avancer dans la construction d'une représentation commune. Il demande parfois au collectif de s'interroger sur une solution *concrète et située*<sup>75</sup>, par exemple lors du forum 1 en ramenant la discussion à la scène construite par le groupe restreint, « Si on est confronté à une Delphine dans son équipe...Qu'est-ce qu'on fait ? » (F1E174), ou dans le forum 2 en rappelant l'objectif de construire une solution « donc c'est quoi pour vous la prochaine étape pour avancer vers des solutions ? » (F2E212). L'ergonome-facilitateur saisit l'opportunité, lorsque cela lui semble pertinent, de proposer un remplacement afin que la solution soit jouée devant le groupe. Nous proposons un exemple particulièrement parlant issu du forum 2 :

---

<sup>75</sup> Donc jouable dans un remplacement !

*F2E64 : vous auriez une suggestion de résolution de la problématique ? Ce qu'elle pourrait faire qui irait plus dans le sens, qui serait plus pertinent par rapport à ça ?*

*F2P65 : ben déjà au moment où elle s'apprête à faire le constat, finalement de dire, on a une problématique qu'on va exposer à son N- déjà elle a son niveau de voir si elle peut trouver ou la solution ou une ébauche de solution pour aiguiller la personne vers là elle pourrait aller.*

*F2E66 : donc là vous êtes dans le temps direct du problème, vous n'êtes pas dans le méta à vous dire bah tiens on va apprendre de ce problème, faire quelque chose derrière, ce n'est pas ça l'idée.*

*F2P67 : non c'est vraiment dans le côté où moi-même j'ai été, je suis responsable donc je cherche moi aussi à mon niveau la part de solution que je peux apporter à la résolution de problème. Dans un rôle de manager de manager parce que là on est sur du manager de manager c'est pas forcément ce qui est attendu, on est sur un niveau d'abstraction qui peut être assez loin de la technique.*

**F2E68 : Vous voulez essayer ? Vous voulez la remplacer et rejouer cette partie-là de la scène pour voir comment vous auriez réagi en tant que manager de manager ?**

*F2P69 : je sais pas ouais pourquoi pas. Ouais.*

Ici, nous pouvons voir comment à partir d'une réflexion d'un participant qui, en se projetant dans la scène, a essayé de voir comment il réagirait dans la situation, l'ergonome a saisi l'opportunité de faire jouer le participant. Il s'assure d'abord qu'il est bien en train de réfléchir à une solution pour le problème concret « *vous êtes dans le temps direct du problème [...] pas dans le méta* » et l'amène à élaborer et expliciter sa proposition. Le participant développe alors sa pensée « *je suis responsable donc je cherche moi aussi à mon niveau la part de solution que je peux apporter* » et l'ergonome lui propose alors de tester cette idée.

### **L'ergonome-facilitateur : une neutralité partielle**

Il paraît difficile pour l'ergonome de se dissocier complètement de la personne qu'il est et de ses objectifs, afin d'animer d'une manière complètement neutre le débat. Le débat se déroule en fonction des choix et des apports du facilitateur et se déroulerait sans doute différemment avec un autre animateur.

Cette influence peut se voir dans le choix des remplacements. En effet, lors d'un forum, plusieurs propositions de solutions pourraient amener à un test sur scène. L'ergonome fait le choix de poursuivre avec une ou plusieurs propositions mais en exclut certaines. Nous allons prendre un exemple issu du forum 1 pour illustrer ce propos.

Dans ce passage, un participant propose une alternative : Delphine, la salariée d'Orange, devrait parler à sa famille et prendre du temps pour « *faire [ses] slides* ».

L'ergonome centre ses relances vers le soutien collectif et donc la dimension travail, par opposition à la dimension famille apportée par le participant (« *le soutien collectif [...] j'ai un peu l'impression il y a quelque chose de ce côté-là* »), pourtant le participant poursuit sur le fait que Delphine est seule



avec sa famille et qu'il faut l'aider sur ce point. L'ergonome propose ensuite de jouer une scène qui mettrait plutôt le collectif en avant (« est-ce qu'on peut jouer une scène où Delphine rencontre un collègue... »). Ensuite le participant revient sur son point (« F1P221 : Comment le collègue réagirait ? Vous avez une scène vous avez une famille à la fin qui, qui vit mal la situation, il faut arriver à traiter le problème aussi au niveau familial. C'est ce qui se passe, hein, vous avez le papa et la maman, la fille etc ; F1P22 : La fille elle comprend pas ce qui se passe, le papa il est excédé parce que, il y a plusieurs trucs...Soit ils discutent, il faut aussi qu'ils discutent au sein familial, aussi. Si on veut traiter que ce sujet. »). Cette proposition semble donc importante pour le participant mais elle ne sera pas retenue.

F1P205 : Elle aurait certainement dû dire, je vais prendre euh, **il me faut une heure ou deux pour faire mes slides**, je vais les faire ce soir pendant que vous regardez le film ou le dessin animé ou je ne sais pas.

F1P206 : Faut gérer comme cela !

F1P206 : [un autre] Non

F1E207 : Dans ce que j'entends, il y a, en tout cas, il y a une solution qui apparaît, ...

**F1P208 : On aide, c'est, sa famille !**

F1E209 : Doucement, **c'est, le soutien des collectifs**, parce que vous parliez, que le collectif est assez, quelque part assez performant, chez orange, enfin moi, parce que j'ai un peu l'impression, globalement, il y a quelque chose de ce côté-là.

F1P210 : Espérons !

F1E211 : Donc euh, enfin moi j'ai, c'est une impression que j'ai aussi,

F1P212 : Mais là y a pas de collectif, elle est toute seule.

F1E213 : Mais là y a pas de collectif, mais oui, mais si on...

F1P214 : **Elle est toute seule avec sa famille, comment elle arrive à se débrouiller ?** [Autre voix en parallèle] avec son problème.

F1E214 : Mais peut-être on peut...

F1P215 : Ben euh, sauf que là c'est trop tard ! Par contre en parler avec son, avec ses collègues du même Codir, ça c'est une bonne idée je pense. [Autre parole en parallèle] non mais là, faut qu'on arrive à traiter le sujet.

**F1E216 : Est-ce qu'on peut, est-ce qu'on peut, jouer une scène où elle serait, voilà, est-ce que Delphine, rencontre un collègue, et puis elle dit "pfoou, ce weekend, cela s'est passé comme ci, cela s'est passé comme cela", elle raconte la scène »**

Nous pouvons essayer d'expliquer ce choix de l'ergonome : l'objectif de ce théâtre-forum est de travailler sur l'amélioration des conditions de travail et la transformation des pratiques problématiques en lien avec le numérique. Aussi dans une perspective de prévention des risques professionnels, il peut paraître plus intéressant de travailler une proposition qui intervient dans le milieu professionnel et ainsi de faire évoluer les collectifs de travail sur ce point. Cependant, si la scène résonne chez les participants surtout du côté familial, ce qui semble avoir été le cas au début de la discussion<sup>76</sup>, il aurait été envisageable, et conforme à une posture de neutralité totale par rapport à la lecture qui émerge dans le public, d'approfondir et de tester la proposition du côté vie familiale. Ici nous nous trouvons face à un compromis entre l'objectif de l'ergonome consistant à utiliser le théâtre-forum comme vecteur de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail, et l'objectif de neutralité ouverte de l'éducation populaire. Dans un théâtre-forum dégagé de l'intention proprement ergonomique, l'animateur *aurait pu* saisir l'opportunité de jouer une scène approfondissant la fluidité relationnelle dans la sphère familiale, dans la mesure où un tel animateur n'aurait pas eu de « préférence » quant aux sphères d'action à approfondir et aux solutions qu'il faudrait tester. Plus neutre que l'ergonome, il aurait laissé la discussion s'approfondir autour de cette idée et accepté toutes les alternatives. Or, avec cet objectif de transformation des pratiques propre à l'ergonome/préventeur, il est évidemment plus intéressant de travailler l'aspect de soutien collectif ou le rôle du manager que la sphère familiale.

Dans le forum 2, l'ergonome s'est retrouvé face à un autre conflit en lien avec des objectifs de recherche cette fois-ci. Cela intervient après la proposition de jouer un manager qui aide son collaborateur plutôt que de lui infliger une pression supplémentaire.

**F2E107 : ok donc vous aviez fait une proposition de remplacement ? Je ne sais pas si vous voulez la faire**  
 F2P1-108<sup>77</sup> : ouais pourquoi pas  
 F2P2-109<sup>78</sup> : oui mais après juste pour compléter et justifier finalement le rôle de la scénette, on aurait pu l'améliorer, j'aurais pu répondre « je cherche de mon côté » mais dans un environnement de manager... parce qu'un manager n'est pas censé contacter les opérationnels pour que ça rentre en conflit, moi je sais que mon manager, quand il s'adresse à moi il dit « bon y a un problème, tu t'en occupes ou je m'en occupe » ça dépend du niveau qu'on veut atteindre donc après effectivement la scénette a été construite comme ça mais on peut imaginer... qu'un manager dise...  
 F2P1-110 : c'est pas un reproche  
 F2P2-111 : je vais chercher aussi le premier contact de mon côté. Ouais c'est vrai que c'est adaptable et interchangeable. Je peux c'est mon rôle  
**F2E112 : de toute façon les autres vont réagir de manière pertinente par rapport à la proposition. Je sais pas si ça vous va**  
 F2P1-113 : on peut essayer oui.  
**F2E114 : vous voulez rejouer depuis le début ?**  
 F2P1-115 : je sais pas moi, comme vous voulez.

<sup>76</sup> Au début de la discussion, ce participant a dit qu'il avait déjà vécu cette situation et qu'il avait raté l'anniversaire de son fils.

<sup>77</sup> P1 est le remplaçant du rôle de manager n+2, Stéphane (manager)

<sup>78</sup> P2 est Bérénice, l'une des actrices de départ qui joue le manager n+2

Dans ce passage, nous voyons que l'ergonome fait le choix de faire jouer cette proposition (le manager N+2 aide le manager N- en contactant lui-même des opérationnels) en dépit de l'intervention de Bérénice qui précise qu'« *un manager n'est pas censé contacter les opérationnels* ». Cette intervention remet en cause la viabilité de la solution dans la mesure où Bérénice la considère non plausible : un manager dans la réalité de l'activité, ne ferait donc pas ce qui est proposé. Si on suit cette logique, l'ergonome n'aurait pas dû faire jouer cette solution. Pourtant ce remplacement a eu des effets et des échos intéressants sur les participants que nous développerons dans la partie suivante. L'un des principes du théâtre-forum est de rester dans ce qui est possible, l'objectif étant de permettre aux participants de développer leur pouvoir d'agir en voyant des solutions auxquelles ils n'auraient pas pensé mais qui restent plausibles. Afin de documenter au mieux la démarche dans le cadre de notre recherche, il était important pour nous de pouvoir dérouler le protocole plusieurs fois de la même façon (discussion-proposition de solutions-test d'une solution). Aussi lors de nos échanges avec l'ergonome-facilitateur, nous avons appris qu'il n'avait pas senti d'opportunité avant cette intervention de proposer un remplacement et qu'il avait donc saisi cette occasion pour suivre notre protocole le plus rigoureusement possible. Cette pression de « *faire monter un spectateur sur scène* » est décrite par Guerre (1998) qui l'explique par le fait de vouloir « *faire la preuve de la validité de la méthode* », il ajoute que le remplacement n'est pourtant « *que possible et nullement obligatoire* ». Nous supposons que nous nous sommes heurté à cet écueil à cause de notre volonté de faire reconnaître le théâtre-forum comme un nouvel outil de prévention et donc de décrire son déroulement de la façon la plus optimale possible, avec toutes les étapes possibles.

Outre ces aspects de choix de l'orientation, l'ergonome intervient quelque fois en apportant des informations nouvelles. Il va par exemple expliquer que le choix de faire une charte n'est pas pertinent car cela n'a pas prouvé son efficacité « *F1E260 : ah oui oui, des chartes y en a. Mais ce qu'on constate, c'est un peu comme les guides de déconnexion, c'est pas toujours ni connu ni appliqué. Le problème c'est ça, si c'est une information en plus et qu'il y a rien qui est fait pour que ça soit traduit dans la culture collective ça ne change pas grand-chose quoi.* ». Ces informations qu'il donne sont pertinentes pour la poursuite du débat sans s'attarder sur des solutions peu efficaces, cependant cela entre en contradiction avec la posture basse de l'ergonome en théâtre-forum qui ne se présente pas en tant qu'expert (position haute).

### **7.2.2.4. Le vécu du jeu : une représentation dynamique d'une situation problématique à fort potentiel projectif**

Nous allons dans un premier temps analyser le vécu et l'effet d'une solution jouée (remplacement) puis analyser les apports, le vécu et les limites du jeu plus globalement.

#### **a. Les remplacements : le test d'une solution**

Nous allons décrire les deux scènes jouées ainsi que leur effet et le vécu de celles-ci par les acteurs et le public. Ces analyses se basent sur les retranscriptions des forums et sur les 12 entretiens d'explicitation réalisés quelques jours après les forums. Nous souhaitons répondre aux questions suivantes :

- Comment est vécu le fait de jouer par les participants (acteurs et spect-acteurs) ?
- Quel est l'impact de ce test de solution ? Permet-il de résoudre la situation ? Le fait de voir jouer la solution a-t-elle plus d'impact que le simple fait de l'évoquer à l'oral ?

Les remplacements sont des scènes improvisées pendant le forum avec des participants volontaires issus du public (les « spect-acteurs »). Elles sont représentées sous forme d'une bande dessinée<sup>79</sup> reprenant les phrases essentielles des scénettes.

#### **Forum 1**

Le groupe choisit de tester la 4<sup>ème</sup> solution proposée, parler de sa charge de travail à ses collègues. Deux membres du public et un médecin (Sylvie) prennent des rôles tandis que les rôles de conjoint et de l'enfant disparaissent.

- Alice joue Delphine, la salariée (en vert)
- Valentin joue un collègue (en bleu)
- Sylvie joue une collègue (en bleu)
- Thomas joue toujours le manager (en rouge)

---

<sup>79</sup> Inspirée de Guibourdenche (2013)

La scène se déroule un lundi matin en réunion d'équipe.

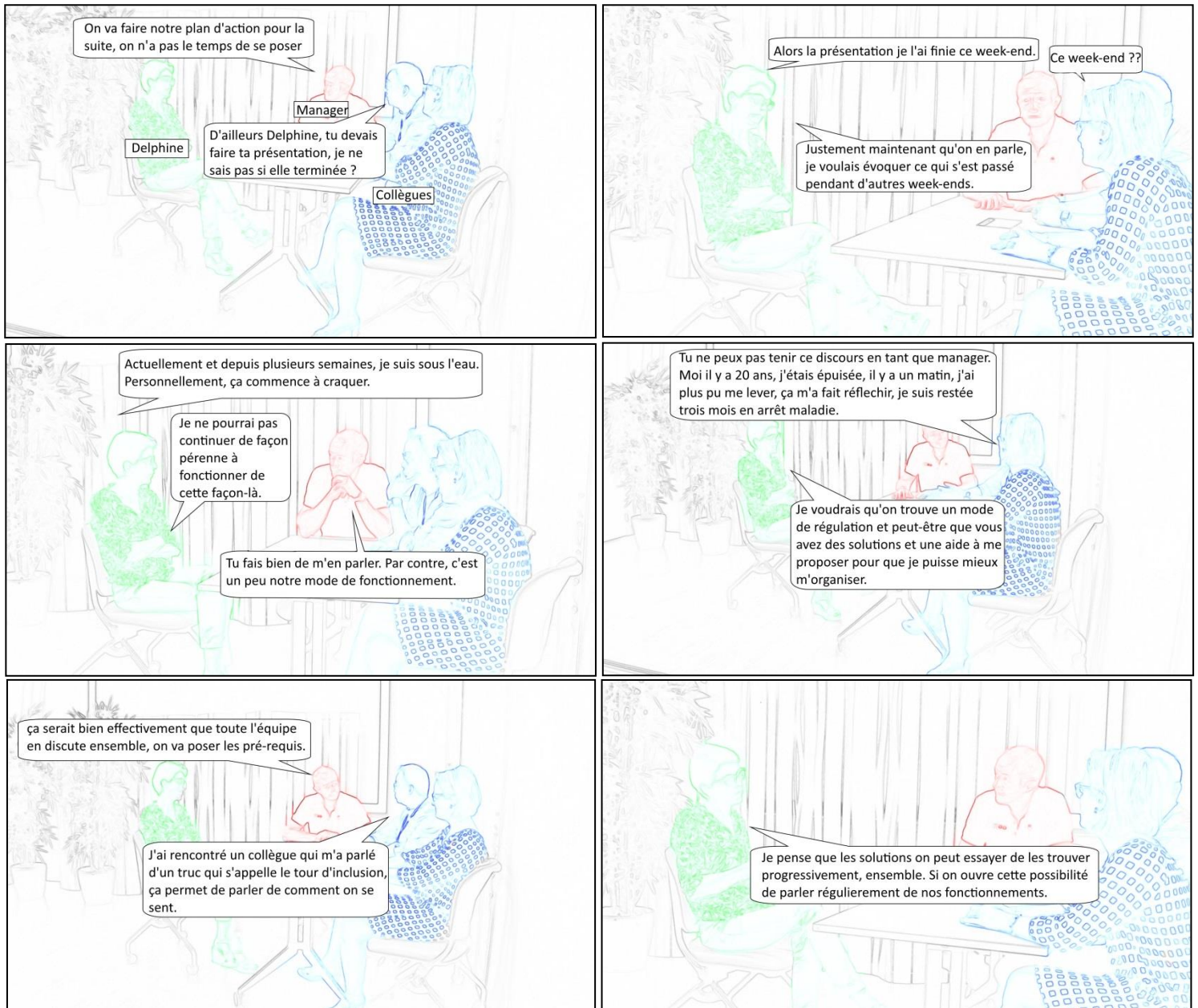


Figure 32: Alternative forum "un dimanche en famille"

## Effets et vécu du remplacement

### Motivation à jouer et vécu du jeu

En analysant les entretiens d'explicitation (E) et les discussions du forum (F), nous avons d'abord essayé de comprendre ce qui a motivé les deux participants à monter sur scène lors du remplacement.

Alice (directrice d'une unité), qui remplace Delphine, nous a dit qu'elle ne s'attendait pas à jouer mais qu'elle avait levé la main pour faire une proposition puis qu'elle s'était lancée à la demande de l'ergonome. Cette intervention a pourtant eu un fort impact, une de ses salariées, Valérie, a souligné l'importance de voir sa responsable jouer cette proposition, elle dira « *j'ai trouvé ça super [...] c'est ma responsable et je me suis dit c'est un bel exemple de ce qu'on peut faire et ça donne des permissions* » (Eva1)<sup>80</sup>. Nous voyons donc l'un des effets positifs du théâtre-forum lié au fait d'avoir une population mixte en termes de niveau hiérarchique. L'implication de son propre manager dans cette démarche permet de voir leur intérêt pour la question évoquée mais également leur posture active dans la résolution de celui-ci tout en donnant la « permission » de réagir comme elle l'a fait dans une situation similaire.

Pour Valentin (manager n+1), qui joue un collègue, il s'agit de tester l'expérience pour enrichir sa vision de la situation ainsi que celle des autres « *je pense que le vivre c'est bien aussi. Enfin du coup ça marque un peu plus.* » (EV30)<sup>81</sup>. Il nous a dit vouloir s'impliquer car il désire « *être acteur du changement* » et trouve que c'est « *une belle image* ».

La médecin du travail, Sylvie (qui joue une collègue) a exprimé ses intentions pendant la discussion collective ; elle souhaitait jouer une collègue qui a vécu un épuisement professionnel et « *[se] mettre en position méta pour essayer vraiment d'aider les acteurs à prendre du recul en tant qu'ancienne victime* » (F1P277).

On voit donc que la scène résultante ici est le fruit d'une conjonction d'intentions que l'intervenant-ergonome n'aura pas essayé de mettre en cohérence ; on peut penser que c'est conforme à une interaction sociale naturelle.

Le fait de pouvoir jouer cette scène est donc perçu comme une possibilité d'un nouvel espace d'échange, une sorte de tremplin pour exprimer ces messages en ne passant pas par la rationalisation mais par le ressenti et le vécu des personnes. Cela permet une exposition rapide et directe de sa position et de son point de vue en interaction avec d'autres points de vue.

Pour ce qui est du jeu en lui-même, aucun des deux participants n'ont exprimé de stress. Alice a précisé que si le groupe avait été plus important avec des personnes qu'elle ne connaissait pas, cela aurait généré un peu de stress.

---

<sup>80</sup> Eva1 : Entretien d'explicitation, Va : Valérie, 1 : numéro du tour de parole

<sup>81</sup> EV30 : Entretien d'explicitation, V : Valentin, 30 : numéro du tour de parole

## **Perceptions et vécus des rôles par les acteurs**

Tout d'abord, Valentin a expliqué sa difficulté à jouer son rôle car il avait été gêné d'ignorer comment finissait la scène et quelle posture adopter. Cela peut constituer une limite du théâtre-forum dans la mesure où les participants ne sont pas toujours à l'aise de s'exposer ainsi sans avoir le total contrôle de ce qui peut se passer sur scène et ce qui est attendu d'eux.

*Le rôle du manager : trop ferme ou trop souple ?*

Thomas, le médecin du travail qui a joué le manager a exprimé son malaise quant au fait d'interpréter ce personnage : « *j'étais un peu démuni, je me suis pas trop senti à l'aise parce que j'étais pas imprégné du rôle* » (ET12). Il nous a dit ne pas savoir s'il était trop ferme ou trop empathique et avoir passé le temps de la scène à essayer de doser ses interventions. Alice avoue s'être trouvée en difficulté face à un manager en opposition constante avec elle, elle nous dit « *je me référais à une situation que j'ai vécue en vrai, dans différentes configurations où ça s'est jamais passé comme ça. Là, j'ai trouvé aussi ça un peu caricatural. J'espère qu'on n'a pas tant de managers que ça chez Orange qui réagiraient comme ça* » (EA49). A l'inverse deux autres participantes nous diront en entretien qu'elles ont trouvé ce manager réaliste, voire « *assez à l'écoute. [La scène] était plausible mais elle était dans un environnement où globalement on n'est pas dans le cadre d'un manager un peu obtus quoi* » (Eva25). On voit ici que la représentation du fonctionnement d'un manager n'est pas la même selon la position hiérarchique...

*La salariée qui exprime assez aisément ses difficultés : une réelle possibilité ?*

Alice a exprimé à plusieurs reprises la difficulté de la discussion avec ce manager et le collègue qui lui mettait également la pression, notamment en mentionnant qu'elle pensait « *qu'ils ne lâcheraient pas* ». La plausibilité d'une intervention comme la sienne a cependant été remise en cause par une participante qui souligne une certaine force pour pouvoir exprimer que l'on est sous l'eau et tenir sa position, « *je suis pas sûre que quelqu'un qui soit en surcharge, qui culpabilise un peu de pas y arriver, voilà, soit aussi assertive.* » (Eva29).

*Parler du burn-out (ou surmenage) en équipe : un sujet tabou ?*

Alice elle-même a d'ailleurs remis en cause le réalisme de la proposition de Sylvie : dire en réunion que l'on a souffert d'un surmenage est encore « *très tabou* » (F1P294). Thomas l'a confirmé en rappelant que les salariés se sentent plutôt coupables et donc garde le silence.



## Perception de la scène par les autres participants

Si certaines interprétations sont jugées plus ou moins plausibles, aucune interprétation n'a été rejetée massivement par les participants. Le débat sur l'ampleur d'une réalité a donc été un des aspects marquants de ce forum 1.

Valérie souligne un bénéfice de cette scène qui permet de montrer « *dans un cadre théorique comment on peut faire pour la charge de travail* » (Eva1<sup>82</sup>). Cependant elle souligne que dans 30% des cas « *ça peut être mal reçu* » d'exprimer sa fatigue en équipe (Eva27). Un des participants au forum (membre du Codir) s'est dit choqué par le fait que personne dans la scène n'ait proposé son aide à Delphine lorsqu'elle a mentionné « être sous l'eau ». (F1P307).

Sur la base des entretiens individuels réalisés, on constate que les personnes développent des interprétations différentes des rôles et de ce qui se passe, ce qui contribue à la richesse d'analyse. Dans le cas de l'interprétation de l'attitude du manager, certains le trouvent trop ferme et d'autres « *particulièrement à l'écoute* ». Cela montre l'intérêt de cette confrontation de ressentis.

De même, la différence de discours entre la personne A qui dit être choquée que personne ne propose son aide à la salariée en souffrance et celui d'une salariée B à un niveau hiérarchique moins élevé pour qui il est improbable qu'un salarié puisse exprimer une telle souffrance (« *il est difficile de parler de ses émotions à son collectif* » / « *dans 30% des cas ça ne passerait pas* ») ne témoigne-t-elle pas de deux réalités bien différentes mais présentes en même temps dans la même entreprise ? En effet, la personne A d'un haut niveau hiérarchique considère comme normal et possible le fait d'exprimer sa souffrance et l'élément posant problème est l'absence de réponse de la part de ses collègues ; mais pour la salariée B, l'élément problématique est la prise de parole en elle-même sur un sujet tabou, le burnout (« *je pense que c'est pas un sujet qui est facile à aborder. Comment on va percevoir, ils vont penser que je suis tire au flan, que je suis pas assez solide pour faire le job* » Eva23). La parole serait-elle plus libérée dans des niveaux hiérarchiques plus élevés ?

