

## Pratiques communicationnelles de cadres

### *Usage intensif et enjeux psychosociaux*

Cindy FELIO

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) font désormais partie du quotidien de travail de tout salarié. La plupart des activités des cadres, catégorie de salariés la plus équipée en TIC mobiles par l'employeur (Kalika et Romelaer, 2006), demeurent aujourd'hui médiées par des dispositifs communicationnels. Ces canaux de communication numériques leur octroient de nouvelles possibilités : en particulier celle qui consiste à s'affranchir de la dimension spatio-temporelle en demeurant connectés en permanence avec leur travail, et celle qui autorise une plus large modulation de l'organisation de leur emploi du temps. Les TIC mobiles tendent à renforcer le rapport particulier que les cadres entretiennent avec le temps et l'espace, eu égard à leur statut (Guilbert et Lancry, 2005). L'usage intensif des TIC peut ainsi augmenter le phénomène de porosité entre les sphères de vie de par l'extension de disponibilité induite. En effet, si la connexion permanente des cadres n'est pas explicitement demandée par l'employeur, cette modalité comportementale prendrait la forme d'une « *règle implicite de travail* » (Bobillier-Chaumon, 2012). La source de cette injonction se retrouverait également dans la conception de l'outil nomade et dans sa stratégie marketing (Pélage Mière, 2006). L'expression « *laisse électronique* » (Contreras, 2004) désigne le sentiment particulier induit par la relation aux TIC mobiles permettant une connexion permanente du salarié à son entreprise. Face à cette nouvelle impasse managériale, comment les cadres, salariés résolument autonomes qui « *ne comptent pas leurs heures* » (Delteil et Genin, 2004), réagissent-ils ? Disposent-ils de ressources pour se mobiliser contre les conséquences non désirées de l'usage professionnel des TIC ? Quelles formes ces régulations prennent-elles ?

Dans le cadre d'une recherche doctorale, une étude qualitative longitudinale a été menée sur une population de cadres exerçant leurs fonctions en Aquitaine (France). L'objectif de ce travail de recherche était triple. Il consistait à : accompagner la verbalisation des pratiques quotidiennes déployées par les cadres ; déterminer les risques psychosociaux perçus par les cadres dans leur usage professionnel des TIC ; questionner les possibilités de régulations pour pallier les effets délétères des dispositifs.

Pour répondre à nos objectifs de recherche, un métissage conceptuel conjuguant des concepts entre les Sciences de l'Information et de la Communication et la

Psychologie du Travail a été privilégié. L'approche processuelle de la communication offre l'opportunité d'appréhender les processus de mise en sens des pratiques numériques ancrées dans un contexte de travail (Cherba et Vásquez, 2002). Ce cadrage théorique se prête d'ailleurs particulièrement à l'étude de l'objet « TIC » (Bouillon, 2004). D'autre part, nous empruntons les concepts issus de la psychodynamique du travail, courant institué par Christophe Dejours, afin de saisir la résonance psychosociale (Alseron, 2004 ; Amado, 2010) du vécu de l'activité médiatisée chez les cadres. À partir de la narration du vécu subjectif, la psychodynamique du travail s'attache à identifier les stratégies mobilisées par les individus dans leur confrontation aux contraintes de l'organisation. Considérant que les sujets se mobilisent face à l'organisation du travail pour s'approprier leur travail et mener à bien leurs activités (Molinier et Flottes, 2012), la mise en œuvre de ce courant présente l'intérêt d'appréhender les stratégies permettant de convertir les contraintes de travail en marges de manœuvre créatrices.

Nous souhaitons, à travers cette recherche, affiner la conceptualisation de l'usage des TIC (Diaz et al., 2012) en prenant en compte ses liens avec les dimensions de la santé au travail (Coover et Thompson, 2003), et en particulier l'hybridation des frontières entre les sphères de vie (Frone et al., 1992 ; Gutek et al., 1991). Afin de mieux comprendre la mobilisation des cadres dans leur expérience des TIC, la notion de « pratique » a été préférée à celle « d'usage », permettant d'embrasser non seulement l'interaction entre l'utilisateur et la technique, mais aussi les comportements, les attitudes, les représentations et les dimensions symboliques (arrière-plan idéologique, enjeux macro-sociaux, etc.) (Jouët, 1993 ; Orlikowski, 2000 ; Jeanneret, 2009 ; Patrascu et al., 2010). Cette recherche visait, en effet, à décrire les comportements et attitudes des cadres face aux TIC, pour comprendre le sens de leurs pratiques, notamment afin de déterminer si le développement d'*arts de faire* est réalisé consciemment (Quéré, 1990). Nous portons un intérêt fort pour la biographie des cadres usagers : ainsi avons-nous réalisé des analyses du vécu expérientiel des sujets en prenant en compte les événements marquants dont ils ont fait l'expérience, dans lesquels l'usage d'une TIC a joué un rôle majeur.

La posture épistémologique de cette recherche était donc résolument compréhensive : il s'agissait de mettre en lumière l'expérience des sujets, de la « travailler » dans le cadre d'analyse de contenu afin de la mettre en compréhension. Nous disposions ainsi d'un corpus de narration produits par des individus qui

éprouvent la médiatisation de leur activité de travail. L'approche que nous convoquons empruntait notamment une méthode d'analyse phénoménologique, puisque nous nous intéressions à la construction de la réalité par les sujets eux-mêmes (Mucchielli, 2009) : le sens des pratiques communicationnelles se dégageant à partir d'un effort de réflexivité mobilisé par les sujets interviewés. Par ailleurs, faire émerger les pratiques communicationnelles d'un groupe social (*i.e.* celui des cadres) à partir du récit interprétatif d'individus, répond du paradigme de l'individualisme méthodologique (Birnbaum et Leca, 1991 ; Boudon, 1996 ; Tarot, 2004).

À travers l'Étude, nous souhaitons mettre à l'épreuve quatre hypothèses.

La première (H1) consistait à saisir les liens entre usages professionnels des TIC et exposition à des risques psychosociaux au travail. L'approche de la médiation était pressentie comme perspective pertinente, permettant de faire jour à la triade individu-technique-organisation (Bernard, 2000 ; Patrascu, 2010 ; Inaudi et Liautard, 2010).

Nous faisons également l'hypothèse (H2) que les cadres développaient des stratégies d'usage pour pallier aux risques médiatisés par les TIC. Ces régulations pouvaient prendre la forme de comportements et d'attitudes à l'égard de l'usage des technologies de communication. Les approches contemporaines des usages techniques invitant à penser l'usager en sa qualité de sujet (Jauréguiberry et Proulx, *op. cit.*), nous envisageons les cadres de notre étude comme étant actifs dans leur rapport aux TIC, pouvant utiliser leur créativité et déployer des *arts de faire* pour s'approprier les dispositifs (De Certeau, 1980).

La source du développement de ces stratégies serait à chercher dans l'histoire vécue des sujets en interagissant avec les TIC. Ainsi, nous nous attendions (H3) à ce que les cadres interviewés formulent l'expérience d'événements marquants qui expliquerait leur motivation à changer de comportement et/ou d'attitude envers les dispositifs. Nous accordions un intérêt fort aux dimensions individuelles et subjectives du rapport à la technique, notamment pour comprendre la mise en sens des pratiques communicationnelles à travers une temporalité multiple et discontinue (Riccio et Commandre, *op. cit.*). L'événement, en introduisant de l'inédit dans les trajectoires (Quéré, 2006), bouleverserait l'intelligibilité et, par là même, la manière de se comporter à l'égard d'un objet (Bensa et Fassin, 2002). Ainsi, l'expérience d'une situation marquante engagerait les individus qui les vivent dans une démarche réflexive (Quéré, *op. cit.*).

Enfin, dans le cadre du second terrain de la recherche, nous souhaitons tester une hypothèse de réflexivité des pratiques (H4), dont le processus aurait été amorcé par

le premier entretien d'explicitation (T0) mené auprès des cadres de l'échantillon. Si les cadres s'investissent dans un exercice de retour expérientiel sur leurs propres usages des TIC, l'acte communicationnel initié à T0 entre le chercheur et les sujets a-t-il engendré une prise de recul ? À l'instar de la pragmatique dialogique (Jacques, 1981), nous considérons que la dimension interlocutive initiée dans le cadre du premier entretien pouvait être productrice de sens. Ainsi, notre dernière hypothèse consistait-elle à appréhender l'appropriation par le sujet lui-même des connaissances verbalisées sur soi au cours de la première interview. Le second entretien prenait donc la forme d'un méta-entretien (Kridis et Lemoine, 2003) visant à questionner le vécu de l'expérience de narration de ses propres pratiques communicationnelles.

La méthodologie utilisée est à la fois qualitative et longitudinale. Privilégiant une approche biographique, des entretiens approfondis agrémentés de la Technique des Incidents Critiques ont été menés auprès d'un échantillon de 62 cadres exerçant leurs fonctions en Aquitaine (T0) ; puis réitérés un an plus tard (T1).

Les principaux résultats de nos analyses mettent en évidence : le rôle de médiateur des TIC vis-à-vis des risques psychosociaux au travail ; le déploiement volontaire de stratégies de connexion / déconnexion visant à optimiser non seulement l'usage des TIC mais aussi la qualité de vie des sujets ; le caractère discontinu de l'appropriation des TIC attesté par l'expérience d'événements marquants ; mais encore un effet de réflexivité des pratiques amorcé lors du premier entretien.