

L'IMPACT DES TECHNOLOGIES DE COMMUNICATION SUR LES CADRES

Recherche en partenariat GREPS/APEC
coordonnée par Marc-Eric Bobillier Chaumon



UNIVERSITÉ
LUMIÈRE
LYON 2
UNIVERSITÉ DE LYON

GREPS Groupe de Recherche
en Psychologie Sociale
EA 4163



Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1er juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CFDT CADRES, CFE-CGC, FO-CADRES, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

L'IMPACT DES TECHNOLOGIES DE COMMUNICATION SUR LES CADRES

Recherche en partenariat Greps / Apec.

Équipe de recherche Greps : Marc-Eric BOBILLIER CHAUMON, B. CUVILLIER, Christine MICHEL, Jean-François PAULIN, Françoise SANDOZ, Philippe SARNIN, Jacqueline VACHERAND REVEL

Équipe Apec de suivi des recherches en partenariat : Hélène ALEXANDRE, Caroline LEGRAND, Gaël BOURON, Raymond PRONIER.

Décembre 2011

SOMMAIRE

PRÉSENTATION GÉNÉRALE ■

Les partenariats de recherche

XX

Le partenariat avec le GREPS

XX

PRÉSENTATION DU PROJET DE RECHERCHE ■

Les objectifs généraux de la recherche

Démarche générale de la recherche

Présentation de l'équipe

CHAPITRE I : ENQUÊTE QUALITATIVE PAR ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS ■

Introduction

Principaux résultats

Principales incidences de l'usage des TIC sur l'activité des cadres

Les dimensions touchées

Dimension individuelle

Dimensions organisationnelles

Comparaison générale des trois profils de cadres

Les incidences organisationnelles perçues

Dimensions relationnelles et collectives

Dimensions professionnelles et identitaires

Conclusion

CHAPITRE II : ENQUÊTE QUANTITATIVE AUPRÈS DES CADRES ■

Introduction

Le questionnaire

Analyse des résultats

Incidences des TIC sur les différentes sphères d'activité

- La dimension personnelle/individuelle : efficacité au travail, charge de travail
- La dimension organisationnelle/métapersonnelle : autonomie, contrôle, marges de manœuvre
- La dimension identitaire et professionnelle/transpersonnelle : métier, compétences
- La dimension relationnelle/interpersonnelle : aspects relationnels du travail, collectif de travail
- La dimension impersonnelle : fiabilité, robustesse des systèmes

Echelle d'impact des TIC sur l'activité des cadres

Conclusion

TIC utilisées et usages des TIC : les outils de communication comme outil fédérateur et polyvalent

Les effets des TIC sur le travail : entre ressources et contraintes de l'activité

CHAPITRE III : LES ÉTUDES DE TERRAIN ■

Introduction

Terrains relatifs au profil «cadre dépossédé et débordé»

Les processus d'articulation dans la gestion des activités fragmentées des cadres : le cas de cadres responsables de l'organisation de formation

Les répercussions de la messagerie électronique sur la qualité de vie au travail des cadres : le cas des ingénieurs

Quand la technologie rythme et structure le travail : le cas d'un cadre dirigeant

Etude exploratoire sur l'usage du smartphone

Terrains relatifs au profil «cadre décadré et dispersé»

Usage des technologies et perte de sens au travail chez les cadres : le cas des cadres d'un service RH

Le rôle des TIC dans la fragmentation et la dispersion de l'activité : le cas d'une cadre dirigeante

Le travail d'articulation dans le management à distance : le cas de cadres managers

Terrains relatifs au profil «cadre partagé et glocalisé»

Le travail collaboratif médiatisé des cadres : le cas d'une équipe multiculturelle et multilocalisée concevant à distance

La gestion de la mobilité dans l'activité médiatisée des cadres : le cas de cadres commerciaux en home office

La gestion d'une équipe globalisée et éclatée : du rôle de la réunion de coordination et du cadre manager

Le management à distance avec l'aide des TIC : le cas d'un cadre manager encadrant une équipe de cadres dirigeants

CHAPITRE IV – BILAN ET ENSEIGNEMENTS ■

Introduction

Evolution du travail et évolution de la notion de compétence : quelques rappels théoriques

Les observations marquantes des analyses de terrains

Bilan des tendances constatées

Sur les activités individuelles et professionnelles

Sur les collaborations médiatisées à distance

Sur le management à distance

Sur l'usage et/ou l'impact des TIC dans les mobilités professionnelles

Les spécificités de l'activité du cadre

Vers un essai de définition du point de vue de la psychologie du travail

L'évolution de la compétence ou des compétences des cadres

Le pôle Système

Le pôle «Soi»

Le pôle «Autres»

Conclusion générale

ANNEXES ■

Annexe 1 : Guide thématique d'entretien utilisé pour mener les entretiens semi-directifs

Annexe 2 : Description des terrains étudiés

Annexe 3 : Glossaire

Annexe 4 : Références bibliographiques

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

LES PARTENARIATS DE RECHERCHE

En 2007, le département Études et Recherche de l'Apec a lancé un premier appel à projets auprès des laboratoires et centres de recherche. Cette démarche désormais renouvelée chaque année vise à renforcer les liens avec les milieux de la recherche en développant des partenariats sur des thématiques intéressant l'Apec, les partenaires sociaux et les clients de l'Apec.

Chaque recherche porte des sujets différents et l'apport de l'Apec varie selon les projets : apport financier pour

optimiser des travaux en cours, appui technique pour des enquêtes sur Internet, contrat CIFRE...

L'objectif est de construire de véritables partenariats : les chercheurs apportent leurs expertises pointues et spécialisées pour approfondir les sujets et étudier des méthodologies spécifiques, le département Études et Recherche de l'Apec apporte lui une connaissance approfondie de l'emploi cadre développée depuis plus de quarante ans.

LE PARTENARIAT AVEC LE GREPS

Dans les études auprès des cadres que nous menons au Département Études et Recherche de l'Apec, nous avons pendant longtemps posé des questions sur les équipements informatiques dont disposent les cadres et en particulier sur leur niveau d'équipement, d'abord en ordinateur, puis en connexion Internet. Cela a permis, durant les années 90, d'en suivre la progression foudroyante et, pour finir, la banalisation, du moins pour une partie des équipements.

C'est cette banalisation que la recherche menée par l'équipe du GREPS s'est donnée pour mission d'examiner de plus près, littéralement au plus près des cadres en situation de travail. Car si le constat du « banal » n'est pas erroné, il conduit à évacuer les conséquences de ce maillage technologique qui est désormais omniprésent. Les Technologies de l'Information et de la Communication, qui ne sont plus Nouvelles, mais se renouvellent en permanence, ont profondément reconfiguré l'organisation du travail, mais aussi son contenu.

La recherche du GREPS éclaire aussi crûment leurs effets sur les conditions de travail, autrement dit sur les individus qui s'en servent. S'y adapter et « faire avec » ne sont plus en débat, ce qui devient central, c'est l'identification des compétences qu'elles ont fait émerger et tout

particulièrement cette capacité au méta-travail, le travail sur le travail, approche développée par l'équipe de recherche. Ce qui est également crucial, c'est la nécessaire réflexion sur leurs apports, que nul ne discute, mais aussi les risques qu'elles comportent, tant pour les individus que pour les organisations.

Ce partenariat avec le GREPS a été signé en 2008. Il s'est construit sur des échanges et des réflexions communes et constantes pour sérier les problématiques à investiguer dans le cadre des enquêtes de terrain et pour construire certains outils méthodologiques, en particulier la conception, l'exploitation et l'analyse de l'enquête quantitative (voir pages 35 et suivantes).

Il convient aussi d'insister sur la méthodologie mise en œuvre pour ce travail. Systématique, prudente, précise, elle ne laisse rien au hasard. La recherche ne peut faire l'économie de ces études de terrain dont les auteurs ont établi un récit détaillé, suivant un protocole rigoureux et exigeant. De même, les écarts, voire les contradictions, identifiés entre les entretiens, l'enquête quantitative et les observations doivent nourrir la réflexion sur les apports et les limites de chacune de ces méthodes et sur leur incontournable complémentarité.

Rapports publiés dans la collection Apec Les recherches en partenariat

- *La division internationale du travail dans les services informatiques : Off shore et politiques des ressources humaines dans les grandes SSII*, recherche menée par le LISE (Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique, Unité Mixte de Recherche du CNRS et du CNAM).

- *Les modes de gestion des cadres en difficulté*, recherche menée par l'Institut de Recherche en Gestion et Economie (IREGE) de l'Université de Savoie.

- *Le rapport des cadres à l'entreprise*, recherche du Centre de Recherche en Management (CRM) de l'Université de Toulouse 1.

- *La promotion au statut de cadre des professions intermédiaires*, recherche menée par le Centre d'Etudes et de Recherche sur les Qualifications (Céreq) dans le cadre de l'enquête E.P.I.E.

LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE LA RECHERCHE

L'objectif de cette recherche est de montrer en quoi et comment l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) par les cadres peut conduire à une reconfiguration de leurs pratiques professionnelles et, par voie de conséquence, à une redéfinition du contour de leur métier.

Il s'agit aussi de s'interroger pour savoir si ces dispositifs rendent plus efficace l'activité de l'encadrement (en optimisant leur capacité et efficacité) ou au contraire s'ils génèrent de nouvelles contraintes (ou accentuent celles déjà existantes) de manière telle que les TIC conduisent à une dégradation générale des conditions d'exercice de leur activité.

LE CONTEXTE

LA FONCTION DE CADRE

Une activité exigeante

Les cadres sont soumis à un mélange de droits et de devoirs (Mintzberg, 1990) et sont confrontés à des problèmes d'éthique. Ils doivent obéissance à leur hiérarchie mais ils ont un devoir de respect des intérêts de l'ensemble de la société et de la clientèle. Les cadres ressentiraient ainsi le besoin d'avoir un droit de véto, d'opposition à leur hiérarchie.

Différents traits sont soulignés par les auteurs (Rogalski et Langa, 1997 ; Bouffartigue & Bocchino, 1998 ; Dieumegard & Al. 2004 ; Karvar & Rouban, 2004 ; Groux & Cousin, 2005 ; Livian, 2006 ; Guilbert & Lancry, 2005). L'autonomie est ainsi une valeur essentielle chez les cadres (dans leurs horaires, dans leur organisation, voire sur leur lieu de travail). Mais les cadres payent cette autonomie par un surinvestissement de leur personne. Ainsi, ils travaillent en moyenne 44 heures et 50 minutes par semaine. Leur activité est très diversifiée, peu répétitive et parfois inédite, ce qui requiert de leur part une adaptation permanente aux contingences du travail. Leurs tâches se déroulent également à un rythme sou-

tenu et se déclinent en chroniques d'activité très brèves comprises entre 6 et 15 minutes (Mintzberg, 1990). La charge de travail des cadres est donc intense et déborde dans les sphères privées (porosité travail/hors travail). La communication occupe une place centrale dans cette activité, tout comme les dimensions réflexives (*pour l'identification, la délimitation et la résolution de problèmes*) et décisionnelles, considérées comme par ces cadres comme le cœur du métier.

Les conditions de l'activité des cadres se dégradent

Selon certaines enquêtes, les cadres se déclarent plus fréquemment en état d'anxiété que les autres catégories de salariés. Les raisons invoquées sont souvent les mêmes : une charge de travail trop importante, le fait de devoir mener plusieurs tâches à la fois, le manque de moyens et de flexibilité... Les cadres déclarent souvent se sentir seuls dans leur espace de travail et n'être pas assez soutenus ni assez rémunérés. De plus, avec la profusion des nouvelles technologies (mail, iPhone, télétravail...), certains cadres tendent à devenir joignables 24h/24 et ont le sentiment de ne plus pouvoir couper le contact avec leur travail.

L'USAGE DES TIC DANS LES ORGANISATIONS

Du domicile à l'entreprise

Une enquête réalisée par l'Ifof (2008) auprès des actifs a mis en évidence que les usages des technologies restent moins matures dans la sphère professionnelle que dans la sphère privée. Avec 63 % des foyers équipés d'au moins un ordinateur, la majorité des salariés sont plus et mieux équipés à domicile que sur leur lieu de travail : ordinateur plus puissant, équipement technologique plus avancé, logiciels plus récents, plus grande liberté de communication et d'accès à l'information... Ainsi, selon cette enquête, 72 % des actifs utilisent un ordinateur pour leurs loisirs, et 46 % pour leur travail.

En France, les actifs passent 4h30 par jour à utiliser les technologies de l'information et de la communication dans leur travail. Ils recourent à 12 technologies en moyenne. Si l'usage des technologies classiques comme le téléphone mobile reste prédominant, il évolue sans cesse et de nouveaux outils et contenus intègrent progressivement le monde professionnel.

Des usages professionnels qui restent classiques

La société Microsoft a effectué de son côté une enquête (2009) dans laquelle il est précisé que l'utilisation des technologies de l'information en entreprise se découpe selon trois domaines principaux : (1) communiquer (44 % des répondants), où le téléphone règne en maître (juste devant le courrier électronique), (2) travailler sur du contenu (39 %), où le traitement de texte demeure l'outil le plus utilisé (devant le tableur et les bases de données) et (3) gérer son temps (30 %), où se retrouve à nouveau le trio téléphone, e-mail et traitement de texte.

Les outils les plus plébiscités sont le téléphone (97 %), le courrier électronique (96 %), les moteurs de recherche Internet (93 %), le traitement de texte (89 %) et le fax (82 %).

En termes de pratiques, l'usage de l'ordinateur pour travailler sur du contenu pour coopérer, créer, analyser, rechercher et mettre à jour des données occupe en moyenne deux heures quarante par jour ; celui de la communication pour partager et informer ses responsables et collaborateurs est de une heure vingt par jour. Enfin, l'utilisation au travail pour gérer du temps et pour synchroniser les tâches et s'organiser est de trente minutes.

Les bénéfices cités de ces technologies sont invariablement les mêmes : échanges de documents faciles et rapides et gains de temps multiples. Parmi la population des

actifs, l'enquête de la société Microsoft distingue deux types d'utilisateurs qui s'influencent mutuellement : d'une part, les *méthodiques* et d'autre part les *intuitifs*. Pour simplifier, on pourrait dire qu'il y a ceux qui lisent le manuel in extenso avant d'utiliser un nouveau produit et ceux qui se lancent directement. La deuxième famille est plutôt attirée par les outils collaboratifs (blogs, wikis, etc.), la messagerie instantanée et les réseaux sociaux, trois nouvelles applications qui commencent à faire leur chemin dans les entreprises.

En ce qui concerne le travail collaboratif, une enquête réalisée par le Forrester Group¹ (2009) montre que cette activité devient une réalité partagée par la majorité des entreprises. Les salariés ont toutefois tendance à privilégier les outils de collaboration familiers au détriment des solutions nouvelles (type outils du Web 2.0). Ainsi, 99 % des personnes interrogées déclarent travailler de manière collaborative et 81 % collaborent avec des personnes situées dans des zones géographiques différentes. Dans la désormais très vaste panoplie des outils dits de travail collaboratif, les salariés préfèrent utiliser ceux déjà largement éprouvés, parmi lesquels le téléphone (et l'audioconférence) et les réunions en « face à face ». Lorsque ces méthodes s'avèrent impossibles ou inefficaces (comme pour les travaux axés sur les documents et la production de livrables), ils ont recours à la messagerie électronique (68 %) et aux pièces jointes (48 %).

Cette étude montre également que beaucoup d'entreprises rechignent toujours à faire appel aux nouveaux outils « Web 2.0 » tels que les wikis, les blogs et les réseaux sociaux. Elles ne sont en effet que 5 % à les utiliser. Il apparaît par ailleurs que les employés font peu confiance aux nouvelles technologies pour améliorer les méthodes de collaboration : les réseaux sociaux ne représentent que 8 %, les wikis 5 % et les blogs 4 % des usages. Ces chiffres confirment l'idée que depuis quelques années les usages des technologies partent d'abord du grand public avant d'être diffusés dans les entreprises, mais finissent par s'y installer.

Enfin, les méthodes telles que la messagerie instantanée, les conférences Web et les sites Web collaboratifs, qui ont cours depuis plus longtemps dans les entreprises, sont un peu plus fréquemment utilisées que les outils Web 2.0, la visioconférence atteignant 13 %. Néanmoins, ni les outils Web 2.0 ni ces outils plus familiers ne semblent détourner les employés de la collaboration par e-mail et pièces jointes.

Après avoir présenté ces quelques caractéristiques de l'activité des cadres et des différents usages des technologies observés, nous allons à présent revenir à la recherche en présentant la démarche générale mise en œuvre.

1. *Auprès de 3 000 salariés d'entreprises européennes (Allemagne, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède)*

■ DÉMARCHE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE

La démarche générale repose sur un processus séquentiel. Dans cet objectif, nous avons réalisé :

1. **Une étude qualitative basée** sur une série d'entretiens exploratoires semi-directifs auprès d'un échantillon représentatif de cadres. Le but était de sérier plus précisément quelle est l'activité de différents profils cadres, mais aussi quels sont les difficultés et les questionnements que pose l'usage des technologies dans leur travail. Nous avons construit à la fin de cette étape des profils de cadres.
2. **Une étude quantitative** par questionnaire en ligne envoyé aux cadres. Il s'agissait d'identifier et d'évaluer globalement les usages et les pratiques des cadres

3. Des interventions de terrains menées avec des méthodes d'observation différentes.

Le rapport ci-après a privilégié la troisième séquence des interventions de terrains, les deux premières séquences étant présentées de manière plus synthétique.

Les interventions de terrains ont par ailleurs été portées par des équipements d'observations (vidéos) et des documents de relevés des activités : le rapport ne permet évidemment pas de rendre compte de l'ensemble de ces apports et de ces éléments matériels, aussi faut-il insister ici sur leur caractère crucial dans la démarche.

■ PRÉSENTATION DE L'ÉQUIPE

LE GRePS

Fondé en mars 2007, le laboratoire GRePS (Groupe de Recherche en Psychologie Sociale - EA 4163) représente un pôle autonome fort en psychologie sociale et du travail sur la région Rhône-Alpes.

La constitution de ce pôle se structure autour d'un projet scientifique commun visant à étudier :

- a) la pensée sociale (représentations, cognitions, mémoires sociales) dans ses contextes temporels et spatiaux d'émergence et d'actualisation ;
- b) les conséquences des changements technologiques, organisationnels et institutionnels sur les salariés, leur activité, leur santé, leur parcours professionnel ainsi que sur leur environnement social. À partir d'une vision et d'une volonté communes d'application sociale de leurs travaux, les membres du GRePS étudient la dynamique des interactions et des représentations sociales dans des contextes sociaux réels et variés.

PRÉSENTATION DE L'ÉQUIPE DE RECHERCHE GRePS CONSTITUÉE POUR LA RECHERCHE APEC

Champs disciplinaires

Le groupe de recherche constitué par le GRePS pour mener la recherche APEC réunit une équipe pluridisciplinaire d'enseignants-chercheurs (issus de l'université Lyon 2 et Lyon 1, de l'INSA de Lyon) spécialisés dans l'étude des usages et des impacts des technologies sur l'activité professionnelle.

Ces différentes approches (en psychologie du travail, psychologie ergonomique, sciences des technologies de l'information et de la communication, sciences juridiques) permettent d'apporter un éclairage à la fois pluriel

et complémentaire sur les problématiques de mutations du travail. Ces chercheurs partagent cependant des paradigmes théoriques et méthodologiques communs concernant l'étude de l'activité réelle en situation professionnelle.

Composition de l'équipe et du réseau scientifique sur lequel cette recherche s'appuie (les publications des membres de l'équipe sont consultables sur leur site internet).

- Marc-Eric Bobillier Chaumon - Maître de Conférences en Psychologie du Travail et Psychologie ergonomique (GRePS, Université Lyon 2) - <http://recherche.univ-lyon2.fr/greps/spip.php?article23>,
- Bruno Cu villier - Maître de Conférences en Psychologie du Travail (GRePS, Université Lyon 2) - <http://recherche.univ-lyon2.fr/greps/spip.php?article154>,
- Christine Michel - Maître de Conférences en Informatique (LIRIS, INSA de Lyon) - <http://liesp.insa-lyon.fr/v2/?q=fr/user/21>,
- Jean-François Paulin - Maître de Conférences en Droit du travail (CRDS, Lyon 2) - <http://www.jfpaulin.info/>
- Françoise Sandoz-Guermond - Maître de Conférences en Informatique (LIRIS, INSA de Lyon) - <http://liesp.insa-lyon.fr/v2/?q=fr/user/22>,
- Philippe Sarnin - Maître de Conférences en Psychologie du Travail et des Organisations (GRePS, Université Lyon 2) - <http://recherche.univlyon2.fr/greps/spip.php?article48>,
- Jacqueline Vacherand Revel - Maître de Conférences en Psychologie du Travail (ICAR/ENS-CNRS, Ecole Centrale de Lyon) - http://www.enslyon.eu/jrevel/0/fiche_annuaireksup/.

PREMIÈRE PARTIE : ENQUÊTE QUALITATIVE PAR ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

INTRODUCTION

Objectifs de l'analyse par entretien semi-directif

- Le premier objectif est de déterminer comment les cadres perçoivent l'apport des technologies. Sont-elles vécues comme une ressource bénéfique au travail ou génèrent-elles au contraire de nouvelles contraintes, de nouvelles exigences qui entravent l'activité et remettent en cause leurs acquis socioprofessionnels ? Si oui, de quels types ? Et sur quelles dimensions et à quels niveaux de l'activité agissent-elles ? Et avec quelles incidences et répercussions ?
- Le second est de pouvoir s'immerger dans le quotidien de cette catégorie particulière de salariés afin de mieux cerner/comprendre leur langage, leurs habitudes, leurs difficultés, leurs spécificités et être ainsi capable de repérer/définir des séquences/moments clés pour les séances futures d'observation.

Méthodologie

Notre démarche est entièrement qualitative à la fois au niveau du recueil des données et du traitement. 30 cadres de 13 organisations (tailles et secteurs d'activité différents) ont été interviewés.

Ces entretiens de 90 minutes en moyenne et localisés sur le lieu du travail des cadres abordaient les thèmes suivants (voir guide d'entretien en annexe) :

- Profil du cadre : *qui est-il ? Description de l'entreprise et de son service.*
- Domaine d'activité et de responsabilités : *sur quoi, avec qui et pour qui travaille-t-il ?*
- Panorama des TIC utilisées dans le travail : *quelles technologies, pour quoi faire, avec quelles difficultés et pour quels apports attendus/prescrits ?*
- Diffusion des TIC dans l'organisation : *imposée ou concertée ? Formation dispensée ?*
- Incidences des TIC sur l'activité du cadre : *quelles bénéfices/coûts, sur quelles dimensions du métier ?*
- Évolutions futures-probables de l'activité : *ce qui peut*

changer dans les contours de son activité ? Les limites à la dématérialisation de l'activité ?

Ces entretiens enregistrés ont fait l'objet d'une retranscription intégrale pour favoriser leur analyse thématique. Celle-ci a consisté à établir des classes thématiques et à y répartir les unités sémantiques pour faire apparaître les dimensions pertinentes pour la recherche et sa problématique en particulier sur :

- Les caractéristiques socio-biographiques des cadres,
- Les activités et tâches des cadres,
- Les technologies utilisées et leurs usages,
- Leurs répercussions sur des sphères² (i) individuelles, (ii) organisationnelles (iii) relationnelles et collectives, et (iv) socio-professionnelles,
- Les attitudes (favorables ou non vis-à-vis des TIC).

La définition et la sélection de l'échantillon de cadres ont été faites par le réseau professionnel et institutionnel des chercheurs, à partir du critère suivant « Personne ayant une fonction de cadre et exerçant une activité soit d'encadrement d'équipe, soit d'expertise et/ou d'opérationnel, soit de direction ».

Les cadres retenus représentaient une certaine diversité par :

- Les secteurs d'activité de leur entreprise (Services, production),
- Les types d'entreprise (TPE, PME, Grand Compte),
- Les fonctions exercées (ingénierie, production, conseils, commercial, gestion...),
- Et la pluralité des points de vue par les responsabilités et/ou les activités assurées (cadre experts / opérationnels, encadrant/manager, dirigeants).

NB : Ces entretiens ont été complétés par des notes prises au cours d'une dizaine d'entretiens exploratoires (menés de manière non directive), où le magnétophone n'était pas requis ou accepté.

2. Ces dimensions ont été définies à partir d'un modèle d'analyse de l'acceptation développé par l'équipe du GREPS et proposé par ME. BOBILLIER CHAUMON & M. DUBOIS (2009). Cette matrice permet de repérer les composantes de l'activité affectées par l'usage des TIC et d'en évaluer le coût pour les usagers, afin de déterminer le niveau d'acceptation ou de rejet réel de ces dispositifs dans les organisations. Nous l'exposerons plus en détail plus loin.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

Profils généraux des répondants

L'âge moyen des répondants était de 41 ans et de 12 ans d'ancienneté dans l'entreprise, les deux-tiers étaient des hommes. Ils travaillaient principalement dans des entreprises grand compte de la production industrielle, soit en tant que cadres managers/encadrants, soit en tant que cadres experts.

Définitions :

- **Est un cadre expert ou opérationnel** : celui qui n'a pas de personnes directes sous sa responsabilité directe et qui exerce une activité en relation avec une fonction et/ou des missions spécifiques de l'organisation (technique, commercial, gestion...). L'expert est le professionnel de la performance technique, il peut être un « producteur » ou un expert indépendant.
- **Est un cadre manager ou encadrant** : celui qui est en charge de, suivre, gérer, animer une équipe de projets, de collaborateurs (moins de 20 personnes). Il privilégie surtout la mobilisation humaine et l'articulation entre les divers projets (priorités, décision...).
- **Est un cadre dirigeant** : celui qui doit gérer une structure organisationnelle de types : centre de profit, services, département (+ de 20 personnes), entreprise (PME, TPE).

Activités exercées

Si la répartition des cadres par profils de fonction et de rôle suggère une séparation des tâches et des responsabilités, les cadres évoquent plutôt des engagements multiples touchant, toutes catégories confondues, principalement :

- a. **l'expertise** : cette dimension est présente aussi chez le cadre encadrant ou dirigeant,
- b. La **gestion opérationnelle** : le montage, la gestion et/ou l'administration des projets, des activités, des équipes ; les tâches de reporting concernent la plupart des cadres interrogés, quelle que soit leur fonction,
- c. **L'activité d'encadrement d'équipe** est surtout le rôle des cadres managers et dirigeants. Plus ponctuellement, l'animation d'équipe peut être aussi requise chez les experts, qui dans le cadre de la gestion de projets, se voient confier –durant un certain temps– des responsabilités et une équipe pour mener à bien diverses missions,
- d. Enfin, les **tâches dites annexes** sont des activités non directement liées aux missions principales du cadre,

éloignées du cœur du métier, et que ce dernier considère comme des tâches annexes car sans réelle valeur ajoutée. Elles lui sont imposées ou il les a récupérées avec la mise en place de nouveaux outils : par exemple, devoir réserver ses billets d'avion, de train, une salle de réunion...

Nature et caractéristiques des activités exercées par profils de cadres

Quelles que soient les catégories considérées, les activités se déroulent autant en face à face (présentiel) qu'à distance (via les outils de communication traditionnels : téléphone ou de façon plus élaborée : visio/audio conférence). Ces activités peuvent être des réunions de travail (cas des experts), mais aussi du management et de la supervision d'équipe ou de projet (encadrant ou dirigeant). De même, les 3 profils de cadres indiquent s'impliquer autant dans des activités collectives (équipe de travail, projet) qu'individuelles (expertise, reporting, gestion...).

Données d'usages

Le travail apparaît hyper-médiatisé puisque les cadres interrogés déclarent utiliser en moyenne **10 technologies** parmi lesquelles, et par ordre d'importance décroissante : les environnements bureautiques, les messageries (classiques et instantanées), l'Intranet et l'Internet, les outils de collaboration et de coordination (agendas partagées, espaces partagés), les progiciels spécialisés, les technologies collaboratives (audio/visioconférence), les outils de reporting et d'aide à la gestion.

En ce qui concerne les typologies d'usage, les cadres, tous profils confondus, utilisent les technologies :

1. Pour **communiquer et partager l'information**.
2. Pour **produire**, c'est-à-dire travailler sur du contenu.
3. La disparité d'usage se situe davantage au niveau de **l'organisation du travail** où les cadres encadrants et dirigeants vont davantage employer que les experts des dispositifs de **gestion du temps** pour organiser le travail mais également estimer et contrôler le temps de travail de leurs collaborateurs.

En ce qui concerne les lieux d'usage, ces technologies sont utilisées par tous les cadres majoritairement au bureau (**usage sédentaire**), mais elles peuvent également être utilisées en déplacement (**usages mobiles**) grâce aux ordinateurs portables, clefs 3G et aux divers PDA dont sont surtout équipés les cadres dirigeants et encadrants³.

3. Ces outils appartiennent souvent aux signes extérieurs de reconnaissance professionnelle : l'usage est alors moins prégnant que le rôle symbolique de ces équipements.

Sont ainsi créées les conditions d'un bureau permanent qui suit le cadre, quels que soient son lieu et son temps de travail ou de non travail (en déplacement, à son domicile). Cela va avoir pour effet d'accentuer la porosité entre les sphères domestiques et professionnelles. Ainsi plus de la moitié des cadres managers et près de 40 % des cadres dirigeants déclarent utiliser ces outils à domicile, alors qu'un quart des experts se déclarent dans ce cas de figure.

Évaluation des usages

Tous les cadres interviewés considèrent globalement les technologies utiles, c'est-à-dire qu'elles répondent plutôt bien à leurs besoins professionnels, en permettant de travailler mieux.

Les experts sont cependant légèrement moins unanimes que les cadres managers et dirigeants quant à la qualité de ces outils dans la mesure : la majorité d'entre eux se prononce sur l'adéquation des TIC à leurs besoins, mais une minorité sur leur *utilisabilité* (facilité d'utilisation). On peut expliquer cette position critique par le fait qu'ils sont généralement experts d'un domaine où les technologies ne conviennent jamais tout à fait par rapport aux attentes fonctionnelles très spécifiques. Ils souhaiteraient en effet des outils plus fluides qui n'entravent pas le déroulement (rythme et articulation) de leur pratique.

Cette critique sur les difficultés d'usages est d'autant plus prégnante qu'elle est accentuée par le déficit de formation aux outils. Il existe en effet un certain consensus entre les trois catégories de cadres pour critiquer l'inadéquation des formations : les séances proposées se déroulent soit trop tardivement, soit trop en amont de la diffusion des outils. Elles peuvent également être inadéquates par rapport aux spécificités de l'activité ou aux besoins de l'apprenant, ou tout simplement inexistantes. Le cadre doit alors se débrouiller et apprendre seul.

La conséquence de ces carences de formation est le mésusage de ces outils ou leur utilisation incomplète ; ce qui peut finalement restreindre l'apport de ces systèmes dans l'activité et l'efficacité.

De plus, ces outils ont souvent été imposés, sans concertation ni participation préalable des cadres. La majorité d'entre eux l'affirme, à l'exception des cadres dirigeants. La position de ces derniers s'explique facilement car ce sont généralement eux qui décident les évolutions et les choix technologiques que leurs collaborateurs devront s'approprier ensuite. Ils font donc logiquement preuve de davantage de bienveillance (au niveau de l'utilité et l'utilisabilité) à l'égard des outils choisis.

Pour terminer, les technologies de communications servent à maintenir ou à déployer des réseaux de travail, notamment :

- Pour communiquer et échanger en interne de manière verticale et transversale (entre les services et départements de l'organisation),
- Pour maintenir des relations lorsque les cadres se trouvent à l'extérieur de l'organisation (cadre mobile, en *home office*) ou que des entités du groupe se trouvent localisées dans des espaces géographiques distants,
- Et pour assurer une proximité virtuelle avec des partenaires de l'activité qui n'appartiennent pas directement à l'entreprise (client, fournisseur, tiers...), mais avec lesquels les cadres sont en relation pour leur activité professionnelle. C'est surtout le cas pour les cadres encadrants et les cadres dirigeants.

Nous allons à présent aborder la manière dont ces technologies peuvent affecter favorablement ou négativement l'activité du cadre.

PRINCIPALES INCIDENCES DE L'USAGE DES TIC SUR L'ACTIVITÉ DES CADRES

Les dimensions touchées

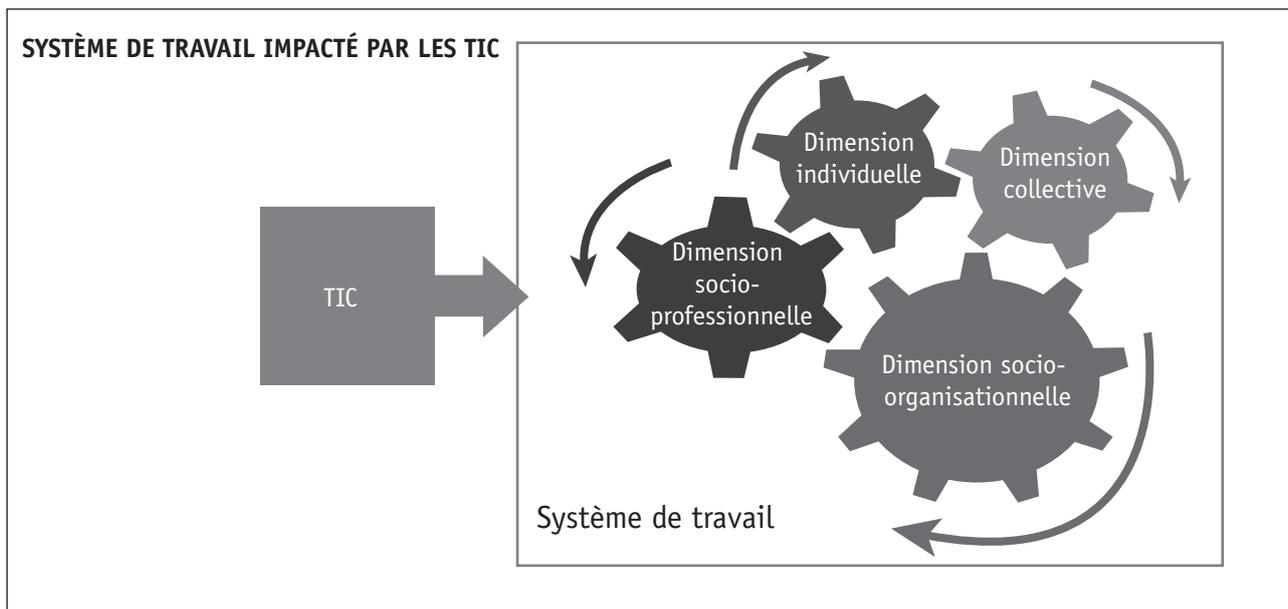
Pour repérer les répercussions que peuvent engendrer les technologies sur l'activité des cadres, et notamment les apports ou contraintes sur les pratiques professionnelles, nous nous sommes servis d'une matrice d'analyse de l'acceptation technologique (Bobillier Chaumon & Dubois, 2009).

Ce modèle permet de repérer, dans une perspective systémique de l'activité, les principales dimensions touchées par l'utilisation des technologies, et de restituer la manière dont les usagers (cadres) ressentent, perçoivent et réagissent aux remises en cause possibles (voir le schéma page suivante).

Quatre dimensions sont ainsi déclinées :

1. **Dimension individuelle** : cette première dimension recoupe les différents facteurs qui peuvent représenter un coût (psychologique, affectif,...) pour l'individu et donc affecter sa charge de travail. Ainsi, l'appropriation d'une technologie relève d'une première appréciation des contraintes (exigences) et des astreintes (coûts) que génère le dispositif sur l'individu et son activité.

2. **Dimension socio-organisationnelle** : cette dimension renvoie à la manière dont les organisations, via certaines technologies, cherchent à modifier le système de contrôle et d'autonomie des salariés (au niveau de leur marge de manœuvre, de leur initiative, de leur prérogative, etc.) et à la façon dont ces derniers réagissent (en termes de refus, de méfiance, des résistances locales, etc.). Il est ainsi possible de distinguer deux effets possibles : (i) l'hétéronomie lorsque les règles, les procédures, les manières de fonctionner sont édictées par les dispositifs techniques (elles sont donc extérieures à



l'individu et lui sont imposées) ; (ii) l'autonomie quand il revient à l'individu de prendre seul l'initiative dans ses démarches et ses actions de travail (en utilisant le dispositif comme ressource de son activité).

3. Dimension relationnelle, collective : une autre facette de l'acceptation résulte de la manière dont les relations interpersonnelles au travail peuvent être affectées par les technologies, et notamment la façon dont les collectifs et les réseaux de travail sont reconfigurés.

4. Dimension identitaire et socio-professionnelle : cette dimension identitaire va conditionner l'acceptation à partir de l'estimation subjective de ce que la technologie va reconnaître et/ou mettre en valeur dans la contribution de l'individu (en termes d'expériences, de qualifications, d'aptitudes mais aussi d'utilité sociale et professionnelle). Dans ce cadre, l'acceptation (ou le refus) de la technologie est donc fondamentalement liée à une affirmation d'identité qui s'inscrit toujours dans une culture professionnelle (de métier) donnée mobilisant des savoir-faire, des savoir-être, des pouvoirs d'agir préexistants. On ne s'approprie (et on n'accepte) que ce dans quoi on peut finalement se reconnaître. Deux processus sont potentiellement à l'origine de l'effritement de cette reconnaissance identitaire : la perte de sens au travail associée à l'impossibilité d'exercer son « art » ou son activité et la déqualification professionnelle.

L'analyse des résultats se fera à deux niveaux : d'abord par une comparaison générale entre les trois profils de cadres pour chaque dimension de l'activité abordée ; ensuite par une analyse plus approfondie qui portera sur les apports et risques des TIC sur les cadres.

Dimension individuelle

Ce qu'il faut retenir : au niveau individuel, les cadres se sentent très dépendants des dispositifs technologiques, parce que leur performance en dépend. S'ils ont l'impression d'être plus efficaces, ils ont néanmoins conscience que leur charge de travail (qualitative et quantitative) augmente consubstantiellement à l'usage et à l'omniprésence des outils.

L'analyse se fera à deux niveaux : (i) d'abord sur une comparaison des ressentis entre les 3 profils de cadres, puis (ii) sur les diverses manifestations des apports vs exigences relatifs à l'usage des TIC dans les sphères personnelles du travail.

• Comparaison générale des trois profils de cadres

De manière globale, il y a une certaine divergence dans la manière dont les cadres ressentent les effets des technologies sur leur charge de travail.

Les cadres dirigeants déclarent être plus efficaces grâce aux TIC mais être aussi plus affectés par leurs effets potentiellement négatifs puisque tous indiquent subir une détérioration importante de leurs conditions de travail.

La porosité entre sphère professionnelle et sphère personnelle est plus ressentie par cette catégorie que par les autres cadres, et contribuerait d'une certaine manière à cette dégradation de l'activité. Un cadre dirigeant décrit bien à la fois l'intérêt et la contrainte d'être constamment relié à l'entreprise.

Les **cadres experts** sont les plus critiques et doutent davantage de l'efficacité des TIC dans leur travail. Cette position est à mettre en perspective avec leur appréciation pondérée de l'utilité et de l'utilisabilité des TIC (cf. supra). Étant en effet très exigeants quant à la facilité et aux services que doivent apporter les TIC dans leur travail, ils estiment que ces outils ne correspondent pas forcément à leurs attentes, et qu'ils doivent dès lors redoubler d'effort pour travailler malgré tout avec eux (la grande majorité perçoivent une intensification de leur l'activité). De plus, les nombreuses sollicitations et interruptions qu'ils subissent dans le cadre de leur travail (via la messagerie notamment) contribuent à les éloigner de leur activité principale, et du coup, à leur faire penser qu'ils sont moins efficaces (puisque le travail n'avance pas). Ils sont alors obligés d'emporter du travail à la maison ou d'y consulter leur messagerie professionnelle afin de dégager du temps de travail au bureau.

La grande majorité des **cadres managers ou encadrants** jugent les dispositifs technologiques comme des outils nécessaires à l'efficacité personnelle, mais aussi comme étant une des sources de dégradation du travail. Pour autant, ils déclarent moins subir que les autres catégories l'intrusion des technologies de travail dans la sphère personnelle.

• Qu'apportent réellement les technologies à l'individu ? Une hydre à deux têtes : entre efficacité et exigences

a) Une plus grande efficacité

Dans leur très grande majorité, les cadres se disent extrêmement dépendants des TIC. Ils ne s'imaginent pas ou plus travailler sans dans la mesure où elles font partie intégrante de leur activité.

Non seulement la réalisation de leur travail en dépend, mais il apparaît également que leur performance et leur efficacité au travail sont également de plus en plus tributaires de ces dispositifs. Ainsi, rapidité dans l'accès et le transfert de l'information, réactivité des personnes (disponibilité, accessibilité), immédiateté et instantanéité des échanges, traçabilité et contrôle de l'activité, capitalisation et mise à disposition du savoir... sont des atouts indéniables, majoritairement reconnus par la plupart des cadres.

Les technologies n'augmentent pas seulement les capacités et ressources de l'individu au travail (en termes de stockage, de traitement, d'analyse, d'accès aux données), elles deviennent également le prolongement naturel de ses actions au travail (pour communiquer, échanger, produire, présenter, collaborer...). Il est difficile d'imaginer travailler autrement.

Elles peuvent également prendre en charge des tâches répétitives ou rébarbatives qui permettent aux cadres de s'investir sur des tâches à plus haute valeur ajoutée.

Elles sont enfin sources d'efficience dans la mesure où des actions et procédures de travail peuvent être réalisées de manière plus économique (d'un point de vue cognitif), plus rapide et plus fiable par leur intermédiaire. Les cadres sont donc conscients que ces dispositifs leur permettent de faire davantage de choses avec leur aide qu'en leur absence.

Pour autant, il s'avère que le surcroît d'activité auquel contribuent les TIC devient difficilement gérable dans la mesure où il requiert un investissement et des ressources très importantes à l'origine d'un accroissement de la charge de travail.

b) Des charges de travail de diverses origines

On peut distinguer deux types de charges de travail que génère l'usage des TIC chez les cadres :

- l'une quantitative liée à l'excès d'informations à traiter et aux multiples interruptions et digressions de travail (densification du travail),
- l'autre qualitative en rapport avec les nouvelles aptitudes requises pour manipuler les outils et faire face à de nouvelles responsabilités (intensification du travail).

– Surcharge quantitative

Cette **densification** de l'activité (ou surcharge quantitative) provient de l'accumulation d'informations, de la diversité et de la multiplication des tâches menées en parallèle (multi-activité) et de l'augmentation des sollicitations provenant principalement des messageries (instantanée, classique, portable... : certains cadres indiquent recevoir près de 100 mails par jour) ou encore des bases de données à compléter par de nombreux *reporting* (E-CRM, ERP...).

Les facteurs de surcharge sont les nombreuses **interruptions** d'activité qui perturbent le cours normal de l'activité (pour traiter un mail, répondre au téléphone, réagir à une demande d'un collègue en open-space...). Les **fragmentations et digressions** de tâches qui conduisent l'individu à devoir réaliser des traitements qu'il n'avait pas prévus de faire (comme rédiger une offre commerciale suite au mail d'un client ou un compte-rendu de réunion suite au message du chef de projet pour un complément d'information) et pour lesquels il faut être capable de mobiliser instantanément du temps, des ressources et une organisation.

Bien souvent d'ailleurs, ces transitions (entre tâches) provoquent l'oubli de l'activité en cours (son contexte, la problématique traitée, les étapes du raisonnement, les objectifs...) et requièrent une concentration supplémentaire pour permettre à la personne de se remémorer où elle se trouvait avant l'interruption. Ces (ré)ajustements constants se révèlent très coûteux d'un point de vue cognitif.

De plus, le fait de planifier et de commencer une activité sans pouvoir la terminer complètement en raison des digressions vers d'autres tâches se révèle très frustrant pour le cadre. Cela devient d'ailleurs une source de stress lorsqu'il se rend compte qu'il n'a pas la capacité de respecter l'échéance qu'il s'était fixé en raison de ces éparpillements. Il faut alors revoir la **priorité** accordée à chaque tâche et réajuster en permanence l'**organisation** de son travail. C'est un travail sur le travail (**méta-travail**) qui se révèle tout aussi exigeant (et sur lequel nous reviendrons dans la dimension organisationnelle).

La **cadence** du travail tend aussi à s'accélérer, avec une activité à flux tendu. L'activité est constamment portée, aspirée, rythmée par ces environnements médiatisés. Les temps sociaux de discussion et d'échange, les temps de réflexion et de prise de recul (souvent considérés comme une phase prédominante chez ces salariés), les temps de repos s'amenuisent, voire disparaissent au profit d'interactions permanentes avec les TIC.

L'objectif du cadre n'est plus seulement de créer de la valeur ajoutée dans et par son travail au moyen de ces outils, c'est aussi - et c'est nouveau semble-t-il - de faire la chasse aux temps morts afin d'être le plus performant et le plus disponible possible. En effet, dans cette quête de l'immédiateté et du juste-à-temps, la prestation d'un cadre n'a de sens que si elle est rentable, c'est-à-dire qu'il faut en exclure le non utile. L'impression dominante qui se dégage est que les cadres sont constamment dans l'action, la réaction (avec une certaine banalisation de l'acte, au détriment de la réflexion) et qu'ils disposent de moins de temps pour eux pour mettre en perspective tout ce qui est à gérer.

Du coup, d'aucuns viennent à espérer des pannes et autres dysfonctionnements techniques afin de pouvoir se focaliser pleinement sur l'activité et dégager ainsi du temps pour ce qu'ils considèrent comme réellement prépondérant dans leur travail.

En définitive, les cadres éprouvent le sentiment d'être constamment débordés par des tâches concourantes, voire concurrentes et inachevées. Les auteurs parlent d'ailleurs de **syndrome de débordement cognitif** (ou *COS* pour *Cognitive Overflow Syndrom*) pour décrire le fait de ne plus pouvoir faire face à ce trop plein d'activités (Lahlou, 2000 ; Truchot, 2004 ; Chanquoy, Tricot & Sweller, 2007). Pour les cadres interviewés, cela induit une **perte de sens** de leur activité qui se manifeste par la difficulté de distinguer l'urgent de l'important, l'essentiel de l'accessoire, l'interlocuteur à privilégier du tiers à négliger (par exemple, lorsqu'ils sont en copie de messages).

Pour autant, il leur est tout aussi difficile de ne pas être accessible et/ou de se rendre indisponible dans

cet environnement ultra-médiatisé dans la mesure où la (sur)charge de travail, la disponibilité, l'accessibilité, la gestion de l'imprévisibilité sont présentées comme des valeurs cardinales et inhérentes à la fonction même de cadre. La **pression** n'est donc pas seulement technologique, elle est d'abord et avant tout **sociale**. L'environnement professionnel, l'encadrement et plus généralement l'institution elle-même exigent une présence, une disponibilité, une productivité, une réactivité et une créativité plus importantes de la part des utilisateurs de ces outils. Selon une sorte de déterminisme technologique, leur performance serait quelque sorte la contrepartie logique et attendue de leur équipement technique.

• La surcharge qualitative

L'intensification de l'activité est ressentie lorsque l'utilisation des dispositifs et/ou la gestion des activités en lien avec l'outil réclament des compétences nouvelles ou différentes de celles déployées jusqu'alors (dans les manières de penser et de faire son travail, au niveau des logiques d'activité, etc.). Bien que cela puisse être une source d'apprentissage et de développement personnel dans certaines situations, cela peut également conduire - notamment pour des tâches difficiles, exigeant un haut niveau de compétence - à une surcharge qualitative. Cette surcharge peut aussi être accentuée par la difficulté pour le cadre d'opérer des transferts de compétences entre ancien et nouveau dispositif, c'est-à-dire réutiliser des savoir-faire, des modes opératoires, des connaissances dans le cadre de sa nouvelle activité médiatisée. Il lui faut donc tout réapprendre.

Dans nos analyses, nous avons identifié diverses sources d'intensification :

En premier lieu, l'accès à de nombreuses données et le flux ininterrompu de messages (plus ou moins pertinents) contribuent à une **inflation d'informations** que le cadre doit trier, valoriser, archiver, récupérer. Il lui faut alors mobiliser des capacités pour gérer tout un ensemble de ressources organisationnelles auxquelles le système permet d'accéder : savoir sélectionner, agréger, synthétiser, enrichir... des informations hétérogènes provenant de plusieurs bases de données, ou bien décrypter un message (son importance, ses enjeux, son urgence, sa priorité...) et déterminer la réponse idoine à y apporter.

C'est également être confronté à une **diversité d'outils à employer** dans le travail. Rappelons que les cadres utilisent en moyenne une dizaine de TIC (des logiciels bureautiques aux logiciels de communication et de gestion en passant par des progiciels métiers) qui exigent chacun des logiques, des vocabulaires, des fonctionnalités spécifiques. La transition fréquente entre ces divers environnements technologiques impose des re-contextualisations cognitives très sollicitantes (savoir quoi uti-

liser dans quel environnement technique, selon quelle logique et quelle procédure...).

Le rythme des changements technologiques que subissent les cadres, en particulier experts, est également une source de contrainte supplémentaire. En effet, leurs pratiques de travail et leurs compétences professionnelles sont fortement influencées par les progiciels de travail. Changer d'outils équivaut, en plus de la maîtrise du nouveau dispositif, à désapprendre d'anciennes méthodes de travail pour réapprendre de nouvelles pratiques professionnelles. Avec les évolutions technologiques, le rythme des changements s'accélère et les réapprentis-sages deviennent plus fréquents. De plus, comme nous l'avions évoqué auparavant, la formation est souvent défailante et le cadre doit alors se débrouiller seul.

Le **manque d'ergonomie** de certains dispositifs oblige par ailleurs à redoubler d'efforts pour compenser les difficultés de compréhension (codes abscons, interface en anglais...) et de manipulation des outils (système peu intuitif, logique de fonctionnement du système incompatible avec la logique d'utilisation du cadre), afin de pouvoir travailler malgré tout.

Dans le même ordre d'idées, et en raison des changements technologiques souvent imposés sans concertation avec les utilisateurs, il arrive que les **outils** mis à leur disposition soient **inadaptés ou inutiles**. Il faut alors faire preuve d'imagination pour contourner ou détourner ces outils pour éviter qu'ils ne deviennent une véritable entrave dans l'exercice de l'activité (surtout pour les experts).

En outre, compte tenu de la sophistication et de la complexité des technologies, et de leur mise en réseau, les **défaillances et pannes techniques** tendent à augmenter. Or l'activité et la performance de l'individu en dépendent fortement. Cela nécessite de la part de l'utilisateur de savoir développer un fonctionnement dit « **en mode dégradé** », c'est-à-dire de trouver des stratégies alternatives lui permettant de continuer à remplir ses missions, en dépit de ces aléas techniques.

Une pression supplémentaire résulte de l'attention que le cadre doit accorder à ses actions de travail et aux éventuelles répercussions de celles-ci. Le cadre travaille en effet en réseau, dans un vaste système d'interdépendance où chaque décision, information mise à disposition, aura des conséquences immédiates sur son environnement socio-professionnel. Avec la numérisation de ses différentes modalités de travail (communication, diffusion et partage de l'information, traitement et production, gestion...), le cadre est confronté à **une prise de responsabilité démultipliée**. Toute erreur

– que ce soit une mauvaise saisie (sur les ERP, les outils de *reporting*), une réponse par e-mail adressée par inadvertance au mauvais destinataire – peut être dramatique pour le cadre. Et cela d'autant plus que celui-ci est soumis, comme cela avait déjà été évoqué plus haut, à une cadence de travail élevée et à une obligation de rapidité dans ses interventions qui ne lui permettent pas d'avoir la prise de recul nécessaire.

Une autre forme de pression s'exerce aussi par la possibilité laissée à l'entourage d'accéder et de visualiser les productions et contributions du cadre (sur des espaces partagés ou des blogs). Cela exige de sa part une plus grande vigilance quant à la qualité et à la pertinence des informations mises en ligne, compte tenu des évaluations et jugements possibles.

Dimensions organisationnelles

Ce qu'il faut retenir : *sur le plan organisationnel, les cadres ont l'impression de perdre le contrôle sur le travail en raison d'une transparence accrue et de sollicitations permanentes issues/favorisées/accentuées par les environnements médiatisés.*

L'inscription dans de multiples projets concurrents, voire concourants et menés à distance requiert par ailleurs un méta-travail pour articuler le passage entre les divers contextes de travail (multi-activité et gestion de la polycontextualité).

• Comparaison générale des trois profils de cadres

De manière générale, les trois profils de cadres ont une perception des effets des TIC sur les dimensions organisationnelles de leur activité qui paraît plutôt négative. En effet, les **cadres dirigeants** indiquent tous être totalement tributaires/dépendants des TIC dans leur travail (hétéronome), comme s'il s'agissait d'un fil à la patte dont ils ne peuvent se passer dans leurs diverses démarches de travail (communication, décision, action, gestion...), et avec des répercussions importantes sur l'intensification du travail et les débordements vie au travail/hors travail. Ce sont également des outils qui permettent d'accroître le contrôle et la régulation de leurs équipes, et d'améliorer ainsi l'efficacité organisationnelle (traçabilité de l'activité, réactivité et mobilisation des collaborateurs, proximité du client...).

Les **cadres experts** se disent eux-aussi pour la plupart très liés à ces outils qui fixent le cadre de leur travail et déterminent les procédures à déployer, en leur laissant de faibles marges de manœuvre. Leurs bonnes connaissances techniques permettent néanmoins à certains

d'entre eux de « bidouiller » le système afin de contourner les prescriptions du dispositif et de l'ajuster à leurs besoins (en conséquence, certains affirment ainsi gagner en autonomie). Du coup, la régulation et le contrôle évoqués par les deux tiers de ces experts correspond à la supervision subie sur leur travail, et donc, pour beaucoup d'entre eux, à une moindre efficacité organisationnelle.

Les **cadres managers** rejoignent les cadres dirigeants quant à l'apport des technologies dans la supervision des équipes et l'accroissement de leur efficacité organisationnelle pour le management à distance. Comme les autres cadres, le déroulement de leur activité paraît assez dépendant de l'outil technique et leur autonomie dans l'action leur semble de fait assez faible, en raison principalement des sollicitations incessantes de leurs collaborateurs.

• Les incidences organisationnelles perçues

Comme pour les dimensions individuelles, les cadres interrogés reconnaissent certains bénéfices dans ces technologies, notamment au niveau de la **flexibilité organisationnelle**.

a) Une organisation plus flexible

Au niveau de la **coordination** entre salariés d'abord, les technologies donnent une plus grande **visibilité** sur l'activité d'autrui. Chacun est ainsi capable de connaître la localisation, l'activité, l'emploi du temps de ses collègues pour les joindre plus facilement et rapidement. Les agendas partagés, la messagerie instantanée (un signal indique instantanément à toute la communauté qui est connecté à son poste de travail dès l'ouverture de ce logiciel de communication), ou la messagerie plus classique (lorsqu'un mail de réponse revient instantanément à l'expéditeur) sont autant d'outils qui permettent à la fois de (re)tracer l'activité du cadre par les indices et empreintes laissés, et d'en informer son entourage (sa présence, ses occupations, sa localisation, sa réactivité...). Cette transparence a ses limites puisqu'elle n'indique pas la disponibilité effective. On peut en effet être occupé sur un projet important ou bien être en déplacement tout en répondant rapidement sur son portable : certains déploient alors des stratégies alternatives pour se protéger de ce qu'ils considèrent comme des intrusions.

Cette flexibilité organisationnelle résulte également de la mise à disposition quasi instantanée de toutes les informations et de tous les documents de travail que les cadres accumulent et produisent. Outre la capitalisation de cette connaissance (par des bases de données, Intranet, espaces de travail partagés...), il s'agit d'être moins dépendant de personnes dont l'absence, voire le départ

(maladie, démission, mobilité interne) pourrait freiner ou entraver l'activité du service. D'une certaine manière, la mise en réseau des connaissances permet donc d'assurer la pérennité de l'organisation.

Un autre avantage de ces outils se situe à un niveau plus **structurel** dans la mesure où les TIC participent au décloisonnement des services et à la transversalité de l'organisation. C'est en particulier le cas au sein des grosses firmes, éclatées géographiquement et fonctionnellement. Par les échanges facilités entre services (via l'Intranet, les espaces partagés...), les collaborations médiatisées entre entités distantes (audio/visio-conférence), etc., les cadres ont l'impression d'être moins compartimentés dans des unités distinctes les unes des autres, sans lien d'appartenance. Ces mises en relations contribuent à donner une impression d'une structure plus intégrée et cohérente, réunie autour de référentiels communs.

D'un point de vue plus **stratégique**, les cadres managers et dirigeants évoquent clairement l'intérêt que ces outils représentent dans le cadre de la gestion des emplois et des compétences. En prélevant et en capitalisant le savoir que détiennent certains cadres experts via des outils de gestion de connaissances (type *Knowledge Management*), il s'agit non seulement de limiter les pertes de savoirs et de savoir-faire liées aux mobilités et aux départs des salariés (et ainsi plus facilement transférables vers les nouveaux recrutés), mais aussi de s'affranchir des fonctions et expertises clefs de l'organisation, et donc du pouvoir que pouvait leur conférer cette compétence.

Enfin, ces technologies permettent de se libérer des contraintes temporelles, géographiques et physiques traditionnelles de l'activité. En effet, certains des outils procurent un accès quasi permanent et immédiat aux autres personnes, quels que soient leur localisation, leur occupation et le cadre temporel.

Chacun devient ainsi une ressource possible et disponible pour l'activité des autres, qui peut être mobilisée à tout moment en cas de besoin. La distance, l'éloignement, l'éclatement du travail ne sont donc plus une contrainte et au bureau réel se substitue un bureau virtuel, visible et atteignable à tout moment, en tout lieu et en toute circonstance.

Un cadre, ou un salarié en général, peut dès lors donner l'impression d'être physiquement « ici », mais être virtuellement « là bas » dans une réunion pour échanger ou consulter de manière confidentielle des informations.

b) Des cadres plus encadrés par les technologies (hétéronomie)

Si certains cadres - en particulier managers et dirigeants - louent le contrôle et la supervision que permettent ces technologies, il n'en demeure pas moins que cette transparence accrue et quasi-permanente dans le travail suscite de plus en plus de réticence.

Dans leur très grande majorité, les cadres rappellent en effet qu'ils ont **de moins en moins de contrôle sur leur travail**, en devenant plus tributaires des sollicitations qui émanent de leur environnement médiatisé, lesquelles réorientent et rythment constamment leur travail. Ils ont l'impression d'être davantage à la disposition d'autrui en devenant ce que nous avons appelé un **cadre libre service**, c'est-à-dire ouvert, réactif et constamment accessible. Les agendas et espaces partagés, les connexions permanentes sont autant de moyens de contrôle et de traçabilité de son activité.

Non seulement l'activité journalière se trouve régulée par les demandes qui parviennent par mail, mais l'emploi du temps est également imposé par les créneaux fixés directement sur l'agenda électronique par les autres salariés. Le cadre semble dès lors avoir moins de prise sur son travail et être dépossédé de l'organisation de son activité.

Ce sentiment de perte de contrôle se trouve renforcé par les multiples projets auxquels beaucoup de cadres participent, et pour lesquels les nouvelles technologies vont encore jouer le rôle d'amplificateur, comme nous allons à présent le voir.

c) Un méta-travail sur un travail éclaté, morcelé...

Les cadres gèrent/participent souvent à plusieurs projets qui peuvent se dérouler en co-présence ou à distance, et pour lesquels leur participation peut se résumer à de brèves interventions (réponse à une question par mail, apporter son expertise sur un domaine, participer à une réunion) ou, au contraire, être beaucoup plus longue et dense (prendre en charge le développement d'un aspect/module du projet, gérer une partie du projet). Chaque projet exige par ailleurs ses propres règles et méthodes de travail, ses propres principes et modalités de fonctionnement, implique divers partenaires (français ou étrangers) et requiert également divers outils de travail. Enfin, le rôle et la contribution du cadre peuvent également évoluer en fonction du contexte et des exigences du projet (d'expert à opérationnel, de chef d'équipe à chef de projet...) et chaque projet peut également se dérouler dans un cadre temporel spécifique (en début ou fin de projet selon leur niveau d'avancement, mais aussi dans le cadre de collaborations internationales selon différents fuseaux horaires) et dans des lieux géographiques éclatés (dans le cadre d'équipe multiculturelle nécessitant des déplacements physiques ou des interactions médiatisées).

Les requêtes et sollicitations que le cadre reçoit par mail peuvent ainsi l'amener à circuler entre ces divers univers organisationnels et requérir ce que l'on peut nommer un **travail d'articulation** entre ces divers contextes de travail (par une gestion de la polycontextualité). L'articulation permet l'assemblage, le maintien ensemble d'éléments séparés qui tout en restant distincts peuvent se mouvoir aisément les uns par rapport aux autres. Si ce travail articulatoire est un travail invisible qui ne donne pas lieu à de la reconnaissance possible par ses pairs et responsables, il reste néanmoins un « vrai » travail qui demande compétences, temps et reconnaissance.

Outre la gestion de cette polycontextualité (transition entre projets), le cadre doit aussi définir les priorités entre ces projets, les événements et les sollicitations, en définissant une hiérarchisation des tâches, selon divers critères.

Au final, la gestion de ces transitions et des priorités au travail requiert un **méta-travail**, c'est-à-dire un travail sur le travail, qui s'avère d'autant plus important que l'omniprésence des technologies génère de multiples fragmentations dans le travail, qu'il faut néanmoins essayer de raccorder et d'emboîter pour construire une cohérence d'ensemble.

Ce méta-travail peut aussi avoir pour objectif de reprendre en main son activité afin de « dégager du temps », pour se consacrer à ce que d'aucuns considèrent comme du « vrai travail », c'est-à-dire celui des tâches d'expertise, d'analyse, de décision ou de management de sa fonction (et moins à celles de *reporting*, de manipulation de la messagerie, voire de réunions incessantes). Divers moyens d'actions peuvent ainsi être entrepris :

- Par des stratégies de contournement des contraintes technologiques : certains cadres inscrivent des réunions fictives dans leur agenda partagé pour pouvoir travailler sur des dossiers,
- Par l'exploitation maximale des outils et de leurs fonctions pour optimiser le temps de travail, avec des risques importants d'intensification du travail (par exemple, traiter les courriels au fil de l'eau sur son smartphone : chez soi, en réunion, dans sa voiture...),
- En jouant enfin sur les failles du système, quand ce dernier tombe en panne.

Dimensions relationnelles et collectives

Ce qu'il faut retenir : *au niveau relationnel, un double phénomène est observé. D'une part, un renforcement des équipes de travail (par l'augmentation des collaborations médiatisées, de la transversalité au sein des organisations, des espaces partagés...), d'autre part, un risque de délitement du collectif en raison de la déshumanisation des liens sociaux (la plupart des échanges passent par les TIC) et de la qualité médiocre des informations transmises (informations peu personnalisées et pertinentes, symptomatiques de la faible reconnaissance des individus entre eux).*

• Comparaison générale des trois profils de cadres

Au niveau des dimensions relationnelles et interpersonnelles, les cadres ont une vision assez partagée sur l'impact des outils technologiques.

– La plupart **des cadres experts** perçoivent un risque de délitement/affaiblissement du collectif très important en raison principalement de l'accroissement des interactions et du management à distance que favorisent les technologies de communication. Aussi est-ce très logiquement qu'ils doutent de leurs effets positifs sur le renforcement du collectif par une formalisation⁴ /régulation des échanges.

– Les **cadres managers/encadrants** ont quant à eux une position assez paradoxale car, si d'un côté ils perçoivent aussi le risque de dislocation du collectif par les TIC, de l'autre ils déclarent aussi que ces outils peuvent renforcer les équipes de travail (par une mise en contact instantanée et une proximité virtuelle avec les collaborateurs, dans les échanges et le partage de documents, dans le management des collaborateurs) sans toutefois être trop prescriptifs dans la régulation de ces échanges. Cela est plutôt bien vécu quand c'est le cadre manager qui contrôle la situation, en fixant les règles de ces échanges (*top-down*), mais cela devient plus difficilement acceptable lorsque ces managers, assaillis de sollicitations, se retrouvent à la disposition de leurs subordonnés.

– Les **cadres dirigeants** perçoivent aussi un risque d'atteinte au collectif de travail car les TIC n'amélioreraient pas spécialement son fonctionnement ni sa structuration interne.

• Les divers effets ressentis des TIC sur les relations interpersonnelles

a) Un renforcement du collectif

Le renforcement du collectif ressenti par la majorité des cadres interviewés repose sur deux phénomènes qui peuvent paraître assez contradictoires.

– Il s'agit en premier lieu d'un **accroissement des échanges virtuels** en raison des capacités de communication offertes par les TIC. En effet, les contacts à distance (messagerie asynchrone et synchrone, espaces partagés...), les collaborations médiatisées et les équipes virtuelles (plateforme de travail collaborative, visio/audio-conférence...), et, de plus en plus, le management à distance (par la décentralisation et l'externalisation de certains services ou fonctions : *home office*, télétravail, service RH externalisé et basé dans l'entité mère) tiennent une place très importante pour toutes les catégories de cadres. Les gains obtenus (frais de déplacement, temps de travail, fatigue liée au transport) font que les entreprises s'engagent de plus en plus dans cette voie. Ces canaux de communication sont également privilégiés car ils offrent d'autres avantages, plus pragmatiques : par exemple, conserver la trace des échanges (que l'on pourra réutiliser en cas de conflit), stocker les informations et pièces jointes transmises (pour effectuer des recherches sur divers critères), accéder plus rapidement et directement aux diverses ressources de travail (informations et personnes) sans les déranger ou en leur absence.

Il s'agit ainsi de renforcer la collaboration au sein de l'équipe en donnant la possibilité ou plutôt l'impression d'une communication *a priori* plus précise, rapide et immédiate.

– Une autre cause, plutôt imprévue, qui joue en faveur de l'accroissement des liens sociaux, est liée aux conséquences indirectes **des dysfonctionnements techniques**. En effet, la plupart des cadres ne reçoivent pas ou peu de formation sur les technologies mises à disposition. L'assistance reçue en cas de panne est également très limitée. Ils sont alors amenés à se tourner vers des « tiers aidant » (collègues, assistants...) susceptibles de les secourir dans l'apprentissage du dispositif, dans la réparation de pannes ou dans la récupération d'erreurs (cas de mauvaises saisies sur les outils de gestion, tel l'ERP par exemple).

4. Il faut entendre la formalisation des échanges comme la façon dont les TIC peuvent redessiner les circuits d'information, redéfinir les liens de subordination, réorganiser les réseaux de travail, et du coup, reconfigurer les places et rôles des salariés dans les organisations.

b) Délitement des liens sociaux

Pour autant, le **délitement du collectif** reste un risque majeur que la plupart des cadres souligne. D'abord, par le fait que les relations virtuelles prennent une part très (trop) significative dans les communications au travail, que cela soit entre collègues de travail proches (localisés sur un même espace) ou entre partenaires de travail éloignés (coopérant sur des projets communs, mais étant distant géographiquement). Le contact direct, en présentiel, s'amenuise au profit des interactions par médias interposés qui deviennent ainsi la règle (et ce, pour les raisons évoquées plus haut : traçabilité, stockage, réactivité, accessibilité...). Comme l'évoque assez bien cette expression, on peut dire que ces outils tendent « à éloigner les gens qui sont proches et à rapprocher les gens qui sont éloignés ».

Et quand bien même des réunions de travail se déroulent en présentiel (face à face), elles se trouvent de plus en plus parasitées et perturbées par les interactions à distance effectuées de manière plus ou moins clandestines dans ces temps de regroupements.

Les cadres se déclarent également très sensibles à la qualité et à la pertinence des informations transmises, dans la mesure où celles-ci constituent la matière première de leur travail et l'orientent fortement. La fiabilité de ces données est en quelque sorte un indicateur non seulement de la connaissance que les autres ont de leur activité et de leurs besoins (selon le tryptique « *bonne information à la bonne personne au bon moment* »), mais également de l'attention qu'on leur porte.

Toutefois, la facilité d'usage des outils de communications contribue insidieusement à diminuer la valeur de l'information transmise : les informations sont diffusées aux collaborateurs en temps réel, sans analyse préalable, ni traitement pour la valoriser et l'adapter. Aussi, la réception d'informations inadaptées, erronées, redondantes ou superficielles, requérant des tâches supplémentaires de traitement, est pour les salariés la manifestation du peu d'intérêt que leur entourage professionnel leur porte. Ce qui accentue un peu plus la fracture relationnelle, en altérant la qualité des contacts humains.

Les liens sociaux vont dès lors être réinvestis là où les technologies de travail paraissent moins présentes, voire bannies : formation, réunion informelle en petits comités...

C'est dans cette même logique que certains vont décider d'avoir une utilisation plus ciblée des TIC en fonction des besoins et des contraintes de la situation. En l'occurrence, les réunions de travail à distance abordent diverses problématiques qui ne peuvent toutes être traitées par les biais des environnements de travail collaboratifs, compte tenu des enjeux et de la complexité des problèmes. Il faut donc adopter les modalités de coopération

(en présentiel/à distance ; synchrone/asynchrone) selon les temps du projet.

c) Formalisation du collectif

Certains effets sur la réorganisation des équipes de travail ont également été évoqués, en particulier par de nouveaux rôles ou fonctions assignés aux individus.

C'est notamment le cas pour des cadres qui vont être sollicités pour intervenir sur de multiples projets (par mail ou audio/visioconférence) et/ou qui peuvent être aussi responsables de communautés virtuelles ou d'espaces partagés. Selon les environnements et les sollicitations, ils peuvent ainsi alterner les rôles et les attributions dans une journée de travail, en étant alternativement :

- animateur de communautés virtuelles/espace partagé (qui filtre, commente, valide... les contributions, propositions des dépositaires... y compris de leurs managers) ou chef de projet (qui coordonne et supervise l'activité de personnes à distance) ;
- expert technique (qui apporte une analyse ou une compétence spécifique sur un domaine particulier) ou coordinateur (d'une réunion qui se déroule à distance, sur une plateforme collaborative).

Chaque contexte de travail (virtuel ou physique) exige ainsi un rôle différent, des aptitudes particulières et une approche spécifique de l'activité et des relations socio-professionnelles (être à l'écoute, en coordination, en proposition, en coopération, en management...).

On assigne également un rôle symbolique à ces technologies de communication, en en faisant des marqueurs sociaux des rapports professionnels. Elles vont être utilisées pour représenter les liens de subordination, de hiérarchisation entre les individus. C'est donc une forme de reconnaissance ou de contestation implicite de la structure organisationnelle existante.

Dimensions professionnelles et identitaires

Ce qu'il faut retenir : sur le plan identitaire, les cadres évoquent une véritable perte de sens vis-à-vis d'un travail qui leur échappe de plus en plus, et pour lequel ils ont des difficultés à évaluer leur contribution et plus values effectives. De même, les TIC mobiles favorisent le nomadisme et l'éloignement des cadres de l'entreprise, d'où un sentiment de perte de légitimité (pouvoir décisionnel...). Enfin, se pose le problème de l'évolution du métier de cadre qui, pour certains, risque de se banaliser par la dilution des compétences (partagées entre activité d'expertises et tâches annexes administratives de bas niveaux), ou encore par la délégation et la perte de certaines responsabilités (prises en charge par les TIC ou confiées à des non-cadres, voire à des entités distantes grâce aux TIC).

• Comparaison générale des trois profils de cadres

L'impact des TIC sur l'identité professionnelle des **cadres experts** se situerait *a priori* moins au niveau de leur déqualification possible (peu perçoivent une perte de compétences) que sur le manque de reconnaissance professionnelle (quant à leur contribution effective à l'activité)). Les progiciels métiers tendent en effet à standardiser les interventions de ces experts qui ne peuvent plus autant témoigner d'un savoir-faire spécifique et original dans le travail. Leur attitude générale vis-à-vis des TIC est plutôt défavorable compte tenu des effets générés (développés dans les parties précédentes).

Les **cadres encadrants** rejoignent les experts au niveau des effets des TIC sur la perte de compétences. En revanche, pour eux, ces outils peuvent valoriser la fonction de cadre par l'accès à des ressources de travail plus importantes, qui vont le rendre plus efficace, autonome et performant pour l'entreprise, mais aussi plus disponible et accessible pour ses collaborateurs.

Les **cadres dirigeants** expriment une opinion générale très positive vis-à-vis des technologies malgré le fait qu'ils estiment qu'elles engendrent un risque de déqualification important (perte de compétence par un transfert de savoir-faire aux outils et une réduction de l'intervention humaine) et une certaine dévalorisation de la fonction de cadre.

• L'identité des cadres : un métier en reconfiguration

a) Perte de sens de l'activité

De manière générale, on peut définir le sens du travail comme un état de satisfaction engendré par la perception de cohérence entre la personne et le travail qu'elle accomplit (Morin, 2000). Le travail a donc du sens lorsque le sujet lui accorde de la valeur et de l'importance. La perte de sens résulte dès lors de la difficulté pour le cadre à se situer par rapport :

- à son travail : sa contribution, son engagement, son apport... mais aussi la qualité du travail réalisé, l'utilité, l'intérêt qu'il représente – pour soi, pour les autres –, le respect des règles du métier, le plaisir ressenti à le faire...
- aux autres : au niveau de la qualité des relations professionnelles et des expériences humaines (cohésion, solidarité, soutien et échanges sociaux),
- à l'organisation : reconnaissance de l'activité effectuée, autonomie accordée, soutien social manifesté...

Dans ces conditions, plusieurs facteurs en lien avec l'usage des TIC sont évoqués par les cadres comme susceptibles d'accroître et/ou susciter cette perte de sens. Une première raison tient à l'éparpillement et au débordement auquel sont confrontés la majorité des cadres interviewés (et dont les causes ont largement été expli-

quées auparavant). Il leur devient en effet très difficile d'apprécier leurs apports effectifs dans l'activité. Ils sont constamment dispersés (physiquement/virtuellement et temporellement) sur plusieurs activités à la fois et répondent à de multiples sollicitations. Ils ont l'impression d'agir continuellement par petites touches sur des micros-tâches différentes, qui n'ont pas de valeur ni d'intérêt professionnel en soi et qui sont éloignées de leurs préoccupations professionnelles (leurs fonction, métier, attributions, responsabilités.....). La gestion de ces micro-activités devient une tâche essentielle, fastidieuse et sans valeur ajoutée, et qui est d'autant plus mal vécue qu'elle se réalise au détriment de leur investissement dans un travail de fond.

Autre facteur qui semble jouer sur cette transition identitaire est la perte d'autonomie. En effet, l'autonomie est une valeur essentielle chez les cadres. Pourtant, cette liberté d'action, de décision et d'initiative leur paraît de plus en plus menacée, voire contestée, dans la mesure où leur activité devient tributaire de ces dispositifs techniques. Leurs choix d'objectifs, de délais, de planning, d'activités, voire la gestion de leur temps de travail/hors travail sont encadrés par les logiciels. Ces systèmes – que l'on peut qualifier d'info-normatif (selon Frankel & Al., 1998) – sont ainsi capables de s'imposer en prescrivant des façons de travailler (ERP, progiciels métier) et de s'organiser (agenda partagé, requêtes émanant de la messagerie), mais également de contrôler l'activité et la performance réalisée (reporting, connectivité permanente, instantanéité de la réponse).

Un **processus de dé-responsabilisation** s'engage également chez certaines catégories de cadres (notamment opérationnels et experts) qui recourent massivement aux technologies pour informer et obtenir le soutien de leur manager. Ils sollicitent en effet systématiquement leur responsable avant de prendre une décision ou de s'engager dans une action importante. Les encadrants voient dans ces recours massifs le symbole d'un certain désengagement de leur collaborateur. Pour autant, si les technologies de l'information et de la communication ne sauraient être tenues pour responsables de ces conduites, il n'en demeure pas moins que ces outils facilitent, voire encouragent de telles postures.

Paradoxalement, il semblerait que ces nombreuses requêtes sont le moyen de contrecarrer les risques liés à l'usage de ces mêmes TIC. Car, nous l'indiquions déjà auparavant, toute erreur ou approximation dans le travail se trouve instantanément relayée et amplifiée à tout le réseau de travail (communauté professionnelle, partenaires, clients...). Il s'agit donc de se couvrir en associant et en informant son responsable. Autrement dit, la prise de responsabilités qu'engendrent les TIC conduit à déployer des stratégies de retrait (ou de déresponsabilisation) par ces mêmes TIC en impliquant le manager.

Comme cela a déjà été mentionné, les technologies favorisent le nomadisme des cadres, qu'il soit réel (dans les déplacements, trajets ou au domicile) ou virtuel (par les espaces de collaboration, les échanges virtuels, le management à distance). Ces outils de communication procurent une certaine liberté/flexibilité spatio-temporelle qui permet aux cadres de s'éloigner de l'entreprise pour effectuer leur activité (en *home office*, en mobilité...). Mais cette distanciation peut également contribuer à réduire leur pouvoir décisionnel ainsi que leur légitimité au sein de l'organisation, n'étant plus physiquement présents et n'ayant plus de points d'identification et/ou de rattachement à la structure. Ce sont les non-cadres (assistants) qui peuvent dès lors s'occuper de cette fonction.

Une autre évolution notable qui peut déstabiliser le métier de cadre (en particulier expert) concerne le risque de **déqualification, voire de disqualification** liée aux changements d'outils.

– La transition vers un nouvel outil s'accompagne généralement d'un glissement des compétences métiers. Le dispositif réclame de nouvelles façons de faire, de penser et d'organiser l'activité et requiert un ajustement des savoir-faire acquis. Ce qui peut poser problèmes pour ceux dont les pratiques sont les plus ancrées et très spécifiques à un domaine d'activité, en l'occurrence les cadres experts et opérationnels.

On peut ainsi citer l'exemple de cette ingénieure qui indique que le changement de son outil de CAO (Conception Assistée par Ordinateur) a conduit à la perte de son expertise (d'architecte technique) qui a été transmise à des consultants extérieurs. Ce nouvel outil se révélait plus compliqué et moins performant que l'ancien. Par manque de temps et de formation, elle n'est pas arrivée à le maîtriser suffisamment pour être aussi efficace que sur l'ancien. Elle s'occupe dorénavant de gérer les prestataires qui délivrent la compétence qu'elle assurait auparavant. Elle a eu l'impression de perdre la technique (son expertise) au profit du management.

– D'un autre côté, l'expertise, la compétence du cadre et la reconnaissance que l'organisation lui accorde sont de plus en plus définies dans son rapport aux technologies, et dans sa capacité à s'approprier et à maîtriser ces outils (inhérents au métier, à l'organisation, à la communication...). Être compétent, être qualifié revient donc à savoir utiliser convenablement et correctement ces outils dans son travail.

Les cadres évoquent également la **difficulté de se reconnaître** dans le travail réalisé, lequel ne correspond plus totalement ou exactement à leur idéal du travail, ou en tout cas à la manière dont ils conçoivent un travail bien fait et respectueux des règles de leur profession (en termes de valeurs, de rigueur, de qualité, d'exigences...).

La principale raison avancée est qu'ils n'arrivent pas à se consacrer efficacement et entièrement à ce qu'ils considèrent comme le cœur de leur métier et qui peut être très variable selon la catégorie des cadres considérés. Ainsi :

- Pour les managers, cela peut être la proximité, l'écoute et le soutien apporté à leurs collaborateurs (alors qu'ils ont davantage l'impression d'être dans une relation distanciée et inter-médiée par les TIC) ou, au contraire, que les liens sont trop ténus.
- Pour les experts, c'est le fait de pouvoir se consacrer pleinement à leur activité qui réclame implication et disponibilité (alors qu'ils sont constamment confrontés à du multi-tâches, avec interruptions et dispersions dans l'activité).
- Pour les cadres dirigeants, c'est avoir la possibilité « de se poser », de prendre du recul pour apprécier les situations et pouvoir prendre les bonnes décisions (alors qu'ils travaillent en flux tendu et que le temps leur manque, tant les sollicitations sont nombreuses).

La **multicom pétence** semble aussi être un facteur qui déstabilise le référentiel traditionnel du cadre. L'élargissement de sa palette d'activités (multi-tâches, multi-projets) et de responsabilités (qui peuvent évoluer en fonction des contextes de travail) conduit à une dilution des compétences, voire pour certains à une perte d'expertise (dans la mesure où celle-ci n'est plus entretenue par les activités centrales mais dispersée sur des tâches périphériques).

Les cadres managers ont ainsi l'impression de perdre leur savoir originel au profit de compétences plus transverses et moins valorisantes. Ces managers notent d'ailleurs un certain éparpillement fonctionnel dans leur activité, en étant à la fois la fois des secrétaires, des RH, des managers, des financiers...

Ce sentiment de déperdition de savoir-faire est renforcé par la **banalisation du métier** du cadre dans la mesure où les technologies peuvent, soit prendre directement en charge certaines activités, soit permettre à d'autres personnes (assistants, non-cadres) de réaliser un certain nombre de prérogatives autrefois dévolues au cadre (transmissions et recherche d'informations et de données, évaluation et coordination des équipes, tâches de gestion et de planning...). Dans le même temps, les cadres peuvent également récupérer des tâches administratives annexes qui ne relèvent pas de leur domaine de compétences, mais qui vont néanmoins exiger du temps.

b) Revalorisation apportée par les outils technologiques

Les technologies employées par le cadre n'ont pas que des effets préjudiciables. Elles peuvent aussi permettre, lorsqu'elles sont utilisées à dessein, de valoriser le cadre,

son travail et sa fonction. Ainsi, la visibilité que les TIC donnent à l'activité peut se révéler bénéfique dans de grosses structures où l'anonymat domine. Les espaces partagés et les outils de capitalisation de la connaissance permettent de rendre accessible son travail. Chacun devient ainsi davantage transparent dans ses apports, dans ses compétences, dans ses qualités professionnelles et peut ainsi être plus facilement repéré, connu et reconnu (valorisé).

Cette visibilité touche également la dynamique même de travail. Les technologies apportent davantage de réalité, de matérialité... à des processus qui peuvent être difficilement formalisables. Ainsi, le temps passé à réaliser certaines tâches, la nature et la décomposition de ces tâches peuvent être plus facilement précisées et justifiées auprès des partenaires professionnels (clients, fournisseurs, collaborateurs, responsables...) par un décompte du temps passé sur les projets et la présentation des documents de travail.

CONCLUSION

Cinq points se dégagent de cette étude.

- L'usage des TIC devient une activité à part entière, qui est fondatrice/structurante du travail du cadre. C'est donc moins le déroulement de l'activité qui conduit à un usage « opportuniste » des outils que les technologies elles-mêmes qui vont rythmer et organiser le travail. Le contenu du travail est en effet rarement donné *a priori* : il s'élabore et évolue avec la situation et les sollicitations des TIC et se répartit entre différents acteurs, partenaires, supports et artéfacts (technologiques) du travail. Paradoxalement, l'incertitude de cette activité qui évolue et change en permanence devient en quelque sorte la seule certitude et constante du travail des cadres.

- Les repères, les modalités, les références, les formes, le contenu, les conditions de réalisation mêmes du travail tendent également à évoluer et à se transformer. L'activité des cadres devient ainsi plus rapide, plus saccadée, plus rythmée, plus distante aussi. Elle se dématérialise également davantage dans ses productions et ses interactions dans la mesure où l'individu semble plus isolé socialement (en dépit d'une interconnexion et d'une interdépendance à un réseau de travail), et plus éloigné des processus de travail, voire de son organisation. Son travail est aussi plus visible et moins contrôlable. Enfin, si l'individu est présenté (dans les discours au moins) comme plus autonome, cette autonomie semble somme toute relative car régulée et encadrée d'une part par les systèmes techniques (cf. emplois du temps réglementés ou paramétrés par les agendas partagés) et s'inscrivant d'autre part dans une relation de dépendance virtuelle avec ses supérieurs (mails en copie).

- Les technologies révèlent, accentuent, voire accélèrent des dysfonctionnements, difficultés, contraintes qui pesaient déjà sur cette catégorie de salariés en termes de fragmentation, de sollicitations, de cadence, de séquences de travail, de multi-activités, de polycompétences. Des qualités professionnelles plus spécifiques et transverses semblent être exigées. Par exemple : développer un méta-travail pour gérer la polycontextualité des projets, faire preuve de flexibilité cognitive pour alterner l'usage de différents logiciels, déployer des capacités en terme d'attention partagée pour gérer la fragmentation et la multi-activité, faire preuve de souplesse organisationnelle pour ajuster son activité aux nombreuses sollicitations de son environnement, être réactif et proactif dans les prises de décision instantanées, être capable de faire la synthèse d'informations de différentes natures (orale, numérique, digitale...) provenant de multiples supports et canaux.

- Certaines modalités et certains contextes de travail se voient également renforcer dans l'activité des cadres et peuvent reconfigurer les pratiques existantes et exiger d'autres types de compétences (qui seront abordées plus spécifiquement par les observations de terrain). Ces modalités sont :

- Le nomadisme et le « *Home Office* ».
- Le management à distance.
- Le travail coopératif à distance.
- La multi-activité des cadres sédentaires.

- Une perte de sens semble être ressentie par une grande partie des cadres interrogés, qui ont l'impression d'assister à la migration de leur activité vers quelque chose qui leur échappe et sur laquelle ils ont de moins en moins de prise et de contrôle.

De nouveaux principes de collaboration et de coordination sont donc à inventer entre l'homme, son activité et ses environnements technologiques, ce qui pose plus spécifiquement la question du rôle et de la place des outils dans l'activité productive du cadre. Comment et jusqu'à quel niveau la technologie doit se substituer ou suppléer l'activité d'un cadre ? A quel moment doit-elle se mettre en retrait (pour assurer des liens sociaux acceptables, un management efficace et reconnu...) ? Ce qui renvoie à la place et au rôle du cadre qui, comme nous l'avons montré, semble se fragiliser, s'effacer.

En termes de pistes de réflexion, le métier et les compétences des cadres paraissent évoluer selon trois profils d'activité possibles. Ces profils ne sont pas nécessairement opposés et opposables (dans la mesure où ils peuvent s'associer, se conjuguer et se compléter dans l'action) mais permettent sans doute de mieux comprendre les contraintes et les « épreuves » auxquelles cette catégorie de salariés peut être confrontée, dans l'exercice de son activité et au contact des technologies. On peut aussi voir en filigrane les compétences et aptitudes requises. Ces trois profils servent de trames dans les observations ultérieures, pour évaluer empiriquement les incidences des TIC sur les pratiques professionnelles.

1) Il s'agit tout d'abord d'un cadre dit « **libre-service** » qui est extrêmement tributaire des exigences et des sollicitations de son environnement socio-professionnel. L'organisation dispose en effet de puissants moyens de visibilité et de supervision de l'activité qui rend le cadre totalement transparent, disponible et accessible aux yeux de tous, en s'affranchissant des contraintes spatiales (où il est), organisationnelles (ce qu'il fait et comment il le fait), temporelles (quand il le fait) et fonctionnelles (qui il est). Ceci implique de la part du cadre de pouvoir développer un savoir-faire basé sur la gestion de ses disponibilités mais aussi de sa visibilité au travail, afin de ne pas perdre totalement le contrôle de son activité. Plus précisément, c'est :

- « Qu'est-ce qu'il faut rendre visible ou invisible dans mon activité ? » Avec des enjeux identitaires forts portant sur la valorisation et la reconnaissance de ses qualités professionnelles par la communauté (relationnelles, expertise, managérial...), mais aussi sur le risque de perte d'autonomie et de légitimité (par la connaissance détenue...).

- « Comment se rendre disponible ou indisponible à son environnement ? » Par l'usage détourné des agendas partagés par exemple ou de la messagerie instantanée, afin de préserver du temps pour son travail mais aussi – et surtout – de se préserver face à d'éventuels débordements.

2) Un cadre « **décadré** » (ou **dispersé**) dans la mesure où certaines références traditionnelles de métier sont remises en cause (dilution/glisement/perte des compétences, banalisation de sa fonction), et qui l'amène à se poser des questions sur le sens de son activité (son apport, son utilité, sa contribution...).

Il doit aussi essayer de retrouver de la cohérence face un travail éclaté et morcelé. En effet, le travail du cadre dans un environnement hyper-médiatisé se caractérise par un émiettement accentué de son activité qui se répartit en de multiples « sous/micro »-tâches menées de manière plus ou moins parallèle, et dont l'importance, l'urgence et l'intérêt varient selon le contexte, les projets et les sollicitations auxquels il est soumis. Pour reprendre une expression de Carlson (datant déjà de 1951...), le cadre serait une sorte de marionnette déterminée par son environnement, dont les fils de son activité seraient tirés par les différents artéfacts de son système de travail (clients, projets, collaborateurs, responsables, technologies...). Soumis à ce morcellement, le cadre est alors obligé de redéfinir constamment l'organisation, les priorités de son activité pour donner un semblant de cohérence à cet ensemble.

Il s'agit dès lors d'apprendre à gérer cette multi-activité en développant un méta-travail, c'est-à-dire un travail sur le travail qui requiert flexibilité organisationnelle (réajustement constant de son travail) et souplesse mentale (pour faire face aux fragmentations et interruptions régulières de l'activité).

3) Un cadre « **partagé** » parce que celui-ci n'est plus un acteur permanent fixe de son entreprise : il devient plus mobile physiquement et virtuellement. Il doit ainsi sans cesse s'adapter à divers contextes de travail : virtuel-réel, présentiel-à distance, nomadisme – *Home-Office* (télé-travail) – sédentaire ainsi qu'à différentes modalités de travail (synchrone-asynchrone ; collectif-individuel ; bureau permanent-équipement local). Il se trouve plongé dans des environnements qui ont chacun leurs exigences propres et qui réclament des pratiques et des usages particuliers. Par exemple, ce n'est pas la même chose de collaborer en audio-conférence qu'en visio-conférence (compte tenu de la visibilité que l'on a de la personne, et donc du rôle à tenir et à jouer dans chaque environnement).

De même, ces modalités peuvent se mélanger et s'entremêler, à charge pour l'individu de pouvoir articuler convenablement ces situations. C'est que nous avons appelé les **activités glocalisées** (contraction de « global » et de « local ») repérées d'abord dans certaines expériences de collaboration relatées par les cadres et qui seront plus finement étudiées dans les observations de terrain. Il s'agit en l'occurrence de pouvoir combiner à la fois des modes d'interaction à distance (avec

les personnes éloignées) et en présentiel (avec une ou plusieurs personnes proches, pour se coordonner, s'informer... via divers registres de communications : numériques [messagerie instantanée], non-verbaux [gestuel, regard], oraux [aparté], analogiques [papier]).

Il s'agit d'être en quelque sorte ici et là-bas en même temps. Cela rejoint le principe de la « **mobiquité** » (Badillo & Roux, 2009) qui correspond à être mobile tout en gardant les avantages de la sédentarité, et ce grâce aux bureaux permanents dont sont de plus en plus équipés les cadres (ordinateur portable avec connexion Wifi, carte 3G, mise à jour et consultation à distance de la plupart des logiciels et base de données de l'entreprise, Smartphone ...). Ces outils donnent la possibilité de se connecter à un réseau sans contrainte de temps, de localisation, ou de terminal (*Concept d'ATWAD* ⁵ : *AnyTime, AnyWhere, AnyDevice*, ANR, 2009).

Enfin, ce partage de l'activité du cadre s'entend/s'étend aussi dans la façon dont les technologies et les contextes de travail se conditionnent mutuellement. Ainsi :

- Dans l'activité sédentaire, ce sont les technologies utilisées qui vont plutôt déterminer les espaces de travail (virtuels) dans lesquels les individus vont être « projetés » (via l'audio/visio conférence, l'utilisation

de la messagerie classique et instantanée, les espaces partagés).

- Dans le travail nomade, ce sont plutôt les contextes physiques dans lesquels se trouve successivement l'individu qui vont orienter le choix des technologies, leurs usages et les pratiques professionnelles qui en découlent.

En effet, on ne fait pas n'importe quoi, n'importe où et n'importe comment. Par exemple, en voiture il n'est pas possible pour un cadre commercial nomade de consulter son ordinateur portable, ou de traiter un dossier stratégique avec un client ou un collaborateur par téléphone. En revanche, il peut très bien traiter les affaires courantes avec son assistante. Dans le train, il est difficile de travailler sur un sujet sensible, confidentiel sur le portable ou de gérer une situation de crise par téléphone (étant exposé au regard et à l'écoute des autres voyageurs). En réunion chez le client, il sera difficile d'utiliser son Smartphone pour consulter et répondre à ses messages. Au domicile, on travaillera davantage sur des tâches qui réclament une certaine concentration (rédaction de compte-rendu ou de proposition) avec un accès rapide et fiable aux réseaux de l'entreprise. Tout ceci réclame des compétences en termes de gestion de la mobilité.

5. ATWAD : Concept proposé et déposé par Xavier Dalloz

INTRODUCTION

Ce chapitre présente les résultats de l'enquête réalisée grâce au questionnaire mis en ligne par l'APEC.⁶

Au-delà de la présentation synthétique des résultats obtenus avec le questionnaire, nous avons exploré, par différentes approches et outils statistiques, les logiques qui permettent d'intégrer l'ensemble de ses résultats pour mieux comprendre :

- Les TIC utilisées par les cadres ;
- Leurs perceptions de ces outils ;
- Les transformations induites par ces outils dans leurs activités ;
- Les relations entre les différents types de TIC et les différents types de cadres ;
- Les impacts de ces TIC sur les différents métiers que recouvre la catégorie des cadres en entreprise.

LE QUESTIONNAIRE

Forme du questionnaire

Le questionnaire a été divisé en six parties correspondant à six axes différents.

Les trois premières parties, intitulées « Votre profil », « Votre entreprise et votre service » et « Votre poste » et la dernière partie (« Fiche signalétique ») permettent de cerner le profil des cadres interrogés. L'objectif est de répertorier les tendances générales, les caractéristiques redondantes,... Les questions présentées dans ces parties offrent également une vision globale des différents postes occupés, de l'ancienneté et des fonctions occupées par les cadres, de leur statut, du profil de l'entreprise, de la formation initiale, etc. Par ailleurs, nous avons cherché à croiser les résultats de ces données avec les informations sur l'accès ou non aux technologies informatiques. Nous souhaitions savoir si tous les cadres utilisaient de la même façon des outils informatiques. Le profil nous permet d'éviter les généralités en distinguant clairement les différents sous-groupes qui existent au sein de la classe socioprofessionnelle des cadres.

La quatrième partie du questionnaire traite de l'environnement informatique des cadres. Les questions posées indiquent l'accès aux nouvelles technologies, que ce soit les ERP, les Workflow, les outils de gestion électronique des documents, les outils de gestion et entrepôt de données,... Elles permettent aussi de connaître le ressenti des cadres quant à l'utilité, l'ergonomie, la sécurité, la robustesse, la fréquence d'usage... des TIC.

Il en ressort ce qui pourrait être une sorte d'indice de satisfaction générale des cadres vis-à-vis des nouvelles technologies informatiques.

Ces données peuvent également être croisées avec celles traitant des conséquences des nouvelles technologies sur le travail des cadres. Nous évaluons ainsi la satisfaction selon la fréquence d'usage. Cette partie renvoie également aux différentes tâches exercées par les cadres (*production opérationnelle, travail administratif, relations externes...*). On cherche alors à déterminer quelles sont les technologies qui sont utilisées dans ces différentes missions, mais aussi les diverses pratiques des cadres en lien avec les TIC ainsi que les détournements possibles dans l'utilisation des outils.

La cinquième partie traite de l'influence des technologies informatiques sur l'environnement professionnel. Les questions apportent des informations quant à l'autonomie des cadres, leur efficacité, le contrôle, la centralité et le rythme de travail, les formations, les tâches réalisées... L'objectif est de repérer les changements opérés dans l'activité des cadres suite à l'intégration des technologies dans leur environnement professionnel ou en raison d'un usage régulier. On évalue par exemple les variations possibles de la charge de travail, du contrôle, de l'autonomie, des relations interpersonnelles... Cela nous permet au final de mieux cerner les incidences possibles de ces TIC sur différentes dimensions de l'activité du cadre.

6. Enquête réalisée en 2009. Équipe : Christine Michel (INSA de Lyon, Laboratoire LIESP (EA 4125), Philippe Sarnin, Marc-Éric Bobillier Chaumon et Dorothée Fraisse (Université Lyon II – Institut de Psychologie Laboratoire GREPS (EA 4163)).

Méthodologie

Les cadres ont répondu à ce questionnaire sur Internet. Sur les 2412 retours, 1767 étaient complets et ont été exploités.

Les logiciels de traitement de questionnaire et d'analyse des données employés étaient les suivants : Sphinx, Excel, Exlstat et SPSS.

Les méthodes de traitement des données mises en œuvre ont été unidimensionnelles (tri à plat), bidimensionnelles (tris croisés/Chi-2/dénombrement) et multidimensionnelles (ACP/AFK/Classification K-Means).

Recodage et retraitement du questionnaire avant analyses

Plusieurs recodages ont été réalisés. D'abord un recodage manuel de la qualification du poste selon des modalités fermées « Manager/Expert/Demandeur d'emploi » à partir des questions sur la fonction occupée et sur l'intitulé du poste.

Nous avons aussi regroupé des classes pour certaines questions fermées qualitatives ou quantitatives : les appréciations de type « Oui tout à fait » et « Plutôt oui » en « Oui » vs « Non pas du tout » et « Plutôt non » en « Non », « Parfois » et « Rarement » en « Parfois », « Souvent » et « Fréquemment » en « Souvent ». Le nombre des classes de « temporalités », « d'âges » et de « nombre de personnes sous sa responsabilité » a également été réduit. Nous avons enfin converti des données qualitatives en format numérique (par exemple d'accord/pas du tout d'accord => en 1,2, ..., 5 - oui/non => en 0/1) de manière à pouvoir tester des méthodes de type ACP.

Nous avons également créé de nouvelles variables de « type d'accès » en procédant à une classification automatique (K-means) en 4 classes à partir des questions portant sur les technologies à disposition. De même, pour construire l'échelle d'impact des TIC, nous avons regroupé certaines modalités en 9 dimensions : Autonomie, Coopération, Simplification des tâches, Contrôle des autres...

ANALYSE DES RÉSULTATS

Les caractéristiques des cadres

• Profil-type des répondants à l'enquête

C'est un homme (70 %) de 30 à 39 ans (50 %) qui est sur son poste actuel depuis 1 à 4 ans (55 %), ayant un niveau de formation Bac +5 (56 %) obtenu à l'université (38 %). Ce cadre travaille dans une entreprise de plus de 500 salariés (50 %) à dimension internationale (69 %). C'est un cadre autonome au forfait jour (44 %) qui n'a pas la fonction de responsable d'un service (60 %) mais qui a pour mission d'encadrer des collaborateurs (57 %). Ses tâches principales concernent la production opérationnelle (45 %) et le travail administratif à 19 %. En revanche, l'animation d'équipe tient une place moindre (14 %).

• Niveau de motivation

Les cadres interrogés se déclarent satisfaits de leur travail. La majorité d'entre eux estiment que le contenu de leur travail s'est enrichi les cinq dernières années précédant l'enquête. Ils se perçoivent comme des salariés autonomes et se considèrent comme libres dans l'organisation de leur activité. Cette perception semble relativement contradictoire avec le fait qu'ils se déclarent très dépendants de leur environnement professionnel - les collègues, les collaborateurs, les clients... - et estiment pour la moitié d'entre eux n'être finalement

que relativement libres dans leurs actions et prises de décision dans la mesure où celles-ci dépendent de cet environnement socio-professionnel.

Ainsi, si le sentiment d'autonomie est partagé par la plupart des cadres interrogés, cette autonomie semble en réalité partielle, en tout cas à nuancer. Autrement dit, elle appartient davantage à l'imaginaire des cadres qu'aux conditions réelles de l'activité. Tant que la question reste générale et abstraite, les cadres mettent en avant la valeur symbolique de leur autonomie, mais lorsque l'analyse est plus fine et plus concrète, la réalité reprend le dessus.

• Accès aux TIC

Les deux-tiers des cadres ont à leur disposition des ordinateurs fixes et plus fréquemment encore portables. Ils accèdent également pour la plupart à différentes technologies telles qu'Internet, Intranet, des agendas partagés, des messageries électroniques pour les plus utilisées. Sont utilisés également, mais de manière moins répandue, les ERP, des outils de travail collectif à distance, l'audio-visio conférence), des outils concernant l'usage des réseaux sociaux et communautaires par un cadre sur deux.

Les outils de *Knowledge Management*, de *Workflow* et de GED sont rarement utilisés. Il se peut qu'ils soient davantage destinés aux fonctions opérationnelles et de sou-

ten, (tels les employés administratifs ou les assistants). La diversité des responsabilités et des activités des cadres explique en partie le recours à un nombre important et surtout diversifié de technologies. La plupart des technologies sont utilisées depuis plusieurs années, en fonction du rythme d'apparition dans les entreprises principalement, mais aussi de leur utilité dans les entreprises d'une part, et pour les cadres d'autre part.

En termes d'usages, les cadres se servent avant tout de TIC adaptées à leurs différentes tâches et missions professionnelles : progiciels métier pour les productions opérationnelles, TIC de gestion pour le travail administratif, TIC de collaboration pour l'animation d'équipe et les relations avec les acteurs externes. Les technologies sont donc majoritairement employées selon les finalités affichées et pour répondre aux besoins de leurs usagers.

Toutefois, les technologies de communication restent les outils les plus largement et diversement utilisés quelles que soient les tâches réalisées. Ces technologies de communication (messagerie classique ou instantanée, visio/audio-conférence...) paraissent être une sorte d'outil universel, de « couteau suisse » qui permet de répondre à la plupart des besoins et exigences de l'activité.

Les technologies sont essentiellement employées pour des activités individuelles (production opérationnelle) et pour le travail administratif. Elles sont plus rarement utilisées pour le travail qui nécessite des relations proches comme les activités requérant des négociations, la prise d'information... les cadres préférant dans ce cas les relations en face à face.

Ceci dit, une des missions de nombreux cadres est de coordonner et piloter le travail d'autres salariés, en interne ou en relation client/fournisseur. La majorité des cadres interrogés encadrent une équipe, alors que par ailleurs le travail collectif (réunion formelle, informelle, groupe de travail, projet d'équipe...) représente le tiers du temps de l'activité du cadre. Ces différentes caractéristiques de l'activité de nombreux cadres exigent une communication quasi-permanente avec les collaborateurs (et réciproquement).

Perception générale des TIC

• Niveaux de satisfaction (ergonomie, robustesse, sécurité, ...) vis-à-vis des TIC

Globalement les cadres estiment que les outils qui sont mis à leur disposition sont **ergonomiques** (facilité d'utilisation). Les chiffres oscillent entre 61 %*⁷ pour les

outils de gestion de projets et 83 % pour l'usage des réseaux sociaux et communautaires (pourtant peu utiles selon les cadres). Les cadres sont plus mitigés quant à l'ergonomie des ERP puisque 52 %**⁷ d'entre eux répondent par la négative.

Les réponses des cadres montrent un niveau élevé de satisfaction sur la **fiabilité** des TIC.

En effet, ils indiquent pour tous les outils plus de 70 % de satisfaction quant à leur robustesse. Les technologies les plus fiables sont les outils de travail collectif à distance, les réseaux sociaux et communautaires, les GED, les outils de gestion et entrepôt de données, les logiciels de gestion de projet, les outils automatisés de processus et les outils de gestion de connaissances. Viennent ensuite les ERP et les audio-visio-conférences.

Les cadres ont confiance en la **sécurité** des nouvelles technologies, tout particulièrement envers les outils de gestion de connaissances, les outils de gestion et d'entrepôt des données, les outils de