## Forum 2

Le groupe a choisi de tester la solution 6 : le manager n+2 propose son aide au manager n+1.

Un participant (Stéphane) prend le rôle de Brigitte (manager n+2). Les autres personnages restent dans la scène :

- Christian, le manager qui a raté l'information (vert), joué par Charles
  - Olivier, l'opérationnel (bleu), joué par Octave
-



- Philippe, le responsable de l'application de transfert (bleu), joué par Pascal

La scène se passe au même moment que la scène initiale.



Figure 33: Alternative « rupture de flux de l'application de facturation » forum

## b. Apports et limites du jeu

Dans le monde de l'entreprise, il est rare de voir des salariés se mettre en scène afin de démontrer une problématique. Cette partie s'intéresse donc à la façon dont les participants, qui ont joué ou qui ont vu la scène, ont vécu cette particularité. Nous nous basons sur les entretiens d'explicitation (12), les transcriptions des forums (2) et les retours papiers (28).

Nous cherchons à répondre aux questions suivantes :

- Comment est vécu le jeu par les participants ?
- Quels sont les apports du jeu par rapport à ce qu'on pourrait attendre d'un discours exposant une situation problématique avec une mise en débat plus classique ?
- Quelles sont les limites du jeu théâtralisé ?

### Forum 1

Nous avons constaté que le format de présentation d'une scène était apprécié. Dans les entretiens, les participants soulignent plusieurs aspects regroupés ici en 3 catégories.

- (1) Les participants évoquent le dynamisme comme un point positif. Le fait de voir une scène puis de pouvoir intervenir en tant que public pour changer la situation rend actif, « on n'est pas statiques » (EA24<sup>83</sup>). Plusieurs personnes soulignent l'intérêt d'une telle présentation par rapport à des « slides » (diapositives) ou des discours « ça permet d'imager » (EV4) et donc de mieux se projeter.
- (2) La projection est en le deuxième point souligné. Deux personnes disent s'être « vues dans la scène » et que cela faisait écho à des situations personnelles vécues (« je me suis dit « mais c'est exactement moi » (EVG1), « ça me rappelait une situation similaire [...] je me suis vu moi-même en fait dans le dispositif » (EV12). La scène permet de réduire la distance entre les participants et la problématique en exposant le problème non pas sous forme raisonnée et structurée comme une présentation PowerPoint mais sous forme émotionnelle « ça donne un côté plus expérientiel » (EV15).

Le caractère projectif de la scène proposée a tout de même été discuté : plusieurs personnes ont trouvé que la situation était un peu caricaturale et que cela pouvait « nuire à l'identification » (EA6). Cet élément a mis très mal à l'aise l'une des actrices de la scène qui a eu peur d'être « à côté de la plaque » et a regretté de ne pas avoir plus transposé la scène<sup>84</sup> « si on transposait, on pourrait pas dire que c'est caricatural » (EM43). Cependant, l'autre acteur (Thomas) a souligné l'inverse, d'après

---

<sup>83</sup> EA24 : Entretien d'explicitation, A : Initiale de la personne qui parle, 24 : Tour de paroles

<sup>84</sup> La transposition désigne le fait de s'éloigner du contexte de la situation problématique tout en gardant l'essence du problème

lui plusieurs personnes avaient justement apprécié le caractère réaliste de la scène : « *le public qui n'avait pas l'air en tout cas de prendre ça pour une caricature mais qui paraissait très intéressé et qui était attentif* » (ET16). Nous remarquons que ce sont des participants de niveau hiérarchique haut (manager de manager, Codir, ...) qui ont dit que la situation leur paraissait caricaturale « *je pense qu'à Orange, ça se passerait pas* » (EA8).

- (3) Enfin les participants soulignent l'impact émotionnel que provoque le jeu et le fait que ce sont les émotions qui font réagir les participants. Pour Valentin, cela permet de « *faire tomber certains freins mentaux* » (EV4) et de « *marquer* » plus les esprits. Il s'est également rendu compte que cette situation qu'il avait vécue « *en fait [il] la maîtrisait pas tellement* » (EV4) contrairement à ce qu'il avait pu penser. Les retours papiers nous apprennent que cela permet également « *de se sentir moins seuls* » de partager de telles problématiques.

## **Les acteurs**

Nous avons également interrogé les acteurs sur leurs vécus du jeu en public. L'un des deux acteurs s'est senti un peu stressé au début « *je me demande si je ne vais pas bégayer* » (ET4), l'autre actrice (Manon) nous a dit s'être plutôt « *amusée* ». Pendant la scène, Manon a ressenti le stress de son personnage à cause de la sollicitation « *venant de Whatsapp, du gamin, du mari et puis quelque part en essayant d'aller sur un document, je me suis rendue compte que oui, c'était ce type de sollicitations multiples qui commençaient à devenir stressantes* » (EM15). Lors du remplacement, le groupe a demandé à Manon de jouer le manager mais elle n'a pas accepté et nous a dit pendant l'entretien s'être rendue compte qu'en ce moment « *je suis dans une période où y a beaucoup de choses qui m'agacent ... je pense que j'aurais peut-être un peu forcé le trait et c'aurait peut-être pas été utile face au public qui était là* » (EM67). Elle a donc choisi de se mettre en retrait pour ne pas desservir le message.

## **Forum 2**

L'aspect qui ressort le plus est le caractère projectif et l'identification forte des participants aux protagonistes. Cela montre une fois de plus l'importance de présenter une scène à des populations similaires à celles qui l'ont réalisée. La scène est réaliste et chaque personne interrogée nous a dit qu'elle s'était sentie personnellement concernée par la problématique. Plusieurs raisons ont été citées : les mails reçus trop tard sont fréquents (« *l'histoire du mail qui arrive et qu'on n'a pas vu le vendredi, à effet immédiat pour le lundi, c'est des choses que je connais, que j'ai connues dans différents métiers.* » (EF1<sup>85</sup>), la quantité de mails reçus est excessive (« *je reçois des centaines de mails par jour* » (ESB6) et certains ont déjà raté une information « *le manager qu'était un peu mal à l'aise, parce qu'il*

---

<sup>85</sup> EF1 : Entretien d'explicitation F : Initiale du prénom du participant, 1 : tour de parole

est passé à côté de l'information, ... je le sentais, parce que je m'identifiais à lui dans certains cas » (ESB40). Les acteurs nous ont dit qu'ils étaient satisfaits parce qu'ils ont vu que la scène parlait aux gens « ce qui avait été défini dans les groupes, dans les différents groupes étaient en phase avec une expérience que nous, on avait vécue, mais que d'autres personnes au sein de l'entreprise ont vécues aussi, donc, c'était, c'était un point positif » (EO5).

Les autres aspects (émotions/implication/dynamisme) ont également été évoqués. Stéphane nous dira ainsi que la mise en situation concrète permet de « s'immerger » beaucoup plus qu'une vidéo ou qu'une présentation (ES2). De plus, comme nous l'avons remarqué dans la partie sur les remplacements (d), Stéphane est monté sur scène car la scène lui a donné envie de réagir. Il nous a dit ne pas avoir supporté que la manager N+2 ne fasse que « mettre la pression » à son salarié alors qu'elle aurait pu l'aider et c'est cette frustration qui l'a poussé à monter sur scène et à essayer de changer la situation. Cela montre l'efficacité de cette scène.

En ce qui concerne le vécu des acteurs, aucun des deux n'était stressé par le fait de jouer mais ils ont souligné leurs préoccupations au sujet du message qu'ils passaient. Ils avaient vraiment envie que les participants saisissent le fond du problème et non la forme (l'arrêt de la facturation). Charles nous a confié qu'il n'était pas sûr que tous aient compris que c'était un problème fictif : « je ne suis pas sûr que c'était très clair pour tout le monde, parce qu'on a dû un moment donné même le rappeler, après coup, quand les gens essaient d'apporter des solutions techniques au problème qu'on avait évoqué » (EC4). Effectivement, pendant la 1<sup>ère</sup> discussion collective, les personnes ont amené des solutions très techniques et très axées sur le problème du changement de clés (mettre des alertes) tandis que le problème était la surinformation.

Un des deux acteurs, Charles, nous a également parlé du fait qu'il était inquiet de devenir « porteur du problème ». Ce sujet avait déjà été évoqué dans le groupe A par Manon qui nous avait rapporté que chez Orange la personne qui rapporte un problème devient responsable de sa résolution. Il nous dit « ce que j'ai remarqué aussi dans l'entreprise, c'est que ceux qui viennent apporter les problèmes, ils peuvent devenir les problèmes » (EC40). De plus il voulait également contrôler l'image qu'il donne de lui et s'est un peu mis « en danger » en jouant devant ses responsables.

Le fait de jouer et de voir jouer ne semble pas être un frein pour les participants et le public a apprécié le dynamisme et le caractère projectif de cette mise en scène. En effet, ils ont trouvé parlant de voir la scène se dérouler devant eux. Les personnes concernées directement par la scène se sont projetées et reconnues.

### 7.2.2.5. Le vécu de la méthode

Nous cherchons maintenant à investiguer le vécu global de la méthode. Quelles ont été les motivations des participants à venir ? Quels points ont été particulièrement appréciés dans la méthode ? Comment a été vécue la discussion ? Et enfin quels freins soulèvent-ils pour la méthode ?

Les données sont issues des entretiens d'explicitation et des retours papiers.

#### Forum 1

##### Les motivations à venir à la séance

Les retours papiers nous ont appris que les motivations pour venir à la séance sont d'abord l'intérêt pour le sujet (10 personnes), la pertinence par rapport à la fonction (3), un intérêt pour la prévention des risques psychosociaux (3) et enfin la curiosité de découvrir de nouvelles approches (3).

##### Le collectif : diversité des points de vue et des niveaux hiérarchiques

L'un des premiers avantages cités de la méthode est la présence d'un collectif très riche. Cela montre d'une part une certaine implication de la part de tous les niveaux hiérarchiques, d'autant plus que ceux-ci se sont investis et ont participé activement « *même les décideurs se mêlaient à la conversation, donnaient leurs avis et donc ça prenait beaucoup plus vite que je ne l'avais imaginé en fait* » (ET4). D'autre part, cela permet de donner de la visibilité à « *l'ensemble des acteurs de la chaîne présents [...] la partie préventeurs, la partie médecins du travail, la partie RH locale et centrale, les managers* » (EV4). Cette diversité a permis d'enrichir la compréhension et l'analyse de la situation grâce à une multiplicité de points de vue. Thomas souligne deux points importants : le collectif est très mature, prêt à réfléchir très vite à la problématique « *ils se sont lancés dans la réflexion directement parce qu'ils ont l'habitude de ça* » (ET24) et la DRH était très motrice, impliquée : « *elle a pris la parole, elle est intervenue, elle a donné des avis etc. ça aussi c'était important parce que si la DRH se mouille en quelque sorte les équipes parlent plus spontanément aussi* » (ET32).

##### La discussion : liberté de parole

Une participante a trouvé qu'il y avait une « *belle liberté de parole* » dans le collectif, qu'il n'y avait pas de recherche de consensus, que chaque point de vue était accepté dans un cadre bienveillant et que tout l'intérêt était de « *prendre les prises de conscience qu'on est prêt à faire, on prend les retours que les uns les autres font qu'on est prêt à entendre... et on repart pas avec une recette à appliquer* » (EVG43). Elle résume la discussion en affirmant qu'elle a l'impression qu'ils sont dans une phase de changement, avec une prise en compte des émotions au travail mais pas de la corporalité et que c'est quelque chose à travailler à l'avenir.

EVG21 : « j'ai l'impression que finalement par rapport à l'organisation du travail, y a eu plusieurs vagues, la première c'était on s'organise et on laisse nos émotions et notre vie privée au vestiaire, après [...] on se rend compte un peu qu'on a les émotions, ça fait partie de notre vie et que ça peut impacter les relations, ça impacte la façon dont on travaille. Et donc là c'est rentrer dans le champ [...] de ce qu'on s'autorise à dire en tant que salarié, de ce qu'on s'autorise aussi à aller questionner [...] en tant que manager. Et là ce dont je prends conscience [...] c'est un peu comme si on avait dit « ok alors dans l'organisation du travail, on rentre les émotions mais le corps, la fatigue, la faim, la surcharge mentale ça commence à être flou c'est comme si c'était encore un peu dans l'antichambre du vestiaire quoi. J'ai l'impression que c'est encore comme si avant avoir des émotions c'était une faiblesse et aujourd'hui avoir besoin de temps de récupération, temps de déconnexion, ça peut être encore perçu comme une faiblesse. »

### **Les points de désaccords et les frustrations**

Plusieurs aspects de la discussion ont parfois dérangé les participants interrogés. C'est le cas de Valentin, qui en tant que manager, a avoué avoir eu « un peu de mal » lorsqu'un de ses collègues a évoqué les « sprints » de récupération dans l'agilité comme un véritable temps de repos. Il évoque des témoignages de personnes en agilité pour appuyer son propos « Toutes les personnes en agilité avec lesquelles je discute, ils le font pas en fait. Ils font pas ce sprint de récupération. Bien souvent ce sprint de récupération sert à corriger les anomalies du système et donc, ils sont totalement embarqués dans ce truc. Ça, ça me fait vraiment peur » (EV42). Effectivement lors de la discussion collective, cela avait été évoqué comme solution et avait suscité un désaccord du côté des managers qui vivaient déjà l'agilité.

Par ailleurs, le fait de faire se rencontrer deux types de fonctions (DSI<sup>86</sup>/SST) a parfois provoqué des incompréhensions et des frustrations du côté des médecins du travail.

Ils ont, par exemple, été étonnés de la posture adoptée par certaines personnes avec une haute position hiérarchique qui affirmaient que la scène était caricaturale alors que les managers concernés trouvaient que c'était réaliste, « les premières personnes qui sont intervenues, qui étaient plus je pense au même niveau que le manager que je jouais et elles, elles trouvaient que c'était réaliste » (EM49). Elle avoue avoir ressenti un « petit peu de mécontentement, une pointe d'irritation » (EM53).

De plus, Sylvie et Thomas ont tous les deux été choqués d'entendre des personnes affirmer que le travail le week-end était « quelque chose d'inhérent à la position de cadre ». Thomas à ce propos, nous a confié qu'il était parfois dur de refreiner ses réflexes professionnels lorsqu'il entendait des personnes parler de leurs expériences « certaines choses me faisaient réagir, me touchaient en tant

---

<sup>86</sup> Direction Systèmes d'Information



*que médecin du travail, tu vois certaines, dès que tu entends certaines choses sur les conditions de travail, sur l'équilibre vie privée / vie pro euh tu as envie de rebondir. » (ET6).*

Pour l'un des autres médecins du travail, c'est la méconnaissance de l'objectif de cette intervention qui a été source de frustration. En effet, lorsque les managers ont mentionné leur souhait d'être formés aux signaux faibles afin de réguler la charge de travail de leurs salariés, Manon s'est dit « *on est aussi de nouveau dans la même logique, c'est pas ça, c'est pas ça qu'on vient faire là... On n'est pas de nouveau en train de se dire faut qu'y ait des médecins pour nous dire y a des gens qui vont pas bien... on est plutôt en train d'essayer de régler les problèmes en amont... » (EM59).*

Ces frustrations sont certainement dues à la différence de positionnement. Le format d'animation permet de les laisser cohabiter.

### **Les limites du théâtre-forum**

En termes de biais, certaines personnes pensent que les participants au forum étaient des personnes « *déjà acquises à la cause* » et que nous n'avons pas eu comme participants les managers qui peuvent être similaires à celui décrit dans la scène. De plus, certains participants se sont peu ou pas exprimés, ce qui constitue un désavantage de la méthode pour Alice.

Le frein le plus important pointé par les personnes interviewés a été le manque de temps pour aboutir à quelque chose de concret. Différentes pistes de solutions ont été abordées, les personnes se sont impliquées et ont mobilisé leur énergie pour faire émerger des solutions mais aucune action concrète n'a été décidée. M regrette qu'on n'ait pas pris le temps d'« *écrire des choses ou se mettre d'accord sur des choses* » (EM81).

## **Forum 2**

### **Les motivations : intérêt pour le sujet et sollicitation du préventeur**

Les participants ont souhaité participer à la séance en raison d'un intérêt pour le sujet (6) et parce qu'ils avaient été sollicités par le préventeur (4). Ils ont pensé que cela constituait une occasion de partager des bonnes pratiques et des expériences autour d'un sujet d'actualité (l'impact du numérique).

### **Le collectif : partage d'expériences communes**

La méthode (jeu et discussion) a été appréciée par les participants, cela a permis de partager des visions et des vécus. Le public s'est reconnu dans la scène et a pu partager son vécu et ses expériences « *donc, il y a eu, c'est une forme de reconnaissance, en fait, c'est une forme de chose, oui, on est en plein dans le sujet, en tout cas dans quelque chose qui est vécue au quotidien.* » (EO7). Cette affirmation est confirmée par une des RH présente qui citera comme bénéfique le fait que « *soit*

*exprimées des choses que je ressens quand même dans mon contact avec des salariés, de leurs difficultés, puis que je ressens moi-même... Et je pense que ça fait toujours du bien d'entendre que finalement on n'est pas tout seul, qu'elles sont partagées » (EVG41).*

### **La discussion : regret d'une focalisation sur le problème technique fictif**

Pour ce qui est de la discussion collective, l'un des acteurs, Charles, nous a dit qu'il s'était aperçu que certaines personnes n'avaient pas saisi que ce n'était pas le problème technique qui comptait le plus, mais l'arrière fond de surcharge d'information « *parce qu'ils apportaient des réponses techniques, donc ; c'est qu'ils pensaient qu'on avait vraiment un problème technique qu'il fallait solutionner » (EC6).* Effectivement, en interrogeant un participant, nous nous sommes rendu compte qu'il restait persuadé qu'il s'agissait d'un incident réel à traiter : « *moi, ce que j'aurais pris comme direction, c'est... On met tout le monde sur le pont, on identifie le problème, on regarde la piste une, la piste 2, la piste 3, la piste 4 avec toutes les personnes impliquées, et puis voilà, on sort de ce pont quand tout est réglé... car, c'est quand même assez critique de pas envoyer de la facturation depuis deux jours » (ESB46).* Charles regrette le fait que la discussion se soit d'abord surtout axée sur le problème technique et non sur le fond « *c'est un peu dommage aussi parce que si les gens se posent des questions sur des problèmes techniques, ils se posent pas la question qu'on voulait qu'ils se posent au départ sur le vrai problème qu'on voulait traiter... ça veut dire qu'on dilue en fait le problème » (EC11).* Stéphane (manager N+2), qui a effectué le remplacement confirme sa position sur le fait qu'il faut accepter que dès qu'il y a de l'humain il y aura des erreurs : « *je crois qu'il faut accepter que dès lors qu'on met de l'humain dans un process, ben... y a... des problèmes. L'humain est le problème » (ES75).*

### **Les limites du théâtre-forum : le manque de solutions concrètes et de Codir**

Malgré une scène réaliste et des partages d'expériences, le premier frein cité est celui du manque de solutions concrètes. En effet, le groupe a eu des difficultés à élaborer des solutions « *j'ai pas entendu vraiment de pistes. » (ER29).* Cet avis est partagé par nos deux acteurs, Octave et Charles, la cause n'a pas été ciblée et le problème n'a pas été résolu, il y a seulement eu des pistes pour pallier le problème « *les gens ont vu le problème technique plutôt que de voir le problème de mails, eux : ah oui, ils ont eu un problème technique... » (EC50).* Une participante a également évoqué le manque de représentants du Codir.

Nous proposons un tableau qui résume les avantages et limites du théâtre-forum ainsi que les points de progression possibles pour améliorer la méthode (Tableau 30).



Avantages et limites du théâtre-forum			
	Avantages	Limites / source de frustration	Points de progression
Le fait de jouer	Implication des participants	Provoque parfois du stress (F1)	
		Fait devenir « porteur du problème » aux yeux de l'entreprise	Bien distancier la scène initiale de la réalité
Le dynamisme du jeu	Le fait de pouvoir intervenir sur la scène rend actif		
	Le jeu est une meilleure façon d'exposer le problème que des slides (diapositives)		
Le caractère projectif du jeu	Les participants se voient dans la scène et se représentent mieux le problème	Lorsque la scène n'est pas plausible (F1), cela nuit à l'identification	S'assurer que la population des séances de préparation et du forum partage les mêmes problématiques
		Lorsque la scène n'est pas validée, cela met parfois les acteurs mal à l'aise (F1)	
		Lorsque la scène est trop proche de la réalité, le débat porte sur le problème fictif (F2)	Distancier la scène initiale de la réalité
L'impact émotionnel du jeu	Ce sont les émotions qui font réagir les participants (Valentin/Stéphane)		
La diversité du collectif	Richesse d'analyse		
	Donne de la visibilité à l'ensemble des acteurs présents	F1 : incompréhension ponctuelle entre DSI/SST	Ne pas prendre deux fonctions si différentes pour la préparation et le forum
	Partages d'expériences vécues communes « ça fait du bien d'entendre que finalement on n'est pas tout seul » (EVG41)		
La discussion collective	Multiplicité des points de vue	Certains points de vue heurtent les participants F1 : Valentin et la fausse récupération en agile Thomas et Sylvie sur le travail le week-end	
	Pas de recherche de consensus : tout est accepté	Les changements de sujets sont parfois source de frustration (F1 : Manon pour la focalisation sur le conflit familial, F2 : Charles pour la focalisation sur le problème fictif)	
		Manque de temps pour aboutir à des pistes d'actions concrètes	Prévoir un véritable temps de prises de décisions

Tableau 30: Avantages, limites et points de progression du théâtre forum

## 7.2.2.6. Evaluation des effets de la méthode

Afin de documenter la démarche du théâtre-forum et d'évaluer l'impact de notre intervention, nous avons réalisé des entretiens d'explicitation après les séances de théâtre-forum (de 1 jour à 15 jours après). L'objectif était de comprendre ce qu'il s'était passé pour eux pendant et après le forum en termes de prises de conscience et changements de pratiques éventuelles.

### Forum 1

Le forum a permis de faire émerger des prises de conscience (suivies ou non de réflexion et de changement de pratiques) sur trois axes : la porosité des frontières vie personnelle / vie professionnelle, la nécessité de questionner ses pratiques professionnelles et sur des techniques de management.

#### La porosité des frontières de vie

La première intervention qui nous intéresse est celle de Valentin, le manager qui a effectué un remplacement. Il nous dit à propos de la scène initiale que celle-ci « *[lui] rappelait une situation similaire quelque part, avec l'anniversaire de mon fils que j'ai raté parce que j'étais en point téléphonique. (EV8)* Il poursuit en précisant « *ça m'a fait bizarre parce que ça m'a refait un flashback en fait sur un truc. Et mine rien, voilà, un flashback c'est que, c'est un point d'alerte hein. Qui dit, bon cette situation-là tu l'as vécue, tu sais que tu la maîtrises mais en fait tu la maîtrisais pas tellement.* » (EV10). Nous comprenons ici que c'est bien le fait de se voir en miroir, de se revoir à cet anniversaire qui lui a permis de se rendre compte que ce qu'il pensait à l'époque être « *une situation qu'il maîtrisait* » n'était finalement pas si maîtrisé. Il ajoutera également qu'il « *avait une certaine émotion lorsqu'il a témoigné [lui] même en fait* ». De même, un peu plus tard dans l'entretien, il nous dit à nouveau « *et donc je me suis vu là-dedans [dans la scène] en me disant que euh... Parce que sur le moment on se trouve toujours des excuses en fait, quelque part. Et avec un peu de recul on se dit qu'on pourrait gérer les choses autrement.* » (EV14). Il semble se rendre compte du fait qu'il n'avait pas conscience à l'époque qu'il y aurait eu d'autres façons de faire et « *qu'il se trouvait toujours des excuses* » pour continuer à travailler le week-end.

Le deuxième exemple vient d'une manager RH qui se rend également compte du débordement de la vie professionnelle sur la vie privée. Dans un premier temps, elle nous dit s'être reconnue dans la scène : « *la petite scénette avec les médecins, ça a fait des échos personnels, où je me suis dit « mais c'est exactement moi » [...] ça m'a fait un bon effet miroir* » (EVa1). Elle précise que cet effet miroir « *est que je me suis dit « mais en fait elle est en train de balayer d'un revers de main les retours répétés de ses proches* » ». (EVa5). Ce « choc » de se reconnaître dans la scène est le facteur déclenchant

d'une prise de conscience : elle aussi considère qu'elle a tort de balayer d'un revers de main des remarques de son entourage : « je me suis dit « et moi comment je fais ? », et je me suis dit « eh ben moi en fait je fais exactement pareil ». [...] mon mari me le dit « tu vas passer l'après-midi à bosser là ? » et quand il me dit ça, je m'entends dire « non mais c'est exceptionnel » » (EVa5). Suite à cela, elle déclare avoir engagé un virage vers plus de réflexivité sur ses pratiques :

*« Je me suis dit « bah à titre perso moi je me rends compte que je suis trop fatiguée parce que j'ai trop travaillé une fois que c'est trop tard » mais les signaux d'alertes ils me viennent pas de mon entourage professionnel. Ils me viennent de mon entourage privé. Donc voilà qu'est-ce que... Alors après je peux comment dire, à titre perso, ça s'est produit, je peux choisir ou pas de me déconnecter et de pas travailler mais je n'entends pas les alertes qui me sont faites par ailleurs. »*. Cette analyse de ses pratiques lui permet de prendre conscience qu'elle tient compte tardivement de sa fatigue bien que sa famille semble l'alerter. Elle se dit qu'elle n'entend pas les alertes mais qu'à l'avenir elle va choisir d'y prêter attention en changeant ses pratiques ; « je me suis rendue compte de la façon dont je balayais les choses pendant la séance et là maintenant, je sais que quand mon mari me le dit, je prends le temps de m'arrêter et de me dire 'est-ce que c'est vraiment indispensable que tu te connectes ?' [...] c'est comme si ça m'avait ouvert une fenêtre, je me repose la question du choix alors qu'avant... [...] ça a donné un peu plus de place à l'interruption » (EVa7).

Dans cet exemple, nous voyons le processus à l'œuvre qui est d'abord de se reconnaître, puis de s'interroger sur la façon dont on fait les choses, puis de décider de changer.

### **La nécessité de s'interroger sur ses pratiques**

Lorsque nous avons questionné une participante (RH) sur les éléments auxquels elle a pu repenser suite au forum, elle nous a parlé de ce qui s'était passé pour elle pendant le forum, « oui j'y ai repensé [au forum]. Oui ça. Après. En tout cas je me suis dit au départ j'étais venue pour voir [...] si on pouvait le reproduire ailleurs et assez rapidement je me suis retrouvée dans la position de je suis pas là pour tester, je suis pas là pour regarder comment ça se passe de l'extérieur. J'étais vraiment dans l'atelier en train de me dire « mais toi comment tu fais par rapport à ta charge de travail ? » « Qu'est-ce que tu mets en œuvre ? » « C'est vrai que tu te connectes trop »... » (EVa37). Nous voyons dans cet extrait que la venue au forum a permis à la participante de se rendre compte qu'elle « se connectait trop ». On voit ici le processus de passage d'une conscience pré-réfléchie (éléments présents dans la mémoire mais non pris en compte) à réfléchie, car elle ne dit pas seulement « je me connecte trop », elle dit avant « c'est vrai que », comme si une partie d'elle en avait déjà conscience mais n'avait pas envie de se l'avouer.

Nous n'avons pas toujours accès à la prise de conscience qui permet d'enclencher une réflexivité, par exemple, Valentin nous a parlé pendant l'entretien du fait de s'être questionné sur son utilisation de

Whatsapp : « d'ailleurs on a parlé à un moment donné du Whatsapp. C'était ça le sujet de l'exercice et je me suis posé la question de comment j'utilisais Whatsapp parce qu'on utilise aussi Whatsapp pour notre groupe du Codir et alors bien souvent, 100% des cas, je l'utilise pas pour demander des choses, j'utilise pour pousser de l'information en dehors de notre activité c'est plutôt de l'information sur le domaine ou des trucs pour rigoler c'est tout. On s'envoie des menus..." (EV54). Puis il poursuit « la frontière est pas simple parce que le canal est créé. Donc ça peut être intéressant aussi justement de se dire qu'on était parti pour un principe et ce principe peut à tout moment partir. Effectivement je peux utiliser ce canal en disant « mais ils en sont où les slides en fait » » ? (EV58). A ce moment-là, nous voyons qu'en listant comment il utilise Whatsapp, il se rend compte en mettant en lien avec la scène qu'il est possible de « déborder » avec cet outil. S'il se pose ces questions sur Whatsapp, nous supposons que c'est bien parce que la scène montre une situation où Whatsapp est le déclencheur et que c'est à ce moment-là qu'il s'est rendu compte que ce pouvait être un outil ambigu.

### **Le partage d'expériences : une source d'idées pour le management**

Les interventions de Valentin sur des techniques de management (tour d'inclusion, monitoring du sommeil) ont provoqué l'intérêt de beaucoup de participants (Alice, Valérie, ...). Celle qui a eu le plus de résonance pour les participants est la proposition de faire intervenir un coach sportif.

Alice nous a dit pendant l'entretien qu'une collègue avait fait part de sa fatigue en réunion et que l'équipe avait proposé son aide et l'avait déchargée de son travail et qu'elle-même l'avait dispensé d'assister à une réunion pour lui libérer du temps.

Valérie nous dit ainsi qu'elle a trouvé « super intéressant le truc du coach » (EVa21), et elle précise sa pensée en expliquant qu'elle prend conscience de l'importance de la récupération. Un extrait montre cet aspect « et là ce dont je prends conscience et avec l'intervention de Victor [ ...]c'est comme si avant avoir des émotions c'était une faiblesse et aujourd'hui avoir besoin de temps de récupération, temps de déconnexion, ça peut être encore perçu comme une faiblesse » (EVa21). A ce moment-là, la participante prend conscience de l'importance de faire entrer la corporalité dans les discussions et nous apprend par la suite qu'elle a « repris contact avec Valentin qui avait dit qu'il avait travaillé avec un coach pour dans un prochain séminaire d'équipe pour voir comment l'inclure dans un séminaire. » (EVa21). Il s'agit là de l'émergence d'une nouvelle pratique ; à savoir intégrer un coach sportif dans les séminaires afin de travailler avec les émotions et les signes physiques émanant du corps.

### **Forum 2**

Les prises de conscience du forum 2 ont été réparties en 3 catégories : le caractère générique du problème, la possibilité de faire autrement et la réalisation de l'influence de ses propres actions sur ses collaborateurs.

## **Le caractère générique de la surinformation**

Une des inquiétudes de Charles était d'exposer un problème « *qui ne résonne pas* » chez les participants présents. Cependant, lors de notre entretien il dit « *un autre point aussi que j'avais relevé, parce que je me posais la question quand on préparait les séances qu'on avait fait ensemble, si ce problème de mail n'était pas particulier à notre entité, à la DIF, la façon dont on travaille à la DIF et j'ai eu une confirmation que non que finalement, dans les autres entités ils ont le même problème, c'était plus général [...] Comment dire, ça m'a fait plaisir... visiblement, ouais, les autres, y s'ont ce même problème* ». (EC51). Un premier point est donc la prise de conscience, pour Charles, du fait que le problème est bien partagé. Cela a entraîné chez lui, après la fin du forum, une réflexion sur le caractère obsolète du mail : « *j'y ai encore pensé, mais après coup, quand tout ça, c'était fini, avec tous les échanges qu'on a eus, les débats qu'on a eus... Je me suis finalement posé la question : est-ce que le mail qu'on utilise depuis 20 ans, est-ce qu'il est pas obsolète, est-ce que c'est pas une façon de travailler qui est obsolète ? C'est-à-dire on a un outil qu'on utilise depuis 20 ans, et c'est peut-être le fait d'insister à vouloir utiliser cet outil qui nous met dans une situation, une situation qui est difficile à gérer* » (EC30).

## **La possibilité de faire autrement**

Une participante, RH, nous a d'abord confié qu'elle ne s'était pas sentie directement concernée « *c'est pas le même métier que moi, alors je me suis dit comment je vais me projeter ?* » EF1 mais qu'elle s'est vite reconnue dans la situation : « *en fait on se prend au jeu, parce que l'histoire du mail qui arrive et qu'on a pas vu le vendredi, à effet immédiat pour le lundi, c'est des choses que je connais, que j'ai connues dans différents métiers.* » (EF1). Une fois qu'elle s'est rendue compte qu'elle était concernée, elle a alors vécu la séance comme « *intéressante aussi par rapport au fait de se dire qu'on peut voir différentes facettes de la situation et de se dire, ok ben si un jour je me retrouve confrontée à une situation pareille [un mail reçu un vendredi soir], j'hésiterai peut-être pas à changer de façon de faire sans me poser la question « est-ce que ça va avoir un impact », peut-être, en parlant aussi beaucoup du droit à l'erreur* ». Cela permettra donc peut-être à cette participante de relativiser si elle se trouve à nouveau dans une situation de pression via un mail.

L'évocation du problème des mails a conduit à engager une discussion sur les possibilités de faire autrement : avec une charte, changer d'outils ou encore s'autodiscipliner (réserver des plages horaires, réduire le nombre de destinataires, lire les mails dont on est en copie et répondre à ceux desquels on est destinataires...). Sur ce point, Charles note que le fait de changer les règles ne suffisaient pas, que l'important était bien qu'elles soient partagées par tous, « *ce qu'on avait aussi évoqué, c'était finalement une discipline, personnelle par rapport à l'usage de l'outil... Si l'on s'astreint à rédiger le mail d'une certaine manière pour qui soit tout de suite, dans l'objet du mail de manière à ce*

qu'on voit tout de suite si c'est un mail à traiter, ou si pour information, est-ce qu'il a un caractère urgent, qu'on puisse l'afficher tout de suite dans le sujet, qu'on soit pas obligé de déplier tout le mail pour trouver l'information. Donc euh... ce qu'on s'est aperçu aussi dans les débats, c'est que les règles de bon usage elles valent lorsqu'elles sont partagées par tous" (EC48).

### **L'impact de ses actes sur les collaborateurs**

Cet aspect est l'effet le plus important issu du forum. En effet il y a eu plusieurs prises de conscience liées à cet impact.

Le premier est sur la pression mise sur les autres. En voyant la scène, une participante RH nous a expliqué avoir « pensé à tous les cas où moi je mettais la pression en disant ben voilà moi j'ai besoin d'une info pour lundi, ou même j'avais besoin d'une info toute de suite, pour le jour même, je me souviens un jour, j'ai appelé un responsable de service, et c'était pour lui rendre service, parce que je voulais pas le mettre en difficulté, et je me suis fait allumer ! Et là j'ai pris pour toutes les autres fois et je me suis dit c'est vrai qu'on peut pas demander aux gens d'avoir une réactivité aussi importante. » (EF27). La prise de conscience ici se trouve dans le fait d'avoir repensé à ce qu'elle avait fait et d'avoir admis (« c'est vrai ») que c'était excessif.

Deux autres personnes ont également déclaré avoir pris conscience de la pression due à l'urgence et au caractère unilatérale de celle-ci. Un participant déclare ainsi qu'« il y a une personne qui a dit : oui, mais quand on parle d'urgence, on parle d'hôpital, de question de vie ou de mort. Exactement, c'est vrai, parce que... mon urgence à moi est pas forcément celle de l'autre, et le fait d'avoir parlé de ça et d'avoir fait un tour de table, et une table ronde là-dessus, ben, ça m'a ouvert les yeux, en me disant, oui effectivement, moi je... des fois... y a des gens qui m'appellent, ouais, ouais, ça c'est super urgent, etc., etc. Pour moi, ça l'est pas, donc et, pour la personne de l'autre côté je sens pas que c'est urgent. » (ESB12). Cette prise de conscience sur le fait que lorsqu'il ne sent pas que c'est urgent, ça l'est parfois pour l'autre l'a poussé à une transformation de ses pratiques: « je reçois mes mails, bon, j'essaie d'être réactif dans la mesure du possible, après quand y a des choses qui pour moi sont un peu moins urgentes, je réponds en disant : voilà, ça mettra une semaine, deux semaines, je traiterai ça dans... j'essaie, je m'adapte forcément à l'urgence de la personne que j'ai en face. Parce que, bon, chacun ses objectifs » (ESB14). Depuis le forum, il a donc adapté ses réponses dans les mails afin de faciliter la vie de ses collaborateurs.

L'autre impact fort est en lien avec le remplacement, lorsque le manager a aidé le N-2 et que cela l'a mis dans l'embarras. Deux salariées évoquent le cas.

La première (RH) revient sur la proposition et sur l'effet que cela a eu sur le salarié « La proposition était que le manager, le n+2, apporte aussi de l'aide et en fait finalement, trouve la solution aussi, ce

qui fait que le manager [...] s'est finalement retrouvé coincé en porte à faux et on voyait même dans l'attitude de la personne qu'il était un peu agacé » (EF7) puis elle nous explique qu'elle est elle-même manager et qu'elle avait approuvé la proposition de Stéphane « c'est vrai que le point de vue de Stéphane, je me suis dit : ah ben oui, le manager s'implique, c'est intéressant mais au final, j'ai vu la réaction après, c'était pas forcément la meilleure solution » (EF41). Au moment de la proposition, elle était donc en accord avec le manager N+2 puis s'est rendu compte que ça n'était pas bien vécu par le salarié. Cette prise de conscience a également été suivie d'une réflexion sur sa propre pratique, « je me suis dit, ça peut être, quand on est tout le temps à vouloir aider les gens c'est peut-être pas forcément la meilleure solution. Il faut peut-être laisser un petit peu de temps aux personnes d'aller chercher par elles-mêmes la solution. Ça c'est par rapport à ma pratique ouais, par rapport à mon vécu, ma pratique » (EF55).

La deuxième personne (RH également) nous déclare également avoir été très surprise par la réaction du salarié, elle nous dit « qu'à un moment il y a une personne qui a interpellé la notion de manager de managers [...] quand il a été invité à jouer la scène, ce qui m'a beaucoup surpris, c'est qu'il a joué le rôle d'un manager de managers comme moi je la conçois et comme je pense qu'il devrait être, c'est à dire dans l'aide et pas dans l'injonction "ben alors qu'est-ce que tu as foutu ?". Et en gros et que finalement, le ressenti du salarié, ça l'a encore plus... le manager qui était remis en question s'est senti encore plus culpabilisé [...] ». (ERH15) Le fait de se retrouver face à la réaction du salarié l'a fait s'interroger sur sa propre pratique car, comme elle le dit, c'est « exactement sa posture ». Elle continue « Donc, ça, c'est quelque chose qui m'a encore interrogée parce qu'en plus de ma casquette de responsable Ressources Humaines, c'est vrai que moi je pousse beaucoup pour cette posture de manager "coach", alors coach dans le sens où je questionne, j'aide à accoucher la solution plutôt que je donne de l'injonction. Donc, ça, c'était une grosse surprise pendant le déroulé ». (ERH15). Elle nous dit avoir été « surprise, d'autant que ça allait à l'encontre de [ses] convictions » (ER23). Elle nous dira également en entretien que cela continue de la questionner « parce que je suis moi-même aussi dans ma manière de manager, je suis une ancienne soutien, donc j'ai aussi ce réflexe de vouloir apporter de l'aide et finalement vu de la personne qui vit les choses, c'est pas forcément la meilleure solution parce qu'elle perd de l'autonomie » (EF7). Elle s'est donc mis à réfléchir sur sa propre pratique à partir de cet élément nouveau « du coup, je me suis dit qu'effectivement la posture que je pensais être la bonne n'était pas forcément la bonne. En tout cas, pas dans tous les cas » (E55).

L'identification a été très forte, elle a permis de « repartager un constat que l'on connaît bien » comme l'a souligné Octave. Aussi, ce qui a le plus marqué les participants est l'échec de la solution testée.

Ces effets individuels sont intéressants lorsqu'ils entraînent des changements de pratiques. Les personnes mentionnent « un effet-miroir » qui leur a permis de prendre conscience lorsque la situation était proche de celle qu'ils vivent et de réfléchir à leurs propres pratiques, de prendre du recul et de changer de vision. L'effet du jeu théâtralisé est mentionné : « on se masque un peu la réalité. Donc c'est assez intéressant puisque ça m'a du coup mis en situation où je me suis vu moi-même en fait dans le dispositif, et ça fait bizarre » (EV12) ou encore « c'était très parlant d'avoir des intervenants qui étaient en train de jouer, comme ça dans ce moment théâtral, parce que c'aurait pu être filmé et ensuite diffusé et l'impact n'aurait pas été le même. Ça permet de vraiment s'immerger dans l'exercice. » (ES2).



### 7.2.3. PHASE 3, LA SEANCE DE RETOURS SUR LES TRANSFORMATIONS

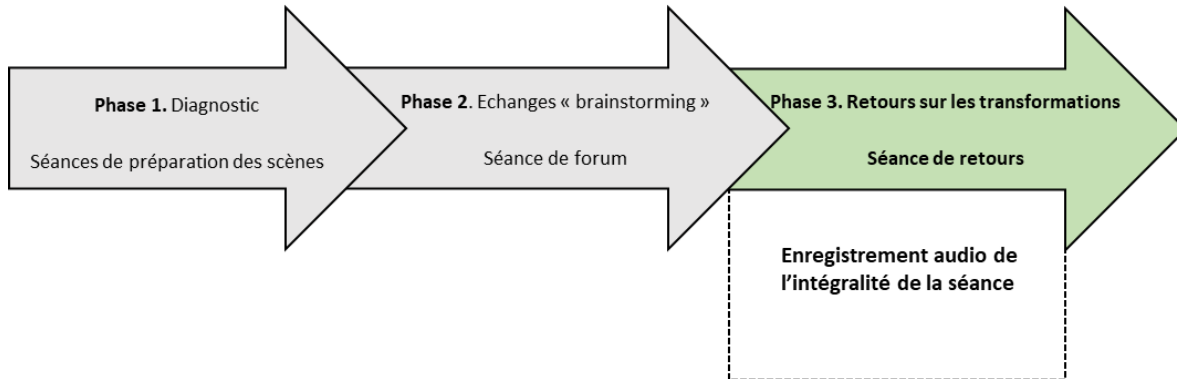


Figure 34: Résultats, phase 3

Les retours suite au forum nous ont permis d'appréhender la difficulté à fixer une action concrète (ou plusieurs) à réaliser à la suite du théâtre-forum. Aussi avons-nous décidé d'organiser une séance supplémentaire pour avancer vers des propositions concrètes de transformations des pratiques. Les circonstances et le peu de disponibilité des personnes nous ont empêché de le faire pour le forum 1, donc cette partie du chapitre porte sur le seul forum 2.

Dans cette partie, nous analysons plusieurs moments de la séance avec le groupe B : le tour d'inclusion<sup>87</sup>, les retours sur les changements depuis la séance, le choix et la planification d'une action à réaliser et le tour de clôture<sup>88</sup>.

#### 7.2.3.1. L'après forum et les attentes pour la suite

##### a. Les attentes

En début de séance, les participants nous ont d'abord exprimé l'intérêt toujours présent pour cette problématique et l'envie de continuer à travailler ce point, ils disent avoir « envie que ça avance » (RF3<sup>89</sup>, RS5), être intéressés par « ce qui peut se passer par la suite » (RM1) tout en avouant être dubitatifs (RP6) pour certains quant à leurs capacités à changer réellement les pratiques. Pascal précise que « par rapport à l'historique qu'on a dans la boîte, quand on veut changer quelque chose,

<sup>87</sup> Tour d'inclusion : les participants répondent à la question « comment venez-vous à la séance ? Dans quel état émotionnel ? »

<sup>88</sup> Tour de clôture : les participants répondent à la question « comment sortez-vous de la séance ? »

<sup>89</sup> RX3 : 3 = tour de parole, R : séance de restitution, X : initiale du prénom, 3 = tour de parole

*faut se lever très très tôt le matin* (RP6). Cet avis est partagé par Bérénice et Francis sans toutefois entamer leur motivation. Vincent, l'ergonome intervenant, dit également qu'il partage cette tension d'être « *capable d'activer les bons vecteurs dans l'entreprise* » (RV7).

Nous avons donc retrouvé un groupe toujours motivé et intéressé mais dubitatif quant à la réelle possibilité de transformation suite à cette réunion.

## **b. Les transformations des pratiques et prises de conscience après le forum**

### **Une prise de conscience générale...**

Nous avons ensuite demandé aux participants de nous raconter ce qui s'était passé pour eux depuis le forum, quels changements ils avaient pu constater. Tous font le même constat : la prise de conscience de la difficulté évoquée est bien *réelle et partagée* (RS9) et tout du moins pour « *le groupe de travail et les personnes qui ont partagé avec nous le forum* » (RC14). Pour Charles, il est important que la prise de conscience générée par le forum « *ne s'arrête pas là* » (RC14). Francis, le préventeur, nous a expliqué qu'il avait fait *deux restitutions* auprès de la Commission Pluridisciplinaire de Prévention (C2P) et de ses collègues RH. Il nous dit « *mes collègues RH sont les premiers à être intéressés en disant « oui c'est parfait donnons l'exemple mais comment ?* » (RF8). La question des moyens d'agir est en effet restée en suspens pendant le forum.

### **... mais une mise en œuvre difficile**

Plusieurs participants ont affirmé que « *rien [n'a] changé* » (RB12) ou « *pas grand-chose* » (RS13). Sylvain nous explique qu'il n'a pas pu enclencher d'action concrète car il ne sait pas forcément quoi faire « *aujourd'hui le « qu'est-ce qu'on fait », moi aussi je suis dans la même situation, si je voulais le faire dans mon équipe, je commencerais par quoi ?* » (RS9).

Cette mise en œuvre d'action apparaît donc comme un problème pour les participants, parce qu'ils ne savent pas où débiter ni à quel niveau agir. Des transformations de pratiques locales, par exemple, l'utilisation d'un outil plutôt qu'un autre, seraient plus faciles à opérer qu'une transformation globale mais « *si aujourd'hui on ne réfléchit pas globalement, l'effet sera vraiment mineur.* » (RS11). En effet, les participants sont amenés à travailler avec de nombreux interlocuteurs internes et externes qui utilisent de multiples outils. C'est pourquoi deux participants pensent qu'il faudrait mener une action plus globale et « *[venant] d'en haut.* » [La hiérarchie / les RH] (RB12).

Ces échanges ont permis de mettre en lumière les freins à la mise en œuvre des solutions évoquées pendant le forum :

- Le manque d'un choix d'action précise et concrète

- L'indécision quant au niveau de l'intervention (globale ou locale)

Nous supposons que cette impression de stagnation peut être due au fait qu'aucune décision d'action concrète ni l'identification de qui devrait la porter n'ont été réalisées à la fin du forum.

Cette discussion amène l'un des participants, Charles, à s'interroger sur les actions pouvant être réalisées à leurs niveaux et propose de diffuser la prise de conscience en informant plus largement les salariés : « *Je pense qu'on peut informer, et ça on peut le faire tous ensemble, informer, pour que cette prise de conscience soit commune.* » (RC14). Cette proposition apparaît comme un compromis entre le local et le global ; en effet c'est une action potentiellement réalisable par ce groupe de salariés qui pourrait avoir un effet global si la diffusion est effective.

Nous pouvons également ajouter que la difficulté d'identifier une ou des personnes prenant en charge ces transformations peut également être un frein à l'avancée de la mise en œuvre d'action.

### **La discussion collective provoque des prises de conscience sur le changement de pratiques**

Au fil des échanges, plusieurs personnes se sont cependant mises à évoquer des transformations de leurs pratiques postérieures au forum ; ainsi deux personnes déclarent avoir délégué certaines réunions, dont Pascal qui dit « *essayer quand même un peu plus de déléguer par rapport aux sollicitations des réunions donc j'envoie d'autres personnes* » (RP13) et deux personnes disent qu'ils prêtent plus qu'avant une attention particulière à choisir avec précision les destinataires lorsqu'ils envoient des mails. Charles nous dit par exemple qu'il fait « *attention à ne pas trop envoyer, pas trop mettre de gens en copie, [...] de cibler vraiment les gens qui ont une action à faire dans un mail* », il poursuit en expliquant que c'est « *suite à ce groupe de travail où j'ai pris conscience de ça* » (RC14). Francis rebondit sur ce point en affirmant être également « *dans la même démarche, d'économie et d'écologie de mes destinataires. Maintenant je me dis : bon je vais mettre moins de destinataires à chaque fois que je mets une personne en copie, je me dis est ce que j'ai besoin de la mettre ou pas ?* » (RF16).

Le fait d'échanger ensemble sur les transformations a permis de faire émerger des changements individuels qui n'étaient pas forcément conscientisés par les individus eux-mêmes avant cette séance. Nous pouvons supposer que l'attente- et l'absence - de transformations plus importantes et collectives suite à la séance ont « masqué » des transformations de pratiques individuelles car elles n'étaient pas l'objectif explicitement visé par la séance de forum. Cependant, le fait que ces participants, individuellement, changent leurs pratiques (économie de destinataires, délégation) a certainement un effet sur leurs collectifs de travail ainsi que sur leurs collègues. Francis résume ce point en disant « *quand on dit que rien n'a changé finalement, moi je réfléchis à mes destinataires, toi tu fais pareil, toi tu dis « je suis rentré dans un système de délégation » [...] Donc il y a des choses qui changent quand même, il y a eu des transformations, peut-être pas radicales mais il y a eu une transformation.* » (RP16)

Le constat de manque d'une action concrète plus formelle et la proposition d'informer et de partager la prise de conscience nous a amené à rediscuter les propositions de solutions ayant émergé pendant la séance de forum.

### **7.2.3.2. La construction collective d'une piste d'action concrète**

#### **a. Retours sur les solutions évoquées pendant le forum et choix d'une proposition**

Afin de travailler les propositions issues du forum, nous avons récapitulé les pistes de solutions entendues à l'occasion du forum sous forme de tableau et les avons présentées aux participants. Ces pistes étaient classées en 4 catégories selon le type de problème qu'elles ciblaient :

- **Résoudre le problème technique fictif** : les solutions concernant le problème de facturation présenté et comment éviter cette situation bien particulière.
- **Rendre l'information importante visible** : les solutions sur le fait de ne plus manquer une information.
- **Faire évoluer les pratiques concernant les mails** : les réflexions autour de l'évolution des usages du mail.
- **Faire évoluer les pratiques individuelles** : les solutions relatives à la transformation des pratiques en lien avec l'organisation du temps de travail et la priorisation des urgences.

Le tableau présenté pendant la séance est le suivant :

Récapitulatif des solutions issues du forum 2			
Résoudre le problème fictif	Rendre l'information importante visible	Faire évoluer les pratiques concernant les mails	Faire évoluer les pratiques individuelles
Envoyer l'information à l'opérationnel plutôt qu'au chef	Mettre un indicateur par rapport à la sensibilité du sujet	Répondre à l'expéditeur plutôt qu'à tous, etc... pour diminuer le flux	Segmenter son temps pour organiser des plages de consultation de mails
Le manager N+2 devrait proposer d'aider N+1 plutôt que de lui ajouter de la pression	Changer la forme du mail pour que l'information soit visible (mettre « mise à jour impérative » dans l'objet)	Etablir des règles « lorsque l'on est en destinataire c'est qu'il y a une action à faire et en copie c'est pour information »	Que chacun fasse des efforts et que le manager soit exemplaire
Déléguer la réunion	Mettre une alerte (SMS, notifications sur le mobile pro)	Changer de support : utiliser des forums ou Piazza à la place des mails.	Apprendre à prioriser les urgences.
Accepter que l'humain ait des failles et ne pas dramatiser quand il rate une information.	Mettre en place un garde-fou, une alerte quand la mise à jour n'a pas été faite.	Organiser des espaces virtuels où tous peuvent aller chercher l'information.	
		<b>Faire une charte collective ou des formations sur les usages du mail (proposition choisie)</b>	

Tableau 31: Récapitulatif des solutions issues du forum 2

### 7.2.3.3. Choix d'une proposition d'action

La proposition sur le développement d'une charte vivante<sup>90</sup> autour des différents outils présents et leurs usages a obtenu la préférence des participants, Pascal dit par exemple « *je suis un peu d'accord aussi, charte d'usage, on peut partager et aussi changer de culture pour moi c'est important de partir sur de nouvelles pratiques et de nouveaux outils* » (RP24). Ils choisissent cette action pour développer les connaissances des salariés et fluidifier les interactions en partant de la même base d'outils : « *quels sont les outils et quelles sont les spécificités de chaque outil ? Pour qu'on puisse en pleine conscience choisir d'utiliser tel ou tel outil. Et pas par défaut parce que c'est le seul qu'on connaît* » (RC25).

#### a. Premiers pas vers une action

Nous avons ensuite demandé au groupe de créer un plan d'action permettant de fixer :

---

<sup>90</sup> Il s'agit de construire un référentiel évolutif de tous les outils présents en entreprise et de leurs fonctionnalités.

- Les objectifs
- Les actions nécessaires
- Les partenaires

Les échanges ont permis d'établir l'objectif global et à terme qui est de changer la culture interne en réduisant la nécessité de traçabilité. L'objectif intermédiaire étant d'informer et de former aux différents outils de communications disponibles en créant une charte.

Les étapes définies par les participants pour la construction de cette charte sont les suivantes :

- 1) Recenser les outils utilisés par les différents services.
- 2) Créer une charte des outils et des usages.

Les participants pensent en effet que la méconnaissance des outils disponibles entraîne l'utilisation de différents outils ayant plus ou moins la même fonction selon les équipes. Sylvain explique « *que la raison derrière, c'est pas pour utiliser celui-là ou celui-là, c'est qu'ils ont découvert cet outil en premier ; ils ont dit « ah oui c'est bien, on va là-dessus » (RS63).* Cela est particulièrement problématique pour les salariés travaillant en transverse qui doivent passer d'un outil à l'autre, parfois très proches, suivant les projets en fonction de choix locaux, comme en témoignent Bérénice « *moi j'ai Kantree, Gira, Confluence... Mattermost qui s'est rajouté maintenant parce que je suis dans l'agilité mais je suis encore sur d'autres projets donc j'ai vu arriver 4 ou 5 outils en même temps.* » (RB34) ou encore Sylvain « *On utilise des Gira mais à côté on utilise aussi d'autres outils parce qu'il y a une équipe qui a commencé à utiliser celui-là, une autre équipe qui utilise ça et bah nous on est en transverse, faut qu'on travaille avec les deux, du coup on utilise les deux.* » (RS59).

Pour réaliser ce travail, les participants désignent les Ressources Humaines comme partenaire privilégié. (« *46RS : qui est légitime pour écrire cette charte aujourd'hui ? RF47 : clairement les RH, on est pas loin de l'accord social là, le bon usage du mail* », « *Effectivement peut-être que le service RH est légitime pour l'écrire, pour le diffuser (RM49).* »)

- 3) Diffuser la charte et la maintenir « vivante »

Les participants pensent que si le changement de culture est effectif et donc le report par les salariés sur d'autres outils plus adaptés que le mail en fonction des besoins alors « *la conséquence c'est qu'il y aurait moins de mails.* » (RS79) et qu'ils auront réussi « *à faire comprendre qu'on n'est pas toujours forcé de tracer des tas de choses* ». (RM78).

### 7.2.3.4. Les retours : entre espoir et désillusion

En fin de séance, nous avons réalisé un tour de clôture pour recueillir les impressions des participants sur celle-ci. Les participants ont apprécié la liberté d'expression « *c'est très intéressant, je trouve qu'on partage beaucoup de choses* » (RM137) et d'avoir été intégrés dans la démarche pour les managers DTSI : « *j'ai beaucoup apprécié que vous ayez fait participer finalement le terrain à cette réflexion c'est vrai que ça, ça a du mérite parce qu'on a souvent des décisions qui viennent, on se pose la question de pourquoi, pourquoi on n'a pas été mis dans la boucle des réflexions parce que voilà c'est quand même les salariés qui sont concernés.* » (RC143).

Pour le préventeur et la représentante du service de santé au travail, c'est aussi une belle occasion d'avoir pu travailler directement avec les salariés (« *je suis aussi content qu'on ait investigué le terrain, parce que oui il y a eu une réflexion, oui elle a été portée au niveau des RH et oui ça suscite de l'intérêt encore une fois* » (RF139)). Deux participants ont également souligné l'intérêt de travailler un seul élément pour aboutir à quelque chose de concret plutôt que de se résigner face à l'ampleur de la problématique, Sylvain par exemple dit « *les problèmes vastes comme ça on se dit toujours « mais c'est pas possible on va pas y arriver » mais comme on l'a fait maintenant, faut prendre des petits bouts parce que de toute façon si on essaye de prendre en globalité on commencera jamais.* » (RS141)). En effet, nous sommes partis d'une problématique très vaste au début (la connexion) et les participants ne se retrouvaient pas toujours dans les sujets évoqués, puis au fil des séances, l'ergonome a pu recentrer la discussion sur leur problème, la surinformation due aux nombreuses sollicitations portées par les outils de communication au quotidien. Ce problème étant de nature très générique, a permis au public pendant le forum de se reconnaître et de proposer des solutions. Cette dernière séance a rendu possible le choix et l'enrichissement d'une de ces solutions en proposant un véritable plan d'action ancré dans les possibilités du terrain (en termes d'interlocuteurs à solliciter, de besoin de validations hiérarchiques, de ressources...).

Par ailleurs, des craintes sont toujours présentes, en particulier sur la mise en œuvre de ce plan d'action. Le préventeur et la médecin du travail expriment leur peur de se heurter une fois encore à cette « *réalité de terrain* » (RF139) mais pour Francis, bien que cela soit inéluctable, la motivation de poursuivre est bien présente ; il dit qu'il « *va falloir qu'on avance quand même et qu'on présente quelque chose parce que ça intéresse tout le monde* » (RF139). Les participants partagent ces inquiétudes (« *on va voir la mise en œuvre pour changer la maison. [...] faut se lever tôt et si on veut vraiment un résultat nous pour un truc personnel, il va peut-être falloir traiter ça en interne avec des petites sous directions parce que si on attend quelque chose de la DISU ou même de plus haut je pense qu'on va attendre très très longtemps* » (RP142)) mais également ce regain d'entrain (« *ça peut être*

*long mais ça fait rien, ça vaut le coup de le faire »* RC143). Ce constat met en lumière la nécessité de l'implication des salariés dans des processus de transformations des pratiques. En effet, le fait de partir de problèmes du terrain, de chercher des solutions avec ceux-ci permet de les impliquer et de les engager dans une démarche de changement qu'ils sont prêts et motivés à poursuivre après notre intervention. La médecin du travail et le préventeur ont conscience des difficultés qu'ils vont devoir surmonter (« *faire avancer le mammoth* » RM137-RC138) mais ils ne sont pas résignés et restent convaincus de l'intérêt de poursuivre ce travail.



## 7.3. DISCUSSION

---

Nous allons maintenant discuter nos résultats au regard de la littérature en reprenant nos questions de recherche.

- 1) La première question de recherche s'intéressait à comprendre comment le théâtre-forum permettait *d'élaborer une représentation commune d'une situation complexe*. Nous avons vu que le théâtre-forum permet dans un premier temps, par l'exposition des problématiques en lien avec la connexion, de mettre en commun des vécus individuels problématiques puis de convenir ensemble du problème à traiter selon des critères propres aux groupes restreint (fréquence, gravité, exhaustivité, engouement...). Ce processus de description des problématiques et d'argumentation permet une première confrontation interactive à l'altérité (Chaubet, 2013). Cette première phase permet également aux membres du groupe de se construire une représentation partagée de la diversité des problématiques présentes. Nous avons pu constater que certains problèmes étaient évoqués par les deux groupes : les sursollicitations en interne, les difficultés liées aux réunions (en termes de nombres ou en termes de multi-activité) et les interruptions liées aux technologies de la communication. Ces résultats sont en adéquation avec ce que nous avons trouvé précédemment dans notre étude qualitative par entretiens.

La représentation commune d'une situation complexe émerge principalement de la discussion collective autour de la construction d'une scène. En effet, il s'agit pour les participants de construire une représentation partagée et acceptée de tous. La construction de cette scène passe par plusieurs types de séquences discursives (partage de vécus, analyses, propositions de solutions et scénarisations) qui permettent là encore une confrontation à l'altérité et l'élargissement des points de vue individuels. Nous avons constaté que les participants partagent d'abord leurs expériences vécues puis, grâce aux interventions des autres participants, des prises de conscience ont lieu et permettent de faire avancer l'analyse de la situation et les points problématiques saillants à introduire dans la scène. La scène choisie par le groupe restreint est en définitif la version la plus aboutie et concrète de la représentation commune de cette problématique, obtenue après trois séances de préparation et d'échanges.

Cependant, cette représentation commune issue de la discussion collective du groupe restreint doit ensuite être confrontée à un nouveau groupe plus large pendant le forum

(phase 2). Nous avons pu constater dans cette phase l'importance de réaliser la phase de préparation avec un groupe de population similaire au groupe du forum. En effet, la représentation des médecins du travail et des psychologues de la problématique liée à whatsapp n'a pas été détectée par le groupe large pendant le forum et le réalisme de la scène a été remis en cause. La méthode du théâtre-forum suppose d'accepter toute interprétation de la scène quelle qu'elle soit. Cependant, ces écarts de perception et de discours pendant la discussion collective entre les participants au forum (manager, CODIR, ...) et les médecins du travail a provoqué une frustration chez ces derniers parce que leurs messages de prévention et de préoccupation n'avaient pas été saisis. Ceci a quelque peu mis en difficulté les médecins du travail bien que la discussion ait été très riche par la suite grâce à cette diversité de fonctions.

L'appropriation du problème par le public large passe par une double analyse qui évalue le réalisme de la scène en se référant à ce qu'ils ont vécu puis analyse les causes du problème évoqué. Ces phases d'interactions similaires à celles présentes dans la phase 1 permettent également une confrontation à l'altérité et permettent le développement d'une représentation commune (Karsenty, 2000, Salembier & Zouinar, 2004). Salembier et Zouinar affirment que la représentation commune s'élabore en fonction de plusieurs critères dont « *la capacité des agents à interpréter correctement les événements de la situation* ». Cette capacité requiert « *une connaissance fine de la situation et de ses pratiques locales historiquement et culturellement constituées* » (idid, p.9). Cet aspect nous intéresse particulièrement parce qu'il peut expliquer pourquoi en début de discussion collective, les deux groupes larges ont entamé le forum en évaluant le réalisme de la scène. Dans le forum 2, les participants au forum large ont validé la scène en affirmant qu'elle correspondait bien à leur réalité tandis que pour le forum 1, une dimension de la scène n'a pas été considérée comme entièrement plausible (la façon dont le manager met la pression). Cela tient au fait que les médecins ont une connaissance fine de la situation mais *d'un point de vue de médecins* et affichent donc une représentation fine de la situation qui intègre des éléments qui ne sont pas perçus comme faisant partie des « *pratiques locales et culturelles* ». Aussi, afin de pouvoir poursuivre l'élaboration d'une représentation commune entre médecins et le collectif du forum, cet élément est évacué pour que tous accèdent à une même « *conscience de la situation de groupe* » (Endsley, 1995 cité par Salembier et Zouinar, 2004).

Le rôle du facilitateur dans ces deux phases est également important pour l'élaboration de cette représentation commune. En maintenant une position basse, il permet à chacun de s'exprimer sans induire tout en cherchant à faire expliciter le plus possible le participant,

dans une position similaire à celle adoptée en entretien d'explicitation (Vermersch, 1994, Cahour & Grosjean, 2021). Cette position basse dans le théâtre-forum et les entretiens d'explicitation peut être décrite par plusieurs éléments : la prise de parole non inductive de l'intervenant (qui réalise des relances en écho ou des reformulations), la mobilisation corporelle pour générer des échanges (en jouant dans le théâtre-forum et en évoquant ces sensations dans l'entretien d'explicitation) et une écoute attentive et sans jugement, une « neutralité curieuse » (Guérin, 2009) qui permettent des prises de conscience pour les participants (Grosjean & Cahour, 2021). Nous avons vu que l'intervenant utilise principalement des relances en écho, des demandes de clarification et des reformulations pour permettre à la pensée de s'élaborer sans la guider. Guerre (1998, p.91-92) souligne les risques d'un glissement vers une position haute. Pour lui, si le joker (ici l'ergonome) se comporte comme un professeur (position haute) cela « ne conduit pas seulement à transformer l'auditoire en une étude indisciplinée et apathique mais interrompt le flux de solidarité [...] en empêchant la cohésion du groupe à travers cet interlocuteur qui n'est plus perçu que comme un magistère » et que cela porte atteinte « à l'absolue liberté des intervenants et leur parfaite égalité ».

- 2) Notre deuxième question portait sur *l'émergence des solutions transformatrices* pendant le forum. Dans les deux forums, nous avons constaté une chronologie similaire dans l'apparition de celles-ci, nous passons ainsi de « comment régler la situation exposée ? » à « comment éviter qu'une situation similaire se reproduise ? » pour finir sur des propositions pour résoudre le problème générique exposé. Quantitativement, il y a beaucoup de pistes de solutions (14 et 16), cependant la plupart portent sur le problème choisi comme illustration de la problématique générale. Bien qu'il soit intéressant de résoudre ce problème, le groupe restreint « espère » des solutions pour la problématique plus large et plus complexe. Guerre souligne l'importance « de se décoller de la situation particulière étudiée pour l'insérer dans un complexe plus générale qui lui donne sens autrement » (Guerre, 1998, p105). Ainsi s'attacher à résoudre le problème dans sa singularité ne donne peut-être que peu d'éléments pour faire évoluer l'entreprise par rapport à la problématique large. Cette prise de recul, nécessaire, a été plus présente dans le forum 1.
- 3) Notre troisième question de recherche s'intéressait à évaluer *le vécu et les apports du jeu théâtral* ainsi que le *vécu de la méthode* du théâtre-forum. Les craintes liées au fait de jouer étaient plus présentes dans le groupe A que le groupe B. Pour le groupe A les craintes se sont dissipées au fil des séances grâce à l'expérimentation du jeu pendant les séances, à la confiance qui s'est développée entre les membres du groupe et à la motivation à exposer

une problématique préoccupante pour ce groupe de médecins. Le groupe B composé de managers techniques avait en revanche exprimé des inquiétudes quant à sa capacité à transmettre clairement le message par le jeu au public et deux personnes ont également mentionné un certain stress à jouer devant leur hiérarchie. Il ne s'agit pas réellement d'une crainte liée au fait d'exprimer un ressenti comme le suggère la littérature (Prost & al, 2013, Rivera & Tracy, 2014 ; Jeantet, 2018) parce qu'ils sont « protégés » par les rôles qui jouent. Cependant, jouer devant sa hiérarchie pour exprimer un problème pourrait effectivement aller à l'encontre de l'image « du bon cadre » (Boudokhane-Lima, 2016). Nous attendions globalement plus de réticences mais le jeu a été très bien accepté. Le travail effectué sur plusieurs séances a en effet convaincu les participants de s'exposer ensemble pendant le forum en dépassant les peurs individuelles.

Les scènes de remplacements (pendant le forum et pendant la séance 3 de préparation du groupe A) permettent un test rapide d'une solution proposée. Nous avons vu que le jeu de ces scènes met en lumière des éléments qui ne seraient pas exposés par ailleurs. Il permet également aux acteurs d'appréhender directement l'effet de leurs propositions, de les ressentir et de partager ces ressentis. Ce partage expose la diversité des ressentis et à quel point une même situation peut être vécue différemment. Nous pouvons supposer alors que dans la vie réelle et dans l'activité, le partage en équipe de ces ressentis et points de vue différents pourraient être un avantage.

Le jeu de la scène initiale pendant le forum a été apprécié par les participants du public grâce au fort pouvoir de projection de l'intervention théâtralisée. Certains participants se sont reconnus dans la scène ce qui les a poussés à prendre la parole ou à jouer. La scène a bien engendré des émotions, ce qui constitue un vecteur qui fait réagir et agir les participants (Cahour, 2006, Cahour & Lancry, 2011, Bonnemain, 2015).

Notre dernière question de recherche portait sur *les transformations vis-à-vis des problématiques de connexion* ayant eu lieu depuis le forum. Notre première évaluation portait sur des changements individuels suite à des prises de conscience qui auraient lieu pendant le forum. Les résultats issus de nos entretiens d'explicitation indiquent qu'il y a bien eu des prises de conscience provoquées par la scène ; pour le groupe A, il s'agit de prises de conscience sur l'impact du débordement la connexion sur la vie personnelle. Pour deux participants, la scène a eu effet miroir qui leur a permis de prendre conscience de leurs pratiques. Le forum a aussi permis aux participants de mener une réflexion sur leurs pratiques de management (avec whatsapp) et sur leur façon de gérer leur charge de travail. Cela a aussi permis de développer de nouveaux savoirs communs, notamment grâce à l'intervention d'un manager qui a décrit des pratiques innovantes (tour d'inclusion,

intervention d'un coach sportif) qui ont suscité beaucoup d'intérêt chez les autres managers. Le forum 2 a permis d'établir le caractère générique du problème de la surinformation pour l'ensemble des professions présentes. Plusieurs personnes ont également pris conscience de l'impact de la pression mise sur les collaborateurs liée à l'urgence ressentie par tous. Cependant, l'élément le plus intéressant est pour nous l'impact du remplacement sur certains managers. En effet, comme nous l'avons évoqué, dans la démarche du théâtre-forum, il n'aurait pas fallu jouer ce remplacement parce qu'il n'était pas réaliste. Pourtant cela a permis de mettre en lumière un élément qui entre en résonance avec plusieurs managers ; en effet, nous voyons dans ce remplacement que l'aide du manager N+2 provoque plus de mal-être chez le manager N-1. Or plusieurs participants dans l'assemblée se reconnaissaient dans ce manager qui proposait son aide et validaient cette démarche. Ce remplacement leur a permis d'apprendre que cette aide non désirée était en réalité vécue comme une remise en cause de la compétence du manager, ce qui aggravait la situation. Cette prise de conscience a permis à plusieurs managers d'entreprendre une réflexion sur leurs propres pratiques en prêtant attention à sauvegarder davantage l'autonomie de leurs collaborateurs. Ce constat est assez déroutant pour nous ; faut-il alors jouer toute solution proposée bien que peu réaliste parce qu'elle peut faire avancer la réflexion voire provoquer des prises de conscience ou maintenir le cadre strictement réaliste du théâtre-forum en sachant qu'il est possible de perdre une piste de réflexion intéressante ?

L'analyse des retours (phase 3) nous a permis de constater qu'il y avait eu d'autres transformations de pratiques individuelles depuis le forum mais qu'au niveau collectif « rien n'avait changé » ; cela s'explique par un manque de temps pour choisir et établir une action concrète à la fin des forums et par l'hésitation des participants entre le choix d'une action à un niveau global ou local.

Pendant les forums, nous avons prêté une attention particulière au fait de créer un espace d'échange comprenant des acteurs capables d'agir à différents niveaux dans l'entreprise (Rocha, 2014, Rocha & al., 2015, Detchessahar & al., 2015). Le public des deux forums était composé de personnes de différentes fonctions et niveaux hiérarchiques ce qui aurait pu permettre d'aboutir à des actions de transformations. Nous avons pu notamment constater l'importance d'allier des salariés du terrain qui remontent des problèmes réels liés à leurs activités aux personnes que nous pourrions qualifier de support ou de relai (préventeur, médecin du travail) capables d'identifier les acteurs susceptibles de mettre en œuvre la démarche (les ressources humaines, la DISU). Pourtant, lors de la séance de retour, nous avons appris que rien n'avait été entrepris à un niveau collectif. Nous avons également

vu dans les questionnaires brefs que les participants du forum 2 avaient cité en premier comme acteurs des transformations les individus eux-mêmes, et non pas l'entreprise, ce qui nous avait amené à nous interroger sur la confiance accordée à l'entreprise en étant qu'actrice d'un changement. Ce résultat est également confirmé par les résultats issus du tour de clôture de la séance de retours ; les participants, bien qu'ayant été remotivés par la création d'un plan d'action concret, n'expriment que peu d'espoirs quant aux changements réels que cela peut engendrer.

Par ailleurs, nous avons pu constater des bénéfices secondaires : des confrontations des pratiques qui ont permis de réaliser d'autre façon de faire (en matière de déconnexion par exemple) et surtout le développement de la confiance et de la cohésion des collectifs restreints.

Le théâtre-forum apparaît donc comme une méthodologie pertinente en termes d'analyse de situations complexes, permettant une consolidation du collectif restreint et fournissant un cadre propice à la « libération de la parole » et à la prise de conscience.

# Chapitre 8 : Discussion générale

Des discussions précises ayant été développées à la fin de chaque chapitre, dans notre dernière partie nous discuterons plus globalement les apports de la thèse du point de vue des connaissances apportées sur l'hyperconnexion numérique au travail et des apports méthodologiques. Nous discuterons ensuite des limites liées à notre travail puis proposerons des préconisations sur la prévention de la surconnexion en entreprise et sur l'ouverture des échanges au sein des collectifs, notamment au travers de l'intégration de la démarche du Théâtre-Forum au sein des organisations. Enfin nous préciserons les perspectives que nous pouvons entrevoir suite à ce travail.

## 8.1. APPORTS DE LA THESE

---

### 8.1.1. APPORT DE CONNAISSANCES SUR LES PRATIQUES ET VECUS DE L'HYPERCONNEXION AU TRAVAIL

Nos résultats montrent que nos participants utilisent toujours les technologies de communication (mails, messages instantanés, visioconférence, sms) cités dans la littérature (Jarrahi & Sawyer, 2013). On a pu néanmoins observer que ces usages ont évolué (les messages instantanés sont dorénavant plus utilisés que les appels), que certaines applications sont utilisées pour des usages détournés (Skype pour les messages instantanés), qu'il existe une multitude d'applications similaires pour la même fonction, et que de nouveaux usages et applications apparaissent très rapidement. Nous pensons notamment à l'apparition de groupes WhatsApp comme support aux échanges dans les équipes durant notre étude. Ainsi, et comme le soulignent les participants, il semble difficile d'offrir une vue exhaustive des technologies de la communication utilisées dans l'entreprise qui ne soit pas désuète dès sa formulation.

Cependant, nous avons vu que les problèmes liés à la connexion et aux usages des technologies ne changent que marginalement par rapport aux pratiques déjà constatées ; nous retrouvons ainsi les problèmes d'interruptions (Gonzales & Mark, 2004 ; Licoppe, Proulx & Cudicio, 2011, Brooks, 2015), de dispersions liés aux messages instantanés (Datchary & Licoppe, 2007), de multi-activité (Datchary & Licoppe, 2007 ; Bobillier-Chaumon, 2012 ; Gaglio, Datchary & Bidet, 2017), de surcharge informationnelle (Lahlou, 2000, Jauréguiberry, 2014, Créno & Cahour, 2016 ; Félio, 2016) et de difficulté de priorisation.

Ce qui semble démontrer que malgré les innovations en matière d'outils (*a priori* plus adaptés au besoin de communication), le coût d'usage reste le même et implique des reconfigurations majeures sur les activités des professionnels en particulier pour les commerciaux qui sont dans une situation d'activité empêchée.

### **8.1.2. APPORTS SUR LES PRATIQUES DE CONNEXION, DE DECONNEXION ET DE SURCONNEXION**

Le premier élément intéressant est le fait que la connexion et le vécu de la connexion sont intimement liés au métier, à l'activité exercée par les participants, et plus généralement au système d'activité auquel ils appartiennent. Rappelons qu'un système d'activité, selon l'acceptation d'Engeström (1987) suppose que toute activité orientée vers un objet (*le but recherché*) passe par des artefacts (*matériels, technologiques*) et s'inscrit socialement dans un univers de règles, dans une communauté composée de l'ensemble des acteurs impliqués dans l'activité, elle-même liée à une division du travail (*chacun est responsable d'un traitement local qui ne peut être compris sans référence à l'ensemble : c'est donc la répartition des activités entre les acteurs du système*). Il est dès lors possible de proposer une analyse multiscalaire de ce système d'activité : celui « *micro* » de l'activité en situation de travail, « *méso* » des dynamiques collectives en œuvre et « *macro* » des stratégies organisationnelles et managériales. Ce cadre permet de déterminer les conditions, les ressources et les exigences du contexte socio-organisationnel dans lequel vont se dérouler ces activités médiatisées pour les mettre en discussion.

- (i) Ainsi au niveau micro, nous avons pu constater que certains participants utilisent la connexion et les sollicitations comme organisateurs de leur activité, sans que cela ne soit vécu comme un problème. C'est le cas pour des fonctions transverses, comme les juristes ou les soutiens formateurs. Pour cette catégorie de salariés, le vécu de la connexion est différent de celui d'autres catégories pour lesquelles la connexion est plus problématique (per exemple les commerciaux qui se veulent hyper-réactifs). Nous saisissons ainsi l'importance de la prise en compte d'une technologie dans son contexte de travail comme le décrit la théorie de l'acceptation située (Bobillier-Chaumon, 2016) pour obtenir une régulation de la connexion efficace et pertinente.
- (ii) Au niveau méso, nous avons pu observer que certains groupes de travail et équipes sont pourvoyeur de ces connexions en particulier pour le travail à distance et ces connexions peuvent interférer fortement avec la vie personnelle des salariés. Nous pensons notamment à l'usage des groupes whatsapp qui connaît une popularité grandissante et



qui entraîne un « effet de mode » ce qui pousse d'autant plus les salariés à répondre à toute heure et en tout temps.

- (iii) Au niveau macro, nous constatons une évolution des cadres vers une déconnexion effective ou désirée et c'est probablement un effet des chartes qui autorisent au niveau institutionnel cette déconnexion ; même si elles sont parfois trop générales et pas adaptées en fonction des métiers.

Nos résultats nous ont également permis de différencier l'hyperconnexion de la surconnexion. Il paraissait important pour nous de clarifier ces notions afin de pouvoir mieux caractériser et distinguer les situations investiguées et proposer une prévention plus adaptée. Rappelons d'abord les définitions qui avaient été données au départ à ces deux notions. Nous proposons de distinguer une connexion importante mais bien vécue (hyperconnexion) d'une connexion vécue négativement (surconnexion). Nous avons pu ainsi constater par nos études que la quantité de connexion (hyper) n'entraîne pas de conséquences négatives pour tous. Alors que la connexion qui peut être régulée en termes de quantité (par une déconnexion le week-end par exemple) n'empêche pas un vécu négatif de la connexion et du stress engendré par celle-ci. Ce constat nous amène à repenser la prévention de la surconnexion en termes d'ouverture au dialogue en collectif sur les problématiques vécues plutôt que par une régulation imposée sans prise en compte des différents métiers et contextes de réalisation (en termes d'activité mais aussi d'événements particuliers comme une réorganisation, un changement de processus, un changement d'outils...). A la lumière de ces divers résultats, la surconnexion apparaît donc dans un contexte avec de multiples éléments pouvant influencer le vécu (exigence de disponibilité permanente, caractère compulsif de la connexion, stress provoqué par une période d'activité intense, activité empêchée/perturbée, interactions négatives véhiculées par les TC) et n'est pas figée dans le temps. Certaines personnes évoquent dans les entretiens et pendant le forum le fait qu'elles ont vécu des « périodes » de surconnexion.

Par ailleurs, nous pouvons noter une évolution quant à la perception de la connexion par les collègues et la hiérarchie. En effet, si dans notre revue de littérature, nous avons vu qu'il était plutôt attendu de la part des cadres une connexion permanente, dans l'échantillon enquêté, nous avons constaté qu'il y avait un fort désir de déconnexion le week-end : la moitié de nos participants se déconnectaient effectivement et la connexion de leur entourage professionnel à ce moment-là était plutôt mal perçue. De même, nous nous attendions à ce que les participants ressentent un stress plutôt élevé en cas de déconnexion forcée. Or, ce cas de figure est très peu apparu dans nos études. Nous constatons donc une évolution des cadres vers une plus forte déconnexion effective ou un désir d'une plus forte déconnexion.

### **8.1.3. APPORTS SUR LES LIENS ENTRE CONNEXION ET RPS**

Dans notre cadre théorique, nous avons mis en lien les différents facteurs de Risques Psychosociaux (Gollac, 2011, INRS, 2020) avec les impacts de la connexion décrits dans la littérature. Nous avons pu mettre en lumière par nos études que chaque dimension évoquée (intensité du travail, exigences professionnelles, manque d'autonomie, mauvaise qualité des rapports sociaux, souffrance éthique, insécurité de la situation de travail) recoupe une des conséquences potentielles de l'utilisation des technologies de la communication (surinformation et débordement de la vie professionnelle sur la vie personnelle, FOMO<sup>91</sup>, perte du temps de réflexion, fragmentation de l'activité, sentiment d'isolement et de perte du collectif, déqualification de certains postes).

Nos résultats montrent également que les surconnectés évoquent des troubles liés à la connexion qui entrent en résonance avec des facteurs de risques psychosociaux : la fatigue, l'anxiété et le stress liés à la connexion, des troubles du sommeil, des troubles cognitifs (concentration) voire de la violence<sup>92</sup>. Ces différents éléments décrits par nos participants renforcent l'idée d'une nécessaire régulation de la connexion. Cependant, il reste difficile de déterminer avec précision quel poids la connexion a dans le développement de ce mal-être. Comme nous l'avons évoqué précédemment, parce que l'activité médiatisée relève d'un système d'activité plus large, la connexion peut parfois être le vecteur d'interactions négatives mais d'autres facteurs socio-organisationnels, professionnels et individuels peuvent aussi, sinon déclencher, du moins accentuer ces troubles psychosociaux. Nous pensons par exemple aux changements de processus de travail et aux réorganisations de l'activité des équipes auxquels nous avons assisté, et qui déstabilisent les repères professionnels et fragilisent les salariés.

### **8.1.4. APPORTS SUR LE ROLE DE LA REGULATION COLLECTIVE SUR LA CONNEXION**

Dans la littérature, nous avons trouvé des stratégies de régulation de la connexion numérique essentiellement de deux types : individuelles et institutionnelles (Jauréguiberry, 2006, Datchary, 2007, Bobillier-Chaumon & Eyme, 2011, Mark, Volda & Cardello, 2012, Félio, 2013, Boudokhane-Lima & Felio, 2015, Kushley & Dunn, 2015, Soubiale, 2016, Créno & Cahour, 2016). Celles portant

---

<sup>91</sup> Fear of missing out : peur de rater une information qui pousse à une connexion constante.

<sup>92</sup> Nous pensons à la casse de matériel évoquée par une de nos participantes.

sur les régulations collectives étaient, à notre connaissance, très rarement abordées ; elles sont diluées dans la régulation institutionnelle ou sont formulées comme l'analyse de « bonnes pratiques » à généraliser (Créno & Cahour 2016, Soubiale, 2016).

Les résultats de nos analyses ont montré que ces régulations collectives existaient bien dans certaines équipes, en période de congés notamment. Ces dispositions collectives permettaient d'améliorer le vécu de la connexion en donnant la possibilité à certains de se déconnecter plus sereinement. En outre, on a vu aussi que certains managers avaient mis en place des réunions en présentiel pour limiter au sein de leur équipe les échanges virtuels qui participent à l'infobésité et au sentiment de surconnexion.

Ces deux aspects, débordement de la vie professionnelle sur la vie privée et surinformation, sont très vite apparus comme deux sujets primordiaux pour les cadres que nous avons interrogés. On peut d'ailleurs supposer que si participants ont choisi d'exposer ces problématiques dans les entretiens puis comme objet de discussion dans le théâtre forum, c'est parce qu'ils n'avaient pas trouvé de régulations individuelles ou institutionnelles satisfaisantes les concernant.

## **8.1.5. APPORTS METHODOLOGIQUES**

### **8.1.5.1. Intérêt de la triangulation des méthodes**

Le choix d'une méthodologie articulée en trois temps nous a permis d'investiguer la problématique de la connexion et de la surconnexion sous différents angles, complémentaires les uns des autres.

- L'étude quantitative par questionnaire nous a ainsi donné à voir de manière globale les pratiques de connexion en entreprise et nous a fourni des indices sur les populations les plus concernées par ces pratiques de surconnexion (les cadres intermédiaires (encadrants des managers) ou dirigeants, les commerciaux) sans toutefois permettre de préciser les activités et vécus en contexte.
- L'étude qualitative par entretiens nous a permis d'approfondir les sources de mal-être liées à la connexion et la façon dont elles sont inscrites dans le cours de l'activité et éventuellement gérées.
- Enfin l'étude de la mise en œuvre du théâtre-forum a permis de faire ressortir les problématiques communes à des collectifs et des pistes de solution, en interrogeant les ressorts d'une conscientisation ainsi que des freins à l'action transformationnelle.

Cette triangulation des méthodes (Créno et Cahour, 2015), articulant questionnaires, entretiens et observations/action (pendant le théâtre-forum), permet une vision et une compréhension plus globale des processus et des dynamiques à l'origine de la surconnexion, en associant expérience vécue et données plus générales, tout en posant la question de la dynamique de changement, chère à l'ergonomie.

De plus, pour l'étude qualitative, nous avons testé un dispositif innovant en associant une frise factuelle des événements d'une journée en support à l'explicitation des vécus de la connexion ce jour-là. Or il nous a semblé que ce support très factuel ne facilitait pas l'évocation (ou resouvenir du vécu) des participants, voire la freinait, les personnes restant « collées » aux actions et aux événements, et ne verbalisant que partiellement des ressentis ou des pensées qui les auraient traversés ce jour-là. Cette observation est originale et participe à une réflexion de l'ergonomie sur les dispositifs que l'on met en œuvre pour faciliter la verbalisation des participants à nos études. Il s'agit d'avoir un regard critique sur les dispositifs que nous mettons en place en analysant ce qu'ils produisent comme type de discours, de sorte à améliorer nos méthodes. Une prochaine fois nous séparerons plus nettement les deux temps, (1) du rappel des événements de la journée et dessin de la frise chronologique et (2), de l'explicitation de l'expérience vécue de la journée, indépendamment de la frise, sans plus la regarder.

### **8.1.5.2. Apports d'une position basse de l'intervenant pour la prise de conscience et l'appropriation**

L'approche par questionnaire diffère de nos approches par entretiens et théâtre-forum. En effet, c'est la méthode qui implique le plus une position haute, d'expert, de notre part. En imposant différentes possibilités de réponses à des questions que nous avons préalablement préparées, en nous basant sur nos connaissances d'ergonome et sur la revue de littérature, l'espace de liberté laissé au participant dans son discours devenait de fait assez limité dans le questionnaire. Aussi, il s'agissait pour lui de répondre aux questions que nous nous posions sans possibilités d'ajouts d'informations de sa part, et quand bien même cela ne correspondrait pas tout à fait à sa réalité.

A l'inverse, nous avons pu remarquer l'intérêt d'adopter une « position basse », sur le développement du pouvoir d'agir des salariés (Cahour & Grosjean, 2021), c'est-à-dire une position de parole de l'animateur qui n'induit pas, qui laisse les participants s'exprimer sans intervenir sur le contenu (par un jugement, une proposition, une interprétation ou autre) mais seulement en amenant les personnes à développer leur verbalisation, à préciser (c'est eux qui savent, pas l'animateur).

Nous avons pu constater durant la partie située des entretiens (notamment, la chronique d'activité) que quelques salariés prenaient conscience de certaines pratiques de connexion problématiques et les remettaient en cause, voire planifiaient des changements à la suite de notre rencontre. Cela a également mis en lumière, pour nous comme sans doute pour eux, des éléments de contradictions par rapport à leurs discours généraux.

De même, la position basse adoptée pendant les phases de préparations des scènes et pendant le forum permet aux salariés, à partir de leurs expériences vécues, de *s'approprier* la problématique de connexion. Il s'agit donc de positionner les salariés en tant qu'experts de leur propre activité et de leurs propres contraintes (Coutarel, Caroly, Vézina & Daniellou, 2015), et l'ergonome intervenant comme un support, un facilitateur qui oublie/renonce à la position de « prescripteur de recommandations ». Ainsi le choix du sujet spécifique, l'analyse et la représentation de celui-ci, émergent de l'intelligence collective d'un groupe de pairs. Nous avons d'ailleurs constaté que lorsque l'ergonome s'éloigne de cette position, le groupe peut se désintéresser du sujet. Dans un objectif final de transformation des pratiques, il apparaît particulièrement pertinent de mobiliser le salarié et les collectifs dès le début de la démarche, en les rendant acteurs du diagnostic et de la démarche de transformation et en les amenant à prendre conscience, à partir de leur expérience vécue, des situations problématiques. L'orientation non inductive que nous avons choisie positionne dès le départ les participants dans cette attitude active.

### **8.1.5.3. La conscientisation, un processus au cœur de notre démarche**

Les méthodologies que nous avons déployées d'une part pour l'investigation qualitative puis d'autre part pour l'intervention par le théâtre-forum possèdent des particularités communes et originales (Grosjean & Cahour, 2021). Il s'agit de faire émerger une *prise de conscience/conscientisation* d'éléments qui préexistent à l'état « latent » chez les individus, voire dans une culture d'entreprise ou dans une culture collective que l'on pourrait qualifier de préconscient collectif. Il s'agissait pour nous de mettre en visibilité les normes implicites qui régissent l'activité et qui ne sont habituellement pas discutées. Les techniques d'explicitation et d'animation du théâtre-forum basées sur l'expérience vécue semblent particulièrement pertinentes pour un problème, celui de la surconnexion, qui est perçu comme « essentiellement sans solution ». Il semble nécessaire de faire prendre conscience, individuellement et collectivement, des pratiques problématiques ou des normes implicites afin d'entamer une démarche de transformation. Les deux méthodologies mobilisées, l'explicitation d'une part et le théâtre forum de l'autre convergent pour faire émerger ces prises de consciences par des

questions non inductives qui poussent le sujet ou le groupe à approfondir des éléments présents en arrière-plan, en explorant les dimensions expérientielles (émotionnelles, corporelles, etc) et en faisant vivre ou « revivre » les situations dans toute leur complexité.

Notre modèle de changement des situations au travail, notamment pour une connexion plus sereine, (cf chapitre 7), inspiré de Balas-Chanel et de Vermersch, postule donc que les prises de conscience (ou réfléchissement) des éléments que les personnes n'aperçoivent pas parce qu'ils sont pré-réfléchis et inscrit dans l'action, sont à la base d'une réflexion plus analytique et des changements de situation, qu'ils soient individuels, collectifs ou institutionnels.

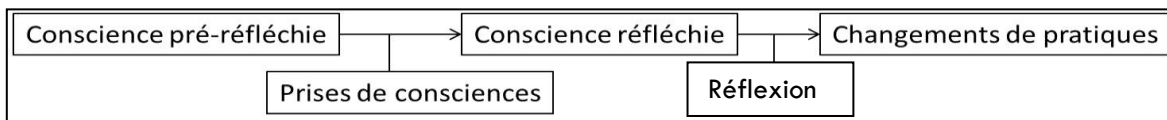


Figure 35: Modèle de changement des situations au travail (inspiré de Balas-Chanel et Vermersch)

#### **8.1.5.4. Apports du théâtre-forum : une méthode réflexive, délibérative et transformatrice ?**

La méthodologie du théâtre-forum, rarement mise en œuvre en ergonomie à ce jour, nous semble prometteuse dans l'apport de nouvelles perspectives en termes de prévention collective. Plusieurs raisons à cela, qui s'appuient sur nos différents résultats.

D'abord, le format de présentation d'une scène, jouée concrètement, permet une projection immédiate des participants dans la problématique en agissant sur les affects. La scène entre en résonance avec les expériences vécues des participants, tout en offrant une représentation d'un conflit ou d'une tension suffisamment distanciée pour qu'aucun des participants, en particulier les décideurs, ne soient mis en cause frontalement. En effet, il ne s'agit pas de discuter d'une situation réelle décrite mais d'une situation fictive inspirée d'une compilation d'expériences vécues. Aussi, la discussion peut s'ouvrir car il s'agit en premier lieu de trouver une solution à cette situation et à la multiplicité des situations qui l'ont inspirée, et non de mettre en cause les éventuels responsables. Cela engendre des échanges sur la réalité du travail en confrontant différents points de vue dans un cadre non conflictuel et tourné vers la recherche de solution et non la mise en cause.

De même, le jeu de cette situation et l'accès à un test rapide des alternatives sur scène par les spectateurs permettent, comme nous l'avons déjà évoqué, une confrontation directe de la viabilité des solutions. Le théâtre-forum permet dès lors d'expérimenter la problématique de façon incarnée,

par le corps et la pensée, en action (Varela, Thompson & Rosch, 1991). Il sollicite alors plusieurs canaux, sensoriels, perceptifs, cognitifs, au même titre que les entretiens d'explicitations lors de l'évocation (Grosjean & Cahour, 2021), qui sont autant de canaux qui peuvent faire réagir l'individu en le sortant d'un cadre d'échanges plus rationalisant et focalisé sur des processus cognitifs.

Ces deux éléments (projection et échanges non conflictuels en collectif) permettent d'augmenter le potentiel de prises de conscience, par rapport à une méthode où les participants n'investissent pas corporellement le débat. Nous avons constaté que certains participants rapportent depuis le forum avoir changé certaines de leurs pratiques problématiques ou se sont inspirés des éléments discutés pendant le forum pour enrichir leurs pratiques d'encadrement. Nous pensons notamment aux participants qui ont évoqué s'être retrouvé dans la scène de débordement de la vie professionnelle et qui ont pris conscience du caractère problématique de cet envahissement. De même, pendant la séance de retours, nous avons constaté que les échanges ont permis aux participants de réaliser qu'ils avaient modifiés certaines habitudes (concernant l'envoi de mails par exemple) quand bien même ils n'évoquaient pas de changements collectifs a priori. Aussi nous supposons que ces prises de consciences et début de transformation ont pu se produire chez d'autres participants que nous n'avons pas interrogé et que cela a pu se poursuivre dans le temps.

Enfin, le théâtre-forum permet d'exposer et d'accéder à une activité connectée qui devient de plus en plus invisible et éloignée des réalités professionnelles ; parce que le travail se dématérialise, s'effectue de manière distante (au domicile, dans des espace-temps interstitiels) et est éclaté entre des hommes et des machines. Ces nouveaux repères et modalités font que le travail devient moins visible et saisissable par les techniques classiques d'analyse de l'activité. Le théâtre-forum représente dès lors un instrument qui, par le jeu théâtral, permet de rendre visible et lisible cette réalité cachée. En représentant une scène pouvant avoir lieu dans des contextes très variés (par exemple, le repas familial du dimanche perturbé par un connexion subie), le théâtre forum donne la possibilité de retranscrire des pratiques tacites, implicites, invisibles, mais aussi les éprouvés associés ainsi que la complexité de la situation. Cette méthode permet de s'approcher autant de l'activité réelle que du réel de l'activité c'est-à-dire de « *ce qui ne se fait pas, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir (...) ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs (...) les activités suspendues, contrariées ou empêchées, voire les contre-activités* » (Clot, 2008, p89). On peut alors provoquer des discussions sur des dimensions qui restent habituellement masquées, après avoir créé des « observables ».

## **8.2. LIMITES DE LA RECHERCHE**

---

### **8.2.1. LA DIFFICULTE DE LA MISE EN PLACE DU THEATRE-FORUM**

La première limite à évoquer dans notre étude est la difficulté que nous avons rencontrée dans la mise en place de la démarche du théâtre-forum. Lorsque nous étions dans une phase de diagnostic, plus habituelle, avec les questionnaires et entretiens, nous n'avons rencontré aucune réticence à la mise en place de notre protocole. Cependant, lorsque nous avons identifié une population particulièrement touchée par la problématique de surconnexion (celle des commerciaux notamment), il nous a été impossible de réaliser une intervention avec eux en raison d'incompatibilités temporelles et d'autres priorités.

Cette difficulté pour trouver une équipe avec qui mettre en œuvre le théâtre-forum s'est poursuivie avec trois autres groupes. Nous avons remarqué une certaine réticence lorsque nous évoquions que nous souhaitions réaliser une intervention avec un but de transformation, et pas seulement de diagnostic. En effet, le type d'intervention proposé était vu comme demandant plus de temps et plus d'investissement de la part des salariés et de leur hiérarchie. De plus, certains managers ont évoqué l'absence de transformations suite à des interventions précédentes comme un frein pour entamer une nouvelle étude. Aussi, nous n'avons pas pu mener un travail d'intervention sur le long terme avec ces équipes, tel que nous l'avions imaginé, quand bien même nous avons identifié la surconnexion présente dans cette fonction. La partie suivante 8.2.3 sur la position du chercheur-intervenant, et notamment l'analyse de la demande, donnera des clefs de compréhension sur ces difficultés d'implication des équipes.

### **8.2.2. COMMENT SUIVRE LES TRANSFORMATIONS ?**

La deuxième principale limite de notre étude concerne les transformations effectives suite à notre intervention. Si nous avons pu montrer des prises de consciences individuelles ainsi que des changements de pratiques individuelles, nous n'avons pas pu observer de changement venant du collectif suite au théâtre-forum (peut-être ont-ils eu lieu sans qu'on le sache). Nous pouvons expliquer cette difficulté par plusieurs éléments et notamment le manque de temps à la fin des forums, qui ne nous a pas permis de « fixer » le premier pas à faire pour mettre en œuvre l'action choisie. De plus, les groupes n'ont pas identifié explicitement de personne responsable qui serait chargée de



continuer ce qui a été évoqué en forum. Enfin, notre position d'intervenant externe dans une grande entreprise n'a pas facilité le suivi de nos actions. En effet, il a été impossible pour nous de connaître l'intégralité des partenaires potentiels ainsi que les différents responsables des lignes hiérarchiques des branches dans lesquelles nous intervenions. Aussi, cette méconnaissance de la structure organisationnelle a rendu ardu l'identification des interlocuteurs idoines, nécessaires à chaque étape de notre démarche.

### **8.2.3. LA POSITION DU CHERCHEUR-INTERVENANT FACE A DES DEMANDES PLURIELLES**

La difficulté était aussi de se positionner face à des demandes multiples qui ne convergeaient pas forcément :

- Celle des services de santé d'Orange qui souhaitait évaluer les effets de la surconnexion et réaliser un questionnaire,
- Celle des services de professionnels impliqués qui avaient des problématiques particulières (ex. celle des commerciaux) et préféraient une intervention sur un sujet qui n'était pas la surconnexion (nous n'avons pas concrétisé l'intervention avec ce service)
- Celle de l'INRS qui souhaitait évaluer un dispositif de délibération original en entreprise : le théâtre-forum,

La mise en place de la démarche de cette thèse a été faite de compromis pour trouver des solutions qui convenaient à chacun. Ces multiples demandes nous ont imposé une forte adaptation tout en nous apportant toute la richesse de la diversité des intervenants, points de vue et réalités de chacun.

Le fait de ne pas être membre à part entière (rattaché) de l'organisation Orange a pu aussi être une contrainte : par le fait de ne pas être immergée dans les services, de se faire plus difficilement accepter par les équipes susceptibles d'être associées à l'étude. En effet, être extérieur à l'entreprise et ne pas passer de temps avec les équipes autre que celui des entretiens ou des interventions, a certainement pesé sur le développement d'un lien de confiance entre nous et les différents protagonistes de notre intervention. Ces contacts privilégiés auraient pu nous permettre de repérer des services et équipes ayant des besoins spécifiques liés à la surconnexion ; ce qui aurait facilité notre travail avec eux.

Par ailleurs, il n'y avait pas de commande explicite et nous n'avons par conséquent pas pu analyser la demande qui aurait pu en être faite avec les différents interlocuteurs. Nous nous sommes retrouvés

sur une problématique commune avec les médecins et psychologues de l'entreprise, la surconnexion, sans avoir cependant d'équipe ou de services exprimant une difficulté particulière vis-à-vis de ce sujet. Une demande explicite aurait pu davantage légitimer l'intervention, les actions de recherche et permis impliquer/associer les différents protagonistes. Par conséquent, la mobilisation des services, l'implication des salariés et des managers étaient plus difficile ; ce qui a sans doute aussi nuit à la pérennisation du dispositif de théâtre forum dans l'entreprise (qui le porte, le soutien, pour quels objectifs...) et également la mise en discussion des propositions émanant des forums au niveau de différentes instances, par le principe de subsidiarité (comité de pilotage, de suivi...). L'engagement des responsables n'étaient pas suffisamment au rendez-vous.

## **8.3. PRECONISATIONS**

---

### **8.3.1. SUR LES DIFFICULTES LIEES AUX REUNIONS**

Nous avons constaté lors de nos études que les participants évoquaient de nombreuses difficultés liées aux réunions, en particulier lorsqu'elles se déroulaient en visioconférence. Pour rappel, les participants ont évoqué des réunions sans ordre du jour établi, parfois peu organisées, trop longues, trop nombreuses et ont surtout parlé de « fausse présence » lors des visioconférence, notamment lorsque d'aucun met ce temps à profit pour traiter des mails. Pour éviter ces écueils, la réduction du nombre et de la longueur des réunions couplée à une meilleure définition préalable de l'ordre du jour ainsi que des objectifs de la réunion pourraient être préconisée. De même, nous avons pu constater que les réunions en présentiel semblaient plus efficaces pour maintenir une attention de tous les participants comparées à des réunions en visioconférence.

### **8.3.2. SUR LA SURCONNEXION REGULEE AU NIVEAU DU COLLECTIF DE TRAVAIL**

Nos résultats ont démontré que la surconnexion était liée à l'activité et aux conditions de réalisation de celle-ci. Aussi une régulation institutionnelle, comme des chartes ou des accords ne tenant pas compte de ces éléments de contexte, ne peut permettre de réguler la connexion de tous les salariés. Nous avons également vu que peu de salariés connaissent le contenu des accords (en particulier celui de 2016 sur la transformation numérique) et peu de personnes affirment avoir le temps de suivre une formation. Nous avons également remarqué que la régulation en collectif de la connexion et de la déconnexion peut permettre d'améliorer le vécu de celle-ci dans certaines équipes. Il semblerait

intéressant de suggérer aux équipes de mettre en place des stratégies de régulations à ce niveau médian du collectif de travail, entre l'individu et l'organisation, ce qui permettrait de prendre en compte les éléments de contexte liés aux activités particulières, tout en ne laissant pas porter la responsabilité de sa connexion et de sa déconnexion à l'individu. Ces règles d'usage communes deviendraient acceptables parce qu'elles ont été discutées et déterminées au regard du fonctionnement et de l'activité du collectif de travail.

Il serait également intéressant d'évaluer si les régulations de la connexion peuvent être rapidement mises en œuvre et avec quels effets sur l'activité du groupe, des autres services et des clients. Ces analyses devraient être réalisées en concertation avec les différents représentants des instances afin de pérenniser, ou non, des régulations envisagées.

### **8.3.3. SUR L'OUVERTURE D'ÉCHANGES DANS LES COLLECTIFS**

Cette proposition de régulation en collectif va de pair avec notre deuxième préconisation portant sur l'instauration d'échanges relatifs aux conditions d'exercice de l'activité en équipe. Comme nous l'avons constaté, le cadre d'échange que nous avons mis en place sur la surconnexion a permis de faire émerger des sujets parfois tabous et peu discutés, la surcharge de travail, le burn-out, les enjeux de carrières derrière l'usage de WhatsApp. Ces éléments, s'ils ne sont pas abordés en équipe, deviennent des entraves à la réussite d'une stratégie de déconnexion institutionnelle. De plus, la situation du forum 1 a montré un fort intérêt des salariés pour l'ouverture du dialogue au sein des équipes, en élargissant la problématique de la connexion à des difficultés psychosociales connexes de l'activité, touchant notamment la charge de travail, le stress, les pressions. Cela rejoint les propos de Detchessahar (2013) et de Bonnefond (2019) dans le sens où les échanges dans un collectif peuvent être bénéfiques si l'espace d'échange proposé permet d'aborder les difficultés quotidiennes. Ces espaces pourraient être animés ou non par le manager. L'animation par le manager pose cependant la question de la possibilité d'une expression spontanée des salariés sans inhibition. Aussi, la modération des discussions sur le travail pourrait être menée d'abord par des intervenants tiers (ergonome, préventeur, psychologue du travail), et impliquer par la suite le manager et les représentants des diverses instances de décision, serait sans doute plus propice aux échanges et débats, mais exige aussi un temps plus long et un processus plus lourd pour les participants, qui peut s'avérer difficilement conciliables avec les contraintes d'organisation et de production de l'entreprise et des salariés. C'est pourquoi, il importe comme on y reviendra par la suite, de bien négocier les termes de cette intervention (droit et devoir de chaque partie) par une analyse de la demande appropriée.

## **8.3.4. SUR LA MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE DE THEATRE-FORUM EN ENTREPRISE**

### **8.3.4.1. La longueur et le format de l'intervention**

Suite à nos difficultés à mettre en place le protocole entier du théâtre-forum qui est un peu long pour une intervention en entreprise (initialement 3 x 2h puis 3h de forum), nous pensons qu'il serait intéressant de proposer une version « allégée » de ce protocole qui permettrait de réaliser une seule séance de préparation et un forum. D'autres versions du théâtre-forum existent par ailleurs, comme le « théâtre image » (Boal, 1980) qui permettent de créer un forum plus spontané sans élaborer de scène préalable. Cependant, cette version allégée du théâtre-forum ferait perdre toute la richesse d'analyse des séances de préparations ainsi que les potentielles prises de conscience issues des confrontations de points de vue et partages d'expériences qui ont lieu pendant ces séances. Il serait donc préférable d'utiliser une version conservant la phase de préparation en la réduisant.

### **8.3.4.2. Le cadre de l'intervention**

Outre le problème du temps, il s'agit également d'assurer à cette méthode d'intervention un ancrage plus marqué dans l'entreprise. Il serait nécessaire de mettre en place des dispositifs socio-organisationnels associés -comme la constitution d'un comité de pilotage ou de suivi- qui puissent assurer une mise en œuvre de la démarche et une gestion effective des solutions produites. Nous proposons alors de mettre en œuvre le théâtre-forum dans une équipe ayant une demande explicite, en impliquant dès la première réunion toutes les personnes concernées par l'intervention (décideurs, ergonomes, préventeurs, participants) afin de définir un cadre avec des échéances dès le début et de désigner des responsables des actions à mettre en œuvre à la suite de l'intervention. Pendant la démarche, il serait également nécessaire de mettre en place un comité de suivi avec tous ces membres afin de maintenir informés et impliqués les décideurs. Enfin suite à l'intervention, nous pensons qu'une séance de retours sur les changements depuis l'intervention avec les participants, les décideurs et les responsables des actions est également nécessaire.

## **8.4. PERSPECTIVES DE LA THESE**

---

### **8.4.1. DIFFUSER LA METHODOLOGIE DU THEATRE-FORUM COMME METHODE D'INTERVENTION**

Nous pensons qu'il serait utile de publier un canevas du protocole d'intervention de théâtre-forum que nous avons utilisé afin de donner la possibilité à d'autres chercheurs ou intervenants d'expérimenter la méthode. Ainsi, cela permettrait de confronter notre protocole à d'autres contextes, d'autres entreprises, d'autres types de salariés et nous pourrions comparer les effets de ces autres interventions par rapport à nos résultats.

Dans cette même démarche, il serait opportun de comparer une intervention intégrant le théâtre-forum à une intervention mobilisant une autre méthode délibérative qui soit également centrée sur l'émotionnel, la réflexivité ou la corporalité (par exemple l'entretien d'explicitation en groupe, cf. Balas, 2013). En effet, nos résultats ne permettent pas d'affirmer avec certitude que la méthode du théâtre-forum a eu plus d'impact qu'une autre méthode délibérative puisque nous n'avons pas pu, pour des contraintes temporelles, la comparer avec une autre méthode. Cependant, nous avons vu que les participants réagissaient positivement au jeu et soulignaient la pertinence d'utiliser un support permettant de se projeter directement dans la problématique et de façon affective, et non en présentant un discours rationalisé.

### **8.4.2. LA SURCONNEXION DEPUIS LA PANDEMIE**

Le contexte actuel de pandémie a bouleversé les habitudes de travail de la plupart des salariés. Le télétravail, les visioconférences, les réunions téléphoniques et le travail collaboratif via des technologies sont devenus la norme pendant plusieurs mois et amènent plusieurs questions qu'il serait intéressant de traiter dans la suite de notre travail. Nous pensons en effet que la connexion numérique et son contexte d'activité devraient être des sujets discutés en collectif afin de ne pas basculer en surconnexion. Aussi, l'expansion brutale et étendue d'une forme particulière de télétravail nous pousse à nous interroger sur le vécu de l'activité dans ce contexte. Comment les entreprises ont-elles réagi pour mettre en place ce télétravail, y a-t-il eu des accompagnements, par quels moyens ? De plus, nous nous interrogeons aussi sur la pérennisation de cette pratique. Nous avons déjà évoqué dans notre revue de littérature les conséquences potentielles du travail nomade

et du télétravail, en termes de sentiment d'isolement, de dégradation du collectif (Cooper & Kurland, 2002, Morganson, Major & Oborn, 2010, Vayre, 2019) et de disparition de la frontière entre vie privée et vie professionnelle (Guilbert & Lancry 2007, Trompette & Vinck, 2009, Soubiale, 2016, El Wafi & Brangier, 2016). Tous ces éléments ont pu être accentués du fait d'un recours au télétravail massif, exclusif et pas toujours anticipé par les entreprises. Il serait donc intéressant d'accompagner les salariés et les entreprises dans ce changement qui amène un certain nombre de préoccupations en termes de prévention des risques professionnels.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- ANACT & ARACT (2016). *10 questions sur la qualité de vie au travail*.
- Alinsky, S. (1971). *Of means and ends*.
- Alter, N. (2000). L'innovation ordinaire, PUF, coll. *Sociologies, Paris*.
- Althaus, V. (2013). *Élaboration et mise en œuvre d'une démarche d'intervention systémique pour les PME: construction théorique et application pratique dans cinq entreprises*.
- Andonova, Y., & Vacher, B. (2013). Nouvelles formes de visibilité des individus en entreprise : Technologie et temporalité. *Communication et organisation*, 44, 5–14.
- Aubert, N. (2008). Violence du temps et pathologies hypermodernes. *Cliniques méditerranéennes*, 78(2), 23. <https://doi.org/10.3917/cm.078.0023>
- Balas-Chanel, A. (2013). *La pratique réflexive: Un outil de développement des compétences infirmières*. Elsevier Health Sciences.
- Balas-Chanel, A. (2014). *La pratique réflexive dans un groupe, du type analyse de pratique ou retour de stage*. 22.
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172.
- Baruch, Y. (2001). Employability: A substitute for loyalty? *Human Resource Development International*, 4(4), 543-566. <https://doi.org/10.1080/13678860010024518>
- Barville-Deromas, N., Bobillier-Chaumon, M. E., & Vacherand-Revel, J. (2012, July). Réseaux sociaux numériques d'entreprises: nouveaux enjeux pour le travail contemporain.
- Bauer, J. C., & Murray, M. A. (2018). "Leave Your Emotions at Home": Bereavement, Organizational Space, and Professional Identity. *Women's Studies in Communication*, 41(1), 60-81.
- Belleghem, L. V. (2018). La simulation de l'activité en conception ergonomique : Acquis et perspectives. *Activités*, 15(15-1).
- Bittman, M., Brown, J. E., & Wajcman, J. (2009a). The cell phone, constant connection and time scarcity in Australia. *Social indicators research*, 93(1), 229–233.
- Bittman, M., Brown, J. E., & Wajcman, J. (2009b). The mobile phone, perpetual contact and time pressure. *Work, employment and society*, 23(4), 673–691.
- Boal, A., & Lémann, D. (1980). *Théâtre de l'opprimé*. la Découverte.
- Boal, A., Mellac, R., & Rigot-Müller, V. (2004). *Jeux pour acteurs et non-acteurs: Pratique du théâtre de l'opprimé*. La Découverte.
- Bobillier Chaumon, M.-E., Cuvillier, B., Sarnin, P., & Vacherand-Revel, J. (2018). Usage des TIC et évolutions des pratiques socioprofessionnelles des cadres: Quels repères pour le métier et quelles incidences sur la santé? *Pratiques Psychologiques*, 24(4), 349-373. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2018.01.001>
- Bobillier-Chaumon, M.E., & Eyme, J. (2011). Le cadre décadre: Quand les TIC désarticulent le travail. *L'ergonomie à la croisée des risques, SELF*, 1, 57-62.
- Bobillier-Chaumon, M.-E. (2012). Nomadisme et dépendance. Des pratiques professionnelles reconfigurées. *Revue CFDT Cadres*, 448.
- Bobillier-Chaumon, M.-E. (2013). *Conditions d'usage et facteurs d'acceptation des technologies de l'activité: Questions et perspectives pour la psychologie du travail*.
- Bobillier-Chaumon, M.-E. (2017). *Du rôle des TIC dans la transformation digitale de l'activité et de la santé au travail*. 9.
- Bobillier-Chaumon, M.-E., Cuvillier, B., Sarnin, P., & Vacherand-Revel, J. (2013). Le développement de l'expérience professionnelle des cadres dans un environnement médiatisé. *Éducation permanente*, 197(4), 61-70.
- Bobillier-Chaumon, M.-E., Cuvillier, B., Sarnin, P., & Bekkadjia, S. (2015). *Pour un usage responsable des TIC. Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et conditions de travail des cadres*. 37.
- Bobillier-Chaumon, M.-E., & Dubois, M. (2009). L'adoption des technologies en situation professionnelle : Quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation? *Le travail humain*, 72(4), 355-382.
- Bobillier-Chaumon, M.-E., Sarnin, P., Cuvillier, B., & Vacherand-Revel, J. (2015). *L'activité médiatisée des cadres par les technologies: De nouvelles pratiques pour de nouvelles compétences?*
- Bobillier-Chaumon, M.-E. (2016). L'acceptation située des technologies dans et par l'activité: Premiers étayages pour une clinique de l'usage. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(1), 4-21.
- Bobillier-Chaumon, M.-E., Cuvillier, B., Sarnin, P., & Vacherand-Revel, J. (2018). Usage des TIC et évolutions des pratiques socioprofessionnelles des cadres: Quels repères pour le métier et quelles incidences sur la santé? *Pratiques Psychologiques*, 24(4), 349-373.
- Bobillier-Chaumon, M.-E., Brangier, E., & Fadier, E. (2014). *Usage des technologies de l'information et de la communication et bien-être au travail*.
- Bobillier-Chaumon, M.-É., Rouat, S., Laneyrie, E., & Cuvillier, B. (2018). De l'activité DE simulation à l'activité EN simulation : Simuler pour stimuler. *Activités*, 15(1). <https://doi.org/10.4000/activites.3136>

- Bolduc, F., & Baril-Gingras, G. (2010). Les conditions d'exercice du travail des cadres de premier niveau : Une étude de cas. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 12-3.
- Bonnefond, J. Y. (2019). *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault Flins*. Erès.
- Bonnemain, A. (2015). *Les paradoxes de l'intensité affective dans l'autoconfrontation : L'exemple de l'activité dialogique des chefs d'équipe de la propreté de Paris*.
- Bonnemain, A. (2019). Affect et comparaison dans le dialogue en autoconfrontation. *Activités*, 16-1.
- Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B., Butts, M. M., & Becker, W. J. (2016). Managing "after hours" electronic work communication. *Organizational Dynamics*, 45(4), 291-297. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.10.004>
- Boudokhane-Lima, F. (2016). Les directeurs des Ressources Humaines face à l'hyperconnexion dans Carayol, V. (2016), *La laisse électronique* (p 43-61). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Boudokhane-Lima, F., & Felio, C. (2015). Les usages professionnels des TIC : Des régulations à construire. *Communication & Organisation*, 2, 139-150.
- Bozon, M., Pailhé, A., & Solaz, A. (2010). Le travail empiète pour tous, la famille déborde pour les femmes. Tiré de [https://www.ined.fr/fr/tout-savoir-population/memos-demo/focus/travail-famille/\(page\\_consultee\\_en\\_mars\\_2013\)](https://www.ined.fr/fr/tout-savoir-population/memos-demo/focus/travail-famille/(page_consultee_en_mars_2013)).
- Brangier, E. (2002). L'assistance technique comme forme de symbiose entre l'homme et la technologie. Esquisse d'un modèle de la symbiose homme-technologie-organisation. *Revue d'interaction humain-machine*, 3(2), 19-34.
- Brangier, É., Hammes-Adelé, S., & Bastien, J.-M. C. (2010). Analyse critique des approches de l'acceptation des technologies : De l'utilisabilité à la symbiose humain-technologie-organisation. *European Review of Applied Psychology*, 60(2), 129-146. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2009.11.002>
- Brangier, E., (2003). Le concept de " symbiose homme-technologie-organisation". N. Delobbe, G. Karnas & Ch. Vandenberg. *Évaluation et développement des compétences au travail*. UCL: Presses universitaires de Louvain, 3, 413-422.
- Broadbent, S. (2011). *L'intimité au travail : La vie privée et les communications personnelles dans l'entreprise*. FYP éditions.
- Brooks, S. (2015). Does personal social media usage affect efficiency and well-being? *Computers in Human Behavior*, 46, 26-37.
- Cahour, B. (2006). Les affects en situation d'interaction coopérative : Proposition méthodologique. *Le travail humain*, 69(4), 379-400.
- Cahour, B., Salembier, P., & Zouinar, M. (2016). Analyzing lived experience of activity. *Le Travail Humain*, 79(3), 259. <https://doi.org/10.3917/th.793.0259>
- Cahour, B., & Vincent, G. (à paraître). *Accompagner une réflexivité incarnée par une posture spécifique: exemple de l'entretien d'explicitation et du théâtre-forum*. Communication présentée au 55ème Congrès de la SELF, L'activité et ses frontières. Penser et agir sur les transformations de nos sociétés. Paris, janvier 2021.
- Carayol, V., Felio, C., Boudokhane-Lima, F., & Soubiale, N. (Éds.). (2016). *La laisse électronique : Les cadres débordés par les TIC*. Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine. <https://doi.org/10.4000/books.msha.1650>
- Carr, A. N., Hancock, P., Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C., & Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders : Technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management*.
- Casse, C. (2015). *Concevoir un dispositif de retour d'expérience intégrant l'activité réflexive collective : Un enjeu de sécurité dans les tunnels routiers*.
- Casse, C., & Caroly, S. (2017). Les espaces de débat comme méthodologie d'intervention capacitante pour enrichir le retour d'expérience. *Activités*, 14(14-2).
- Chabert, G., & Veyrat, M. (2015). EMOTION. *100 notions pour l'Art Numérique*, 79.
- Chabert, Ghislaine. (s. d.). Le rapport à l'autre autour de l'écran mobile connecté. *Interfaces numériques*, 22.

**1.1.1.1 Chaubet, P. (2013). Des conditions favorables à une réflexion collective de l'expérience. *Éducation permanente*, 196(3), 53-63.**

- Chesnais, F. (2001). La 'nouvelle économie' : une conjoncture propre à la puissance hégémonique américaine. *CHESNAIS, F., DUMÉNIL, G., LÉVY, D., WALLERSTEIN. Une nouvelle phase du capitalisme*.
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma : When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Clark, H. H., & Brennan, S. E. (1991). Grounding in communication.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2010). Pouvoir d'agir : De l'action au mot, du mot au concept. *Pouvoir d'agir et autorité dans le travail*, 15-29.
- Clot, Y. (2014). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses universitaires de France.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : Une méthode en clinique de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 2-1. <https://doi.org/10.4000/pistes.3833>
- Clot, Y., & Lhuillier, D. (2010). Travail et santé. *Ouvertures cliniques*. Toulouse: Erès.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 511-532.
- Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N., & Daniellou, F. (2015). Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique. *Le Travail Humain*, 78(1), 9-29.
- Craipeau, S. (2001). *L'entreprise commutante : Travailler ensemble séparément*. Hermès science.



- Créno, L., & Cahour, B. (2016). Les cadres surchargés par leurs emails : Déploiement de l'activité et expérience vécue. *Activités*, 13(1). <https://doi.org/10.4000/activites.2698>
- Crozier, J. (2013). Expliciter 99. *GreX2*.
- Dares, (1997). *Insee, «Bilan économique et social de la France»*.
- Dares (2020). *Enquête Acemo Covid avril 2020*.
- Datchary, C. (2007). *Dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle*.
- Datchary, C., & Gaglio, G. (2014). *dossier : A la recherche du métronome invisible des organisations*.
- Datchary, C., & Licoppe, C. (2007). La multi-activité et ses appuis : L'exemple de la « présence obstinée » des messages dans l'environnement de travail. *Activités*, 4(4-1).
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.
- De Gaulejac, V. (2006). L'idéologie managériale comme perversion sociale. *Perversions, aux frontières du trauma*, 189-206.
- De Gaulejac, V., & Tomazi, F. (2016). Le sociologue à l'écoute du sujet. *Le Journal des psychologues*, (7), 22-26.
- Dejours, C. (1998). Travailler n'est pas déroger. *Travailler*, 1, 5-12.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : Quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 1, 57-80.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations? @ *GRH*, 3, 63-89.
- Dietrich, A. (2010). Vers une autonomie contrôlée? *Cadres, la grande rupture*, 143.
- Domenget, J.-C. (2014). Formes de déconnexion volontaire et temporalités de Twitter. *Réseaux*, 186(4), 77. <https://doi.org/10.3917/res.186.0077>
- Dose, É., Desrumaux, P., & Rekik, M. (2019). Télépression au travail, relation entre l'utilisation de la messagerie électronique au travail et les échanges leader-membres : Rôles de la reconnaissance et de la charge de travail. *Le travail humain*, 82(2), 151. <https://doi.org/10.3917/th.822.0151>
- Duplaà Hemer, C., & Rascol-Boutard, S. (2018). *LES COMPETENCES DU MANAGER HYPERCONNECTE*. 14.
- El Wafi, W., Brangier, E., & Zaddem, F. (2016). Usage des technologies numériques et modèles de la perméabilité des frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(1), 74-87. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2015.12.002>
- Eriksen, T. H. (2001). *Tyranny of the moment : Fast and slow time in the information age* (Vol. 74). Pluto Press London.
- Faulx, D. (2006). Le recadrage dans les situations conflictuelles. *Thérapie familiale*, 27(4), 377-397.
- Faulx, D., & Delvaux, S. (2008). Les hyperconflits en organisation. *Actes du 15ème Congrès de Psychologie du Travail et des Organisation de Langue Française. CD-rom. Québec.*
- Felio, C. (2013). *Pratiques communicationnelles des cadres : Usage intensif des TIC et enjeux psychosociaux*.
- Felio, C. (2015). Les stratégies de déconnexion des cadres équipés en TIC mobiles. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 19(1), 241. <https://doi.org/10.3917/nrp.019.0241>
- Felio, C. (2016). Par-delà les pratiques individuelles : L'idéologie managériale comme armature de l'autodiscipline des cadres équipés de tic. *Travailler*, 35(1), 191. <https://doi.org/10.3917/trav.035.0191>
- Forsgren, E., & Byström, K. (2018). *Multiple social media in the workplace : Contradictions and congruencies*. 442-464. ISSN 1350-1917.
- Fournout, O. (2011). Création et réalité. La représentation théâtrale de l'hypertexte et des relations sur internet. *Les cahiers du numérique*, 7(3-4), 15-45. <https://doi.org/10.3166/lcn.7.3-4.15-45>
- Freire, P. (1972). *Pedagogy of the Oppressed*.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment : How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Gaglio, G., Datchary, C., & Bidet, A. (2017). *Quand travailler, c'est s'organiser : La multi-activité à l'ère numérique*. Presses des Mines via OpenEdition.
- Gaillard, I. (2005). Etat des connaissances bibliographiques sur les facteurs socioculturels de réussite ou d'échec du REX Industriel. *Institut pour une culture de la Sécurité Industrielle*, 5, 33.
- Gaillard, I. (2009). S'organiser pour apprendre des perturbations : Le retour d'expérience. *G. de Terssac, I. Boissières, I. Gaillard.(coords), La sécurité en action. Octarès: Toulouse, coll le travail en débat*, 153-174.
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2007). IM= Interruption management? Instant messaging and disruption in the workplace. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 23-42.
- Garrigou, A., Peeters, S., Jackson, M., Sagory, P., & Carballeda, G. (2004). 30. Apports de l'ergonomie à la prévention des risques professionnels. In P. Falzon, *Ergonomie* (1<sup>er</sup> éd., p. 497). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2004.01.0497>
- Gastal de Castro, F., & Guerrero, P. (2013). L'organidrame et possibilités de changement : Deux réflexions théorique-méthodologique sur un dispositif d'intervention en conflits socio-clinique. *La recherche clinique en sciences sociales*, 219-236.
- Gaulejac, V. de. (2014). Pour une sociologie clinique du travail. *La nouvelle revue du travail*, 4.
- Genin, É. (2017). Le débordement du travail sur le temps personnel des cadres français. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 72(4), 658-681.
- Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2, 27-36.

- Gless, É. (2013). Digital Detox : La déconnexion, un marché porteur. *L'entreprise, L'express [en ligne]*.
- Gollac, M., & Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*.
- González, V. M., & Mark, G. (2004). « Constant, constant, multi-tasking craziness » managing multiple working spheres. 113-120.
- Grandy, G., Mavin, S., Simpson, R., Rivera, K. D., & Tracy, S. J. (2014). Embodying emotional dirty work : A messy text of patrolling the border. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*.
- Grosjean, V., Raufaste, É., & Giboin, A. (2003). Émotions, cognitions et performance : Investigations en psychologie ergonomique. *Le travail humain*, 66(3), 193. <https://doi.org/10.3917/th.663.0193>
- Guerin, V., & Ferber, J. (2009). *Le monde change... et nous*. Lyon, Editions de la Chronique Sociale.
- Guerre, Y. (1998). *Le théâtre-forum*. L'harmattan.
- Guettier, B. (2006). Le temps des changements : Le psychodrame de groupe. Les effets attendus du travail groupal sur les individus. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 1, 91-98.
- Guibourdenche, J. (2013). *Préoccupations et agencements dans les contextes d'activité domestique. Contribution à la conception de situations informatiques diffuses, appropriables et énergétiquement efficaces*.
- Guilbert, L., & Lancry, A. (2007). Analyzing Managers' Activities : The Importance of Triangulation Methods. *Le travail humain*, 70(4), 313-342.
- Gunz, H. (1989). The dual meaning of managerial careers : Organizational and individual levels of analysis. *Journal of Management Studies*, 26(3), 225-250.
- Hamilton, D. M. (2013). *Everything is workable : A zen approach to conflict resolution*. Shambhala Publications.
- Hammes-Adelé, S. (2011). *Traduction temporelle de la relation humain-technologie-organisation : Validation et perspectives autour de la symbiose*.
- Haroche, C. (2004). Manières d'être, manières de sentir de l'individu hypermoderne. *L'individu Hypermoderne. Sociologie Clinique. Toulouse: Érès*, 25-38.
- Hassard, J., Holliday, R., & Willmott, H. (2000). *Body and organization*. Sage.
- Hirigoyen, G. (2008). Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : Antécédents et impacts. *Économies et sociétés*, 19, 1901-1930.
- Hislop, D., Axtell, C., Collins, A., Daniels, K., Glover, J., & Niven, K. (2015). Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. *Information and Organization*, 25(4), 222-232.
- Hutchinson, M. (2009). *Restorative approaches to workplace bullying : Educating nurses towards shared responsibility*.
- INRS. (2020). *Risques psychosociaux (RPS)*. Dossier Web sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)
- Isaac, H., Campoy, E., & Kalika, M. (2007). Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information. *Management Avenir*, 3, 149-168.
- Jackson, T. W., Dawson, R., & Wilson, D. (2003). Understanding email interaction increases organizational productivity. *Communications of the ACM*, 46(8), 80-84.
- Jarrahi, M. H., & Sawyer, S. (2013). Social Technologies, Informal Knowledge Practices, and the Enterprise. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce: Knowledge Management and Social Media: The Challenges and Benefits*, 23(1-2), 110-137. <https://doi.org/10.1080/10919392.2013.748613>
- Jauréguiberry, F. (2006). De la déconnexion aux TIC comme forme de résistance à l'urgence. *Communication et organisation*, 29, 186-195.
- Jauréguiberry, F. (2013). *Déconnexion volontaire aux technologies de l'information et de la communication*.
- Jauréguiberry, F. (2014). La déconnexion aux technologies de communication. *Réseaux*, 186(4), 15. <https://doi.org/10.3917/res.186.0015>
- Jeantet, A. (2018). *Les émotions au travail*. CNRS.
- Kahneman, D. (2002). *Maps of bounded rationality : A perspective on intuitive judgment and choice* (Vol. 8). Princeton University Princeton, NJ.
- Kalika, M., Charki, N. B., & Isaac, H. (2007). La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise. *Revue française de gestion*, 3, 117-129.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karasek, T. (1990). *Healthy work*. Basic books.
- Kouabenan, D. R., Dubois, M., Bobillier-Chaumon, M.-E., Sarnin, P., & Vacherand-Revel, J. (2013). *Conditions de travail, évaluation des risques, résilience et management de la sécurité*.
- Kushlev, K., & Dunn, E. W. (2015). Checking email less frequently reduces stress. *Computers in Human Behavior*, 43, 220-228.
- Lachance, J. (2016). Le smartphone : Un objet transitionnel ou interactionnel? *L'école des parents*, 7, 105-114.
- Lafranchise, N., & Paquet, M. (2015). Limites communicationnelles de l'usage des TNIC : les groupes de codéveloppement professionnel à la rescousse. *Felio C., Lerouge L. Coord. Les cadres face aux tic. Enjeux et risques psychosociaux au travail. Paris: sous presse, L'Harmattan*.
- Lahlou, S. (2000). Attracteurs cognitifs et travail de bureau. *Intellectica*, 30(1), 75-113.
- Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail: contribution à la psychologie ergonomique*. Presses universitaires de France.

- Licoppe, C., Cudicio, R., & Proulx, S. (2011). « Présence connectée » au travail : Les usages de la messagerie instantanée, le genre des " questions rapides" et l'économie morale de la " contribution". *ethnographiques.org*, 23.
- Ling, R. (2004). *The mobile connection : The cell phone's impact on society*. Elsevier.
- Loeser, F. (2019). *Modélisation probabiliste de l'influence des émotions sur l'acceptabilité des innovations*. Tel archives ouvertes. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02295284/>
- Lourel, M., & Gueguen, N. (2007). L'interface "vie privée-vie au travail". Effets sur l'implication organisationnelle et sur le stress perçu. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 2, 49-58.
- Marc, J., Grosjean, V., & Marsella, M. C. (2011). Dynamique cognitive et risques psychosociaux: isolement et sentiment d'isolement au travail. *Le travail humain*, 74(2), 107-130.
- Mark, G., Volda, S., & Cardello, A. (2012). « A pace not dictated by electrons » an empirical study of work without email. 555-564.
- Maurel, M. (2009). The explicitation interview: examples and applications. *Journal of Consciousness Studies*, 16(10-11), 58-89.
- McAfee, A. P. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *Enterprise*, 2, 15-26.
- Medzo-M'engone, J., Bobillier-Chaumon, M.-É., & Préau, M. (2018). Changements technologiques, TIC et santé psychologique au travail : Une revue de la littérature. *Psychologie Française*. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2018.03.002>
- Metzling, M. B. (2015). *Transformation numérique et vie au travail* (p. 69).
- Mollo, V., & Nascimento, A. (2013). Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations. In P. Falzon, *Ergonomie constructive* (p. 207). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0207>
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*.
- Müller, H., Gove, J. L., Webb, J. S., & Cheang, A. (2015). *Understanding and comparing smartphone and tablet use : Insights from a large-scale diary study*. 427-436.
- Nam, T. (2014). Technology Use and Work-Life Balance. *Applied Research in Quality of Life*, 9(4), 1017-1040. <https://doi.org/10.1007/s11482-013-9283-1>
- Oldenburg, R. (1989). *The great good place: Cafés, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*. Paragon House Publishers.
- Oliveri, N., & Pélissier, N. (2019). Repenser les dispositifs numériques des organisations au prisme des risques technosociaux (rts). *Les Cahiers du numérique*, 15(4), 87-111.
- Oostervink, N., Agerberg, M., & Huysman, M. (2016). Knowledge Sharing on Enterprise Social Media : Practices to Cope With Institutional Complexity: Knowledge sharing on Enterprise Social Media. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 21(2), 156-176. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12153>
- Orange (2010). *Rapport annuel de Orange France Télécom*.
- Pallamin, N., Pavard, B., Palmer Lima Zamberlan, M. C., & Santos, V. (2010). 3. Interactions professionnelles en univers virtuel. In G. Valléry, M.-C. Le Port, & M. Zouinar, *Ergonomie, conception de produits et services médiatisés* (p. 57). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.lepo.2010.01.0057>
- Pichault, F., & Schoenaers, F. (2012). Le middle management sous pression. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(45), 121-150.
- Plihon, D. (2007). Finance et économie de la connaissance: des relations équivoques. *Innovations*, (1), 9-43.
- Prost, M., & Zouinar, M. (2015). De l'hyper-connexion à la déconnexion : Quand les entreprises tentent de réguler l'usage professionnel des e-mails. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 17-1. <https://doi.org/10.4000/pistes.4454>
- Prost, M., Cahour, B., & Détienne, F. (2013). Masquage des émotions et des attentes de soutien psychologique sur des forums d'entraide professionnelle. *Activités*, 10(10-2).
- Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R., & Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1841-1848.
- Radicati, S., & Levenstein, J. (2013). *Email statistics report, 2013-2017*.
- Ragsdale, J. M., & Hoover, C. S. (2016). Cell phones during nonwork time : A source of job demands and resources. *Computers in Human Behavior*, 57, 54-60.
- Ragsdale, J. M., Hoover, C. S., & Wood, K. (2016). Investigating affective dispositions as moderators of relationships between weekend activities and recovery experiences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 734-750.
- Reder, S., & Schwab, R. G. (1990). *The temporal structure of cooperative activity*. 303-316.
- Reinsch Jr, N. L., Turner, J. W., & Tinsley, C. H. (2008). Multicommunicating: A practice whose time has come?. *Academy of Management Review*, 33(2), 391-403.
- Renaud, K., Ramsay, J., & Hair, M. (2006). « You've got e-mail! »... Shall I deal with it now? Electronic mail from the recipient's perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 21(3), 313-332.
- Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion* (Doctoral dissertation).
- Robert, L.P. and Dennis, A. R. Paradox of Richness: A cognitive Model of Media Choice. *IEEE Transaction on Professional Communication*, 48 (1), 2005, 10-21.
- Robinson, B. (2010). Corps, groupe et psychodrame. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 1, 123-140.

- Rocha, R. (2014). *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : Les effets sur la sécurité et sur l'organisation*.
- Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2015). Work debate spaces : A tool for developing a participatory safety management. *Applied Ergonomics*, 46, 107-114.
- Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2017). Le débat sur le travail fondé sur la subsidiarité : Un outil pour développer un environnement capacitant. *Activités*, 14(14-2).
- Rosa, H. (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps*. La découverte.
- Rosa, H. (2013). *Social acceleration : A new theory of modernity*. Columbia University Press.
- Rossitto, C., Bogdan, C., & Severinson-Eklundh, K. (2014). Understanding constellations of technologies in use in a collaborative nomadic setting. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 23(2), 137-161.
- Salanova, M., López-González, A. A., Llorens, S., del Líbano, M., Vicente-Herrero, M. T., & Tomás-Salvá, M. (2016). Your work may be killing you ! Workaholism, sleep problems and cardiovascular risk. *Work & Stress*, 30(3), 228-242.
- Salembier, P., & Zouinar, M. (2004). Intelligibilité mutuelle et contexte partagé : Inspirations conceptuelles et réductions technologiques. *Activites*, 01(2). <https://doi.org/10.4000/activites.1243>
- Sauvajol-Rialland, C. (2014). Infobésité, gros risques et vrais remèdes. *L'Expansion Management Review*, N° 152(1), 110. <https://doi.org/10.3917/emr.152.0110>
- Scapin, D. L., & Bastien, J. C. (1997). Ergonomic criteria for evaluating the ergonomic quality of interactive systems. *Behaviour & information technology*, 16(4-5), 220-231.
- Sennett, R. (2006). *The culture of the new capitalism*. Yale University Press.
- Sonet, V. (2012). L'écran du smartphone dans tous ses états. *Ecrans & médias*, 34, 189.
- Soubiale, N. (2016). Chapitre 3. Déconnexion, idéologie managériale et communication numérique dans les organisations. In *La laisse électronique* (p. 75-84.). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Spira, J. B., & Burke, C. (2009). Intel's War on Information Overload : A Case Study. *New York, Basex*.
- Sproull, L. S. (1984). The nature of managerial attention. *Advances in information processing in organizations*, 1, 9-27.
- Stolterman, E., Jung, H., Will, R., & Siegel, M. A. (2013). Device landscapes: A new challenge to interaction design and HCI research. *Archives of Design Research*, 26, 7-33.
- Théry, L. (2006). Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail. *Lectures, Les rééditions*.
- Theureau, J. (2006). *Le cours d'action: Méthode développée*.
- Tremblay, D.-G., & Scaillez, A. (2020). Coworking Spaces : New Places for Business Initiatives? *Journal of Innovation Economics & Management*, n°31(1), 39. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0063>
- Trompette, P., & Vinck, D. (2009). Revisiting the notion of Boundary Object. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 3-25.
- Turner, T., Qvarfordt, P., Biehl, J. T., Golovchinsky, G., & Back, M. (2010). Exploring the workplace communication ecology. *Proceedings of the 28th International Conference on Human Factors in Computing Systems - CHI '10*, 841. <https://doi.org/10.1145/1753326.1753449>
- Vacher, B. (1998). Les enjeux de la manutention de l'information. *Système d'information et Management*, 3(2), 65-83.
- Valenduc, G. (2017). Au doigt et à l'œil. Les conditions de travail dans des environnements digitalisés. *Hesamag*, 16, 12-16.
- Van Belleghem, S. (2015). When digital becomes human. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17(1), 2-4.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement : The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277-294.
- Varela, F. J., Rosch, E., & Thompson, E. (1993). *The embodied mind*.
- Vargas, O., Flintrop, J., Hassard, J., Irastorza, X., Milczarek, M., Miller, J., Parent-Thirion, A., Van Houten, G., & Vartiainen, M. (2014). *Psychosocial risks in Europe : Prevalence and strategies for prevention*. Publications Office of the European Union.
- Vasilioy, C., Ioannou, A., & Zaphiris, P. (2015, September). An artifact ecology in a nutshell: A distributed cognition perspective for collaboration and coordination. In *IFIP Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 55-72). Springer, Cham.
- Vayre, É. (2019). *Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social*. 40.
- Venin, T. (2015). Qui déclenchera l'infodémie. *Les cadres face aux TIC: Enjeux et risques psychosociaux au travail*, 91-109.
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2013). TAM 3 : Advancing the technology acceptance model with a focus on interventions. *Manuscript in preparation*.
- Venkatesh, Viswanath, Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology : Toward a unified view. *MIS quarterly*, 425-478.
- Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation [The explicitation interview]*.
- Vermersch, P. (2000). Conscience directe, conscience réfléchie. *Intellectica*, 31(2), 269-311.
- Vygotski, L. (1997). *Pensée et langage*. La dispute.
- Wacjman, J. and Rose, E. Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies* 32, 7 (2011), 941-961
- Wang, Z., Xie, Z., Dai, J., Zhang, L., Huang, Y., & Chen, B. (2014). Physician burnout and its associated factors : A cross-sectional study in Shanghai. *Journal of occupational health*, 13-0108.
- Wolf, C. T., & Blomberg, J. L. (2020). Making Sense of Enterprise Apps in Everyday Work Practices. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 29(1-2), 1-27. <https://doi.org/10.1007/s10606-019-09363-y>





# LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

---

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Besoins, technologies utilisées et caractéristiques (Jarrahi & Sawyer, 2013).....	19
Tableau 2: Forces et faiblesses des technologies de communication (Turner, Qvarfordt, Biehl, Golovchinsky, Back, 2010).....	21
Tableau 3: Type de frontières et profils d'interactions des sphères de vie.....	47
Tableau 4: Facteurs de risques psychosociaux et conséquences potentielles de l'utilisation des TC.....	51
Tableau 5: Tentatives de régulations des emails par les entreprises.....	61
Tableau 6: Différences enseignement classique et accompagnement de la pratique réflexive (Balas-Chanel, 2013).....	67
Tableau 7: Méthodes théâtralisées —comparaison.....	71
Tableau 8: Caractéristiques comparées des espaces d'échanges.....	72
Tableau 9: Articulation des méthodes.....	83
Tableau 10: Thèmes abordés par le questionnaire.....	89
Tableau 11: recodage des réponses.....	91
Tableau 12: Scores moyens aux 12 questions discriminant le niveau de connexion.....	93
Tableau 13: Classes de connexion et genre.....	97
Tableau 14: Pourcentage de personnes établissant un lien entre troubles et connexion en fonction du niveau de connexion.....	106
Tableau 15: Caractéristiques des participants aux entretiens.....	119
Tableau 16: Thématiques abordées dans les entretiens.....	120
Tableau 17: Caractéristiques des participants selon les groupes de connexion.....	127
Tableau 18: Usages, avantages et désavantages des TC dans l'entreprise.....	129
Tableau 19 : Description des participants aux études de cas.....	148
Tableau 20: Caractéristiques des participants GA et GB.....	180
Tableau 21: Catégories d'interactions pendant la scénarisation Groupe A, séance 1 (extraits).....	185
Tableau 22: Tableau récapitulatif des tours d'inclusion et tours de clôture par personne (GA).....	186
Tableau 23: Caractéristiques des participants aux forums A et B.....	187
Tableau 24: Répartition des données en fonction des thèmes d'analyse du forum.....	189
Tableau 25: Liste des problématiques évoquées par le groupe A en séance 1.....	198
Tableau 26: Liste des problématiques évoquées par le groupe B en séance 2.....	201
Tableau 27: Solutions et freins évoqués pendant le forum 1.....	250
Tableau 28: Liste des solutions et freins évoqués dans le forum 2.....	252
Tableau 29: personnes identifiées pour la prise en charge des transformations.....	254
Tableau 30: Avantages, limites et points de progression du théâtre forum.....	272
Tableau 31: Récapitulatif des solutions issues du forum 2.....	284

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Répartition de niveau de connexion par fonction .....	95
Figure 2: Répartition du niveau de connexion par statut hiérarchique.....	96
Figure 3: Ressentis quant à la possibilité de travail hors horaires en fonction du niveau de connexion.....	98
Figure 4: Ressentis sur l'effet du travail hors horaires en fonction du niveau de connexion .....	99
Figure 5: Pourcentage de personnes ayant déjà eu des remarques négatives de l'entourage en fonction du niveau de connexion, de la fonction et du statut hiérarchique.....	101
Figure 6: Conséquences et ressentis négatifs en cas de déconnexion selon le niveau de connexion, la fonction et le statut hiérarchique .....	104
Figure 7: Pourcentage de personnes établissant un lien entre troubles de santé et connexion en fonction du niveau de connexion....	107
Figure 8: Exemple non-instancié de frise schématique des événements.....	124
Figure 9: Frise schématique d'activité Yvan .....	150
Figure 10: Frise d'activité Tristan .....	154
Figure 11: Frise d'activité Aline .....	159
Figure 12: Profil type des hyperconnectés (quantitatif).....	172
Figure 13: Profils type des hyperconnectés et surconnectés (qualitatif).....	173
Figure 14: Démarche générale d'intervention et du recueil de données .....	176
Figure 15: Méthodologie, phase 1 .....	180
Figure 16: le déroulé réel des séances de préparation pour GA et GB .....	182
Figure 17: Méthodologie, phase 2 .....	186
Figure 18: Modèle de transformations effectives à la suite du forum.....	191
Figure 19 : Méthodologie, phase 3.....	193
Figure 20: Protocole d'intervention de la séance de retours .....	194
Figure 21: Résultats, phase 1 .....	196
Figure 22: Répartition des séquences discursives par construction de scène .....	211
Figure 23: Répartition de la parole entre les participants du groupe A.....	213
Figure 24: Répartition de la parole entre les participants du groupe B .....	213
Figure 25: Représentation graphique groupe A scène 2 " un dimanche en famille " .....	215
Figure 26: Représentation graphique groupe B, scène 2 : " la rupture du flux de l'application de facturation " .....	216
Figure 27: Représentation graphique alternative 1 groupe A.....	218
Figure 28: Représentation graphique alternative 2 groupe A.....	220
Figure 29: Résultats, phase 2 .....	225
Figure 30: L'alternance des séquences d'interactions pendant les discussions collectives (F1/F2) .....	239
Figure 31: L'ergonome en interaction duelle .....	248
Figure 32: Alternative forum "un dimanche en famille" .....	260
Figure 33: Alternative « rupture de flux de l'application de facturation » forum.....	264
Figure 34: Résultats, phase 3 .....	280
Figure 35: Modèle de changement des situations au travail (inspiré de Balas-Chanel et Vermersch).....	301

# ANNEXES

---

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire état de santé et pratiques de connexion des cadres.....	319
Annexe 2 : Précisions sur l'activité des participants à l'étude qualitative.....	324
Annexe 3 : Guide d'entretien.....	325
Annexe 4 : Exemple d'analyse thématique d'un entretien.....	326
Annexe 5 : Exemple de verbatims selon les groupes de connexion.....	328



# ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE ETAT DE SANTE ET PRATIQUES DE CONNEXION DES CADRES

Le Service de Santé au Travail d'Orange et l'Institut National de Recherche en Santé et Sécurité au travail (INRS) s'interrogent sur l'impact des outils connectés sur l'organisation du travail des cadres. Ce questionnaire a été conçu pour mieux appréhender vos usages individuels et votre opinion personnelle sur les nouveaux rapports au temps et à l'espace qu'ils engendrent dans votre activité principale. Les données seront traitées de manière anonyme et collective. Nous vous remercions de votre participation.

1) **En moyenne, combien d'heures consacrez-vous actuellement à votre activité professionnelle (hors trajet) au cours d'une semaine complète (du lundi au dimanche) ?**

2) **Au cours des douze derniers mois, pour votre activité professionnelle avez-vous travaillé...**

	Toujours	Fréquemment	Rarement	Jamais
Le soir (18h-21h)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La nuit (21h-6h)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le week-end	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durant vos congés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pendant vos trajets domicile-travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pendant vos déplacements professionnels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pendant vos temps de pause (déjeuner...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Commentaires (combien de temps de connexions, quelles plages horaires..) :**

3) **Quels usages faites-vous du temps travaillé en dehors des horaires conventionnels (soir, nuit, week-end, congés...)?**

	Toujours	Fréquemment	Rarement	Jamais
Travail collaboratif (Réunion audio/vidéo, chat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planification du temps de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lecture de documents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Production/mise à jour de documents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lecture de mails	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envoi de mails	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Echanges téléphoniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réseaux sociaux (consultation, traitement...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autres à précisez :

4) **Selon vous, la possibilité de travail en dehors des horaires conventionnels est une évolution...**

	Très positive	Plutôt positive	Plutôt négative	Très négative
Pour vous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour les cadres en général	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour les non cadres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5) Que pensez-vous du fait d'être connecté(e) à votre entreprise en dehors du temps de travail ? (plusieurs réponses possibles)**

**Au niveau de votre travail**

	Très positif	Plutôt positif	Plutôt négatif	Très négatif
Cela a un effet sur la qualité de votre travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cela a un effet sur la gestion de votre charge de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cela a un effet sur votre réactivité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cela a un effet sur votre productivité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cela a un effet sur l'accès aux informations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cela a un effet sur la qualité de vos relations interpersonnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Au niveau de votre vie privée**

	Très positif	Plutôt positif	Plutôt négatif	Très négatif
Cela a un effet sur votre qualité de vie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cela a un effet sur votre vie personnelle et familiale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cela a un effet sur la souplesse dans votre organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Commentaires :**

**6) Utilisez-vous des outils de communication et d'information (personnels ou professionnels) pendant votre temps de travail pour des raisons non professionnelles (internet, LinkedIn, ...) ?**

- Oui, souvent
- Oui, parfois
- Oui, rarement
- Non, jamais

**7) Avez-vous déjà pu observer des conséquences professionnelles négatives dues au fait de ne pas vous être connecté en dehors de vos horaires de travail (remarques, perte d'information, surcharge de travail, pression temporelle ...) ?**

- Oui**
- Non**

**Si oui, lesquelles :**

**8) Avez-vous déjà pu observer un ressenti négatif quant au fait de ne pas vous être connecté en dehors de vos horaires de travail (culpabilité, inquiétude, manque) ?**

- Oui**
- Non**

**Si oui, lequel :**

- 9) Avez-vous un téléphone portable personnel en plus de votre téléphone professionnel ?**
- Oui
  - Non
- 10) Avez-vous déjà eu des remarques négatives de votre entourage familial à propos de vos pratiques de connexion à domicile ?**
- Oui
  - Non
- 11) En dehors de votre temps de travail, vous arrive-t-il de vous « déconnecter » de la sphère professionnelle ? (en désactivant les notifications, en ne répondant pas ou en éteignant votre téléphone) ?**
- Oui, souvent
  - Oui, parfois
  - Oui, rarement
  - Non, jamais
- 12) Vous surprenez-vous parfois à consulter vos mails alors que vous aviez la volonté de vous déconnecter ?**
- Oui, souvent
  - Oui, parfois
  - Oui, rarement
  - Non, jamais
- 13) En dehors de vos horaires conventionnels de temps de travail, vous arrive-t-il de : (plusieurs réponses possibles)**
- Consulter vos mails
  - Trier vos mails
  - Préparer des réponses en brouillon
  - Répondre
  - Lancer un nouveau sujet par mail
  - Réseaux Sociaux Numériques d'Entreprise
  - Espaces collaboratifs (plazza)
  - Autres outils professionnels : précisez
- 14) L'accord du 5 mars 2010 sur la vie professionnelle et la vie personnelle stipule quant à l'usage des mails (article 3) « qu'en dehors de cas exceptionnel, le management respectera des horaires des réunions compris dans les horaires de travail de l'équipe et pour les cadres dans la plage 8h-18h. [...] De façon à prévenir de l'usage de la messagerie professionnelle, le soir, le week-end et pendant les congés, il est rappelé qu'il n'y a pas d'obligation à répondre pendant ces périodes. ». Pensez-vous qu'il soit possible de respecter les horaires et les périodes décrites ?**
- Oui, souvent
  - Oui, parfois
  - Oui, rarement
  - Non, jamais
- 15) Avez-vous un commentaire ou une expérience notable à partager sur les questions de connexion ?**

**Questionnaire santé :**

**Au cours des 3 derniers mois :**

- 16) Voyez-vous des effets négatifs sur votre santé liés à vos pratiques de connexion professionnelles Lesquels ?**
- 17) Voyez-vous des effets positifs sur votre santé liés à vos pratiques de connexion professionnelles Régulièrement/Parfois/Jamais**

**Lesquels ?**

**18) Eprenevez du stress lorsque vous ne pouvez pas vous connecter en dehors des horaires de travail ?**

- Oui, souvent
- Oui, parfois
- Oui, rarement
- Non, jamais

**19) Eprenevez-vous du stress lié à l'hyperconnexion de vos collègues ou de votre hiérarchie ?**

- Oui, souvent
- Oui, parfois
- Oui, rarement
- Non, jamais

**20) Est-ce que vous établissez un lien avec certains symptômes ou pathologies et vos pratiques de connexion ?**

	<b>oui</b>	<b>non</b>
<b>Fatigue visuelle</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fatigue générale</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Anxiété, irritabilité</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Troubles du sommeil</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Douleurs épaules/cou</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Douleurs poignet/mains</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Variation du poids</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Palpitations</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Troubles digestifs</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21) Est-ce que les déplacements que vous effectuez pour le travail sont un problème pour vous ?**

- Oui**
- Non**

**22) Est-ce que les nouvelles technologies d'information et de communication pourraient contribuer à améliorer la situation ?**

- Oui**
- Non**

**23) TA :**

**24) IMC :**

**25) pratique sportive régulière**

- Oui**
- Non**

26) Modification de votre pratique sportive

- Oui**
- Non**

27) Consommation régulière de médicaments psychotropes

- Oui**
- Non**

28) Augmentation de consommation de :

- **Tabac**
- **Alcool**
- **Autres (substances illicites, ... )**

29) Accepteriez-vous d'être recontacté(e) par Ophélie Morand (doctorante INRS) ou une psychologue du travail travaillant chez Orange pour un entretien autour de la question de la déconnexion ? Cet entretien sera anonymisé.

- oui
- Non

Si non, pourquoi ?

### **Informations descriptives**

- Age :
- Genre :
- Temps de travail :
  - temps plein
  - temps partiel (pourcentage : )
- Environnement de travail :
  - sédentaire
  - télétravail,
  - nomade
  - bureau satellite
- Cadre : (plusieurs réponses possibles)
  - Dirigeant
  - Management intermédiaire
  - Encadrement de proximité
  - Cadre expert
- Encadrement d'une équipe (si oui, combien : ) (plusieurs réponses possibles)
  - Pas d'encadrement
  - Equipe d'opérateurs : \_
  - Equipe de cadres : \_
- Fonction : (plusieurs réponses possibles)
  - commercial,
  - technique,
  - transverse,
  - autre :

## **ANNEXE 2 : PRECISIONS SUR L'ACTIVITE DES PARTICIPANTS A L'ETUDE QUALITATIVE**

E1 : vend des technologies de communication à des clients externes

E2 : suit des clients attirés (entreprise) et pourvoie en nouvelles solutions technologiques

E3 : déploie et entretien le réseau cuivre sur un territoire donné

E4 : s'occupe de la partie juridique des contrats avec des clients internationaux et des éventuels litiges

E5 : s'occupe de la gestion du patrimoine immobilier interne (vente et achat de locaux)

E6 : s'occupe de la facturation interne

E7 : déploie la fibre chez les particuliers

E8 : manager d'un service après-vente niveau 2 (réclamations en retard, demandes complexes, escalades)

E9 : déploie des réseaux dans des collectivités publiques dans un secteur donné

E10 : prospecte dans un territoire des bâtiments à acheter pour le patrimoine immobilier interne et externe (à proposer à des clients)

E11 : directrice des ressources humaines

E12 : réalise du soutien via technologies de la communication (skype, appel) aux commerciaux dans le besoin et crée des formations à destination du personnel de l'entreprise

E13 : directeur de plateau d'équipe technique

E14 : va en entreprise pour réaliser des audits de réseaux et met en place des solutions en cas de problèmes détecté

E15 : vend des produits proposé par Orange à destination de clients externes

E16 : suit des clients attirés (entreprise) et pourvoie en nouvelles solutions technologiques

E17 : suit des clients attirés (secteur public hospitalier) et pourvoie en nouvelles solutions technologiques

E18 : vend des produits proposé par Orange à destination de clients externes et organise des événements de promotion des nouveaux produits technologiques

E19 : directeur de la production au niveau du service d'information (applications internes, ...)

E20 : commerciale, prospecte et vend à des start-ups des solutions technologiques

## ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN

### Contexte :

- Est-ce que vous pouvez me parler de votre poste. Travaillez-vous ou encadrez-vous avec une équipe ? Si oui avec combien de personnes ?
- Faites-vous du télétravail ? Combien de temps ?
- Effectuez des déplacements pour votre travail ?

### Outils :

- Quels outils de communication utilisez-vous ? Sur quel(s) support(s) ?
- A quelle fin ? Par complémentarité ? Par remplacement ? Par tâche définie ? Ou en ajoutant de nouveaux outils ?
- Est-ce que les notifications provoquent des interruptions ?
- Est-ce que vous utilisez plusieurs outils en même temps ? Quelles conséquences cela a sur votre travail ?
- Comment ces outils ont-ils été introduits ? Y a-t-il eu une formation pour l'utilisation de ces outils ? Y a-t-il eu une enquête préalable pour définir un besoin qui nécessitait l'utilisation d'un nouvel outil ? L'introduction d'un nouvel outil a-t-il été discuté de manière collective ?
- Ces outils sont-ils plutôt une ressource ou une contrainte ? Lesquelles ?
- Modification de l'activité ? Nécessitait de nouvelles compétences ? Comment ont-elles été acquises ?

### Pratiques de connexion

- Comment décririez-vous vos pratiques de connexion ? Est-ce que cela a évolué dans le temps ?
- Comment vivez-vous cette connexion ?
- Est-ce que cette connexion engendre un stress, un sentiment d'urgence ? Ou au contraire facilite le travail et permet une plus grande souplesse ?
- Quelles conséquences pourriez-vous décrire de cette façon de travailler ?
- Est-ce que cela vous arrive de vous connecter au travail à des fins personnelles ? Si oui, y a-t-il eu des conséquences ?
- Autour de vous, pour vos collègues, est-ce que vous percevez des difficultés liées à la connexion numérique ou pas ?
- Qu'est-ce que pour vous, dans votre quotidien, la sur-connexion numérique<sup>93</sup> (si vous vivez des moments de connexion qui vous semblent excessive, pénible, douloureuse) ? Pourriez-vous me dire à quel moment pensez-vous que vous basculez en sur-connexion ?

### Journée représentative

- Si vous êtes d'accord, pourriez-vous prendre votre agenda et choisir et me décrire une journée de travail représentative de votre activité ? (Travail à domicile, WE, travail au bureau)  
=> voir méthodologie des chroniques sur une journée au chapitre 6

### Stratégies de régulations

- **Individuelles :**
  - o Est-ce qu'il y a une frontière entre votre vie privée et votre vie professionnelle ? Comment ça se passe ? Est-ce que vous faites quelque chose pour la consolider ?
  - o Qu'est-ce que pour vous la déconnexion ? Vous arrive-t-il de vous déconnecter volontairement ? Comment ?
- **Institutionnelles**
  - o Avez-vous connaissance de l'accord de transformation numérique d'Orange ?
  - o Dans l'accord d'entreprise d'Orange sur la conciliation entre la vie personnelle et familiale, il est écrit que les mails ne doivent être envoyés qu'entre 8h et 18h du lundi au vendredi. Pensez-vous qu'il est possible de respecter ces horaires ?
  - o Y a-t-il des formations concernant les outils numériques et la connexion ? Y avez-vous assisté ?
- **Collectives**
  - o Dans votre équipe, y a-t-il des stratégies de régulations de la connexion ? Comment ont-elles été mises en place ?
- Avez-vous quelque chose à ajouter au sujet de la connexion ?

---

<sup>93</sup> A ce moment-là, je précisais que nous entendions par surconnexion « une connexion trop contraignante ou douloureuse »

## ANNEXE 4 : EXEMPLE D'ANALYSE THEMATIQUE D'UN ENTRETIEN

Les codes de références aux verbatims sont construits comme suit : 20-E5-I, 20 : numéro du tour de parole, E5 : numéro de l'entretien, I : Interviewé / Int : Interviewer.

Thèmes abordés		E5
Général	Caractéristiques	Femme, 56 ans, pas d'enfants
	Poste	Responsable facturation interne à la direction de l'immobilier des locaux du groupe depuis 2 ans et demi, facture aux entités qui occupent les locaux (60millions d'euros par mois)
	Organisation du travail	Equipe (DRIF) : 6 Une journée par semaine en bureau satellite (« ça me permet de changer un peu d'air » 20-E5-I) à Garden's, mais souple (« quand j'ai des réunions, je préfère être en présentiel » 20-E5-I) Travail ni le soir ni le week-end, ni en congés Pas de déplacements
	Environnement de travail	Plateau
Outils	Outils de connexion	Mails, appels, skype, coopnet, piazza, agenda
	Supports	Ordinateur, téléphone perso, téléphone pro (« j'ai un téléphone pro que je n'utilise pour ainsi dire jamais ») 47-E5-I
	Gestion des outils	Appels : « lorsque je suis en télétravail, je re-route mes appels du fixe vers mon perso » 51-E5-I « J'ai pas peur de dire « tu peux me rappeler plus tard parce que je là je suis occupée » » 63-E5-I Skype : « moi il y a un Skype je regarde tout de suite, parce que si je peux répondre, hop, alors je m'interromps. C'est pas quelque chose qui me gêne » 63-E5-I « un Skype, il y a un degré d'urgence » 77-E5-I « il y a un côté informel [...], j'utilise Skype [...] « est ce que je peux t'appeler ? » 79-E5-I « des choses où je sens que ça va pouvoir être réglé tout de suite, je vais prendre mon téléphone [ou Skype] » 83-E5-I « ça permet la rapidité »  Mails : 150 par semaine « ça permet de tracer » 81-E5-I, « c'est pour des fois préparer une coup de fil, une réunion » 81-E5-I, « les questions [...] que je pose par mail, la réponse peut attendre » 83-E5-I Stratégie : « je reçois des push-mails, je les vire toute de suite, je les ouvre même pas » 187-E5-I « parce qu'ils ont un look particulier », pour les classer : « virer tout ce qui ne m'intéresse pas [...] les mails sur lesquels on n'est qu'en copie » 195-E5-I. + archive le reste pour garder l'historique.  Avec l'agenda, se met des alertes, rappels de ce qu'elle doit faire « mon agenda est ouvert à tout le monde » « moi c'est transparent, je préfère que l'on voit ce que je fais » 107-E5-I, « j'aime bien utiliser mon agenda pour noter certains dossiers chronophages » 111-E5-I Pas de multi-activité
	Ressenti	Plazza : « piazza, mon dieu, Piazza » 32-E5-I, « les premières fois que je me suis connectée à Piazza, j'ai trouvé que c'était un sinistre bordel » 36-E5-I, « il y a une formation en ligne, mais j'ai toujours mieux à faire » (36-E5-I) Multi-activité : « ça m'agace particulièrement de voir des gens faire autre chose pendant les réunions » « je trouve ça mal élevé » « j'ai été choquée en arrivant ici » 53-E5-I
	Mails	
	Notifications	Skype : « si quelqu'un essaie de me joindre, je vais avoir là, quelque chose qui clignote » 65-E5-I « quelqu'un m'envoie un Skype, il voit que je suis en rouge, je suis occupée, je suis en réunion » 69-E5-I « parfois je peux être en rouge parce que je me bloque sur mon agenda, il faut que je travaille absolument » 69-E5-I « c'est presque un jeu, quand je vois ça que clignote, ouh, je bondis dessus » 231-E5-I
Connexion	Gestion de la connexion	« j'ai une propension à couper » 190-E5-I « il arrive un moment faut se protéger » 123-E5-I En congés : ne regarde pas du tout ses mails « et je suis catégorique, c'est non » 143-E5-I « il n'y a aucune nécessité e service qui impose que je regarde mes mails » 151-E5-I « une semaine avant, quand j'envoie des mails, je mets un post scriptum [...] « je serai en congés du tant au tant » 165-E5-I « on peut pas travailler autrement, on est obligé d'être connecté » + 231-E5-I « moi personnellement il m'arrive de me déconnecter [...] je peux partir en weekend je peux couper mon portable [perso] » 239-E5-I



	Ressenti	<p>« moi j'arrive à un âge où le boulot va pas me pourrir la vie » 121-E5-I  « le travail m'a trop occupé l'esprit pendant les heures hors travail, c'est trop dur » 123-E5-I  « j'ai vu des gens dire en cas d'urgence vous pouvez m'appeler, ça j'appelle ça de la surconnexion, ça frise même le ridicule, se sentir plus indispensable que des N+x, moi ça me dépasse » 167-E5-I  Sur le portable : « moi-même je ne peux plus m'en passer » 245-E5-I  pour la non lecture de mail en congé : « c'est vrai que quand on rentre après 3 semaines, on passe une matinée à éplucher tous ses mails » 147-E5-I</p>
	Sources de surconnexion potentielles ou réelles	<p>« la surconnexion, ce serait qu'on m'oblige moi à travailler sur un dossier le week-end » 161-E5-I  « elle peut déjà exister au travail [...] on est en réunion sur un sujet et on répond à un mail, c'est le début de la surconnexion » 165-E5-I</p>
Régulations	Individuelles	<p>gestion des frontières : N'a pas internet ni de PC chez elle « moi je prends connaissance des mails quand j'arrive au bureau » 113-E5-I  « à l'extérieur je ne parle pour ainsi dire pas de mon travail » 123-E5-I  « j'ai la chance d'être sur un poste où ma journée de travail suffit à absorber » 123-E5-I  « ça me manque des fois un peu chez moi, mais plus au niveau perso qu'au niveau boulot » 117-E5-I  « ça ne sert à rien de s'angoisser [...] ça ne sert qu'à vous faire arriver le lundi matin avec la tête défaite parce que vous vous êtes pas suffisamment changé les esprits » 127-E5-I</p> <p>A la question « quand vous vous êtes levée ce jour là, vous avez regardé vous mails ? » « Ah non mais moi je suis complètement déconnectée, je n'ai pas internet chez moi » 111-E5-I « j'ai une propension à couper » 190-E5-I</p>
	Institutionnelles	<p>Formations aux outils sous forme d'atelier d'une demi heure à une heure (SharePoint, se déplacer en 4G, piazza confirmé) 41-E5-I  Sur l'accord : pense qu'il est possible de respecter les horaires décrites  « je pense qu'il y a des gens qui ont quand même, beaucoup de travail » « il y a des gens qui abusent » « le danger il est quand le manager ou la personne qui fonctionne comme ça demande le même fonctionnement à ses collaborateurs ou ses collègues. Ça c'est inacceptable. » 213-E5-I</p>
	Collectives	<p>Ne perçoit pas de difficultés dans son équipe, pas de dialogue autour de cette question « c'est pas un sujet » 217-E5-I  « il y a toujours des guignols qui répondent le week-end pour montrer « je travaille le week-end moi ». j'appelle ça des guignols. » 221-E5-I</p>

## ANNEXE 5 : EXEMPLE DE VERBATIMS SELON LES GROUPES DE CONNEXION

Régulations individuelles		
Peu connectés		
Commerciaux	Transverses	Techniques
/	E5 « ah non mais moi je suis complètement déconnectée, je n'ai pas internet chez moi » 111 « j'ai une propension à couper » 190	E14 : « les vacances d'été quand même, quand je pars longtemps, je coupe » 66 « l'été c'est vraiment la phase... je déconnecte quoi » 70 « la déconnexion c'est un sentiment de liberté, en fait ouais, voilà c'est quand même une liberté... On a l'impression de plus vivre » 262 E19 : « je suis pas stressé la dessus, si j'ai pas envie de répondre, je répondrai pas [...] même en vacances, en moyenne je réponds pas » 165 « je ne regarde pas mes mails en congés » 169
Hyperconnectés		
Commerciaux	Transverses	techniques
<p>sur la déconnexion E13 « c'est aussi l'activité qui fait [...] c'est aussi une volonté de ne pas le faire [se connecter] mais finalement j'ai pas beaucoup besoin d'envoyer des mails le samedi » 149</p> <p>E18 sur la déconnexion : « ça m'arrive mais jamais très longtemps » 127 « si c'est sur un week-end ou sur... pendant les vacances, c'est peut être deux trois jours » 129</p> <p>sur la régulation des sollicitations : « j'ai arrêté les IM, donc déjà j'ai pas de notifications, les mails ne m'interrompent pas donc voilà c'est tout simple.</p> <p>E1 : stratégie individuelle de régulation de la connexion : se mettre en ne pas déranger (en particulier quand une tâche demande de la concentration), ne pas répondre. Il reçoit des sollicitations et SMS la nuit mais « s'en fout » 229 « je n'ai pas de recette, la recette c'est de faire un usage raisonnable » 285</p>	<p>E11 sur la déconnexion en vacances : « je regarde 2 choses, mes mails et mes SMS. Oui, mais si je suis en vacances je regarde plus facilement mes SMS que mes mails mais mes mails, je les regarde même au moins 2 fois par jour » 211 « la déconnexion c'est lâcher prise, c'est couper tous les outils de communications ou ne pas prendre les appels » 211 « si on a une fâcheuse habitude déjà de pas savoir couper, déconnecter au niveau de sa vie personnelle, eh ben on a la même habitude sur l'autre moitié de son corps, on a du mal à déconnecter aussi d'un point de vue professionnel et la déconnexion, c'est à la limité se mettre sur la plage sans PC sans téléphone, d'être seul au monde, c'est ça la déconnexion, c'est ne plus avoir à proximité l'outil de communication qui nous donne des informations en permanence » 212</p> <p>E6 : « la nuit limite, je suis en déconnexion, je mets mes deux téléphones en mode avion [...] pendant 12h je vais pas avoir d'ondes, ils sont posés sur ma table de nuit donc ils sont pas très loin de moi quand je dors » 165 « je coupe le wifi, la box pour éviter pour les enfants qu'ils prennent les ondes » en congés : « je suis toujours un peu connecté, quand je suis à la plage, non encore quand je me baigne, mais quand je suis à la plage, mon téléphone il marche quand je suis pas dans l'eau » 170 « il n'y a pas non plus énormément de motifs de déconnexion »</p> <p>E4 : « j'enlève les sons de l'ordinateur » « la déconnexion ça devrait être quelque chose comme tu te sens totalement libre.... Ça a beaucoup à voir avec la liberté, que</p>	<p>E9 : « je suis en congés, systématiquement, je mets ma messagerie en répondeur simple » « j'étais en congé, je laissais « bonjour je suis congé à partir de telle date, merci de me rappeler à partir de cette date », les gens me laissaient quand même des messages, ils en ont rien à foutre ils écoutent pas donc maintenant c'est simple au bout de deux fois parce que je vais pas traiter les problèmes quand je suis en congé » 58</p> <p>« je regarde pas mes mails, je pense que la prochaine fois je les déconnecterai, je couperai les connexions comme ça je suis pas emmerdé moi j'estime que les vacances c'est fait pour décompresser »</p> <p>pour la régulation des sollicitations issues du téléphone « alors il faut désactiver le push mail pendant qu'on est en congé comme ça on est sûrs qu'on les reçoit pas sur le téléphone »</p> <p>« parce qu'un à moment donné, quand on est sous pression tout le temps, à un moment donné pour moi, on a besoin de respirer, sinon on pète les plombs quoi, donc pour moi c'est important de couper quand je suis pas là » 218</p> <p>E3 : sur les déconnexions subies « je pars en vacances, je suis dans un endroit pas bien couvert par le mobile, il y a pas de box, c'est comme ça » 248</p>

	tu te sens attachée à rien du tout » 128	
<b>Surconnectés</b>		
Commerciaux	Transverses	Techniques
<p>E8 : « faudrait qu'on ait tous le courage de faire la démarche d'éteindre le portable le week-end parce sinon qu'on travaille » 284 sur la déconnexion « quand on travaille chez Orange c'est quand même dur de déconnecter, on est toujours invité chez quelqu'un qui dit « ah bah oui t'es chez Orange » et qui se met à nous parler de ses problèmes de box » 286 Elle laisse son PC de travail dans le bureau de son collègue quand elle part « et ça c'est un gros pouvoir de déconnexion parce que sur mon portable je n'ai pas accès à tout quand même » 304 « la part d'implication dans le temps de connexion, c'est vraiment plus beaucoup. Je ne déconnecte pas mais je traite beaucoup moins » 316 « je ne me déconnecte pas, au même titre que je ne déconnecte pas dans ma vraie vie » 316 « si vous avez des tuyaux pour arriver à déconnecter à part éteindre le téléphone » 332</p> <p>E16 « pour déconnecter : je ferme ma tablette, je réponds plus à rien [...] le week end dans la grande majeure partie, je ne travaille pas sauf si j'ai un grand rdv le lundi et que je suis en retard » 64 ne déconnecte jamais son téléphone 150</p> <p>E18 : « les congés si on m'appelle, on m'appelle mais ... de toute façon je me connecte pas. J'essaie de ... j'arrive hein... en principe, à pas le faire » « la déconnexion ça serait faire un peu le vide et le tri quoi, déconnexion ? C'est arriver à oublier ton boulot quand tu n'y es plus. » 223</p> <p>E20 : « le soir j'éteins le téléphone après je me dis si j'éteins et si il se passe quelque chose ? Mais bon après voilà... mais... oui, j'éteins le téléphone. » 131 sur la déconnexion : « c'est quand je suis en vacances et quand en effet, pas... récemment, quand en effet je vois plus rien de professionnel, passer quoi. J'ai plus accès à mes mails mais faudrait aussi ne plus avoir d'appels » 145</p> <p>E2 : « pour faire une coupure, j'éloigne le téléphone, je le pose plus loin ou je le retourne sur une étagère » 165 ne se déconnecte jamais plus d'une journée Elle essaye de se déconnecter parce que c'est trop oppressant</p>	<p>E10 : « moi je rêve de... déconnexion totale des week-end, c'est-à-dire qu'on va ... j'ai des enfants... des petits enfants, quand je leurs dis de temps en temps, on part un week-end là, mais ce que je... on... on coupe les portables ... alors pour moi c'est ça la déconnexion, c'est-à-dire qu'à un moment il y a plus rien, il y a rien sur la table, il y a plus de portable, au moins pendant quelques heures » 222 « ah oui ! Puis ça reste pour moi un objectif ! Primordial pour les années qui viennent »</p> <p>E12 : déconnexion dans le train, lit des livres « c'est le moyen de sortir du boulot, c'est le seul moment où je vais lâcher mon téléphone » 78 « je lis c'est le seul moyen de décrocher » 112 « [la déconnexion] ça suppose un vrai travail, il va falloir que je prenne sur moi si je m'interdis de me connecter » 124 « parce qu'il y a des fois où je suis vraiment énervée, je vais pas l'ouvrir du tout, c'est refus total » 124 « c'est ce qu'on devrait faire, je rentre le vendredi soir, je coupe, je suis plus au boulot » 128</p> <p>« la déconnexion pour moi c'est d'appuyer sur la touche marche / arrêt et là plus de son plus d'image. Ça doit faire du bien de temps en temps. Mais oui je le verrais bien comme ça, tout éteint. Et bah c'est pas facile. » 182</p> <p>« curieusement, quand je vais me promener, j'ai pas mes téléphones, à la limite je devrais, au cas où je me casse une jambe, ça pourrait aider » 186</p>	<p>E7 : « en vacances en France, au mois de septembre, je suis allé en corse... c'est vrai qu'on est tenté... on a un œil dessus quand même » 363</p>

**Titre :** Hyperconnexion numérique au travail : de la compréhension des activités et vécus à la transformation par le théâtre-forum

**Mots clés :** hyperconnexion, technologies de la communication, expérience vécue, théâtre-forum, prévention, risques psychosociaux

**Résumé :** La connexion numérique est essentielle dans le monde du travail d'aujourd'hui. Elle permet d'être rapide, efficace et d'accéder à un grand nombre de personnes, de ressources et d'informations. Depuis 2016, la loi impose aux entreprises de mettre en place une négociation sur la déconnexion de ses employés. En effet, de nombreuses études soulignent les risques engendrés par une connexion numérique excessive et ses impacts sur les conditions de travail, la santé, la vie hors travail des salariés, le fonctionnement et l'organisation des collectifs.

Cette prise de conscience de la nécessité d'instaurer une régulation de la connexion nous a amené à construire cette thèse en psychologie ergonomique en trois temps. Nous avons d'abord analysé les pratiques de connexion et usages des technologies dans une grande entreprise par une étude quantitative s'appuyant sur un questionnaire diffusé auprès de plus de 400 salariés.

Nous nous sommes ensuite focalisés sur l'activité réelle et sur les vécus de la connexion en conduisant des entretiens d'explicitation auprès d'un échantillon de salariés. Il s'agissait de préciser la dynamique de ce que nous qualifions de « surconnexion » (une connexion vécue subjectivement comme douloureuse ou pénible) dans le contexte de l'activité. Le dernier volet de la thèse porte sur les effets d'un espace d'échange impliquant le corps et les émotions que nous avons mis en place dans l'entreprise (le théâtre-forum), comme voie possible vers une régulation de la connexion co-construite au niveau des collectifs.

Enfin les apports de connaissances sur la connexion et la méthode du théâtre-forum sont discutés, ainsi que des perspectives et préconisations pour limiter la surconnexion et mettre en place des espaces de discussion en entreprise.

**Title :** Digital hyperconnection at work: from understanding activities and experiences to transformation through forum-theater

**Keywords :** hyperconnection, communication technologies, lived experience, forum-theater, prevention, psychosocial risks

**Abstract :** Digital connection is essential in today's working world. It allows workers to be fast, efficient and to access a wide range of information. Since 2016, french labour law requires companies to initiate negotiations on the "right to disconnect" for their employees. Indeed, many studies show the risks of extended connection and the consequences of overuse of communication technologies on employees' wellbeing, work/life balance and collective organization.

This awareness of the need for effective regulation of the connection led us to conduct this thesis in ergonomic psychology in three phases. First, we focus on connection practices and uses of technologies in a large company through a quantitative study (questionnaire).

We then focus on the actual activity and the lived experiences of connection using Explicitation Interviews with employees (Vermersch, 1994). The aim was to get a first-person perspective to define the elements that lead to what might be termed "over-connection" (a connection that is subjectively experienced as too painful or distressing). The third part explored the effects of the creation of a deliberation space (based on forum-theater technics) on the regulation of collective connection.

In conclusion, we propose a discussion about the contributions of this thesis to connection at work knowledge and to the forum-theater method effects, about the perspectives of this work and recommendations for limiting over-connection and developing discussion forums in the companies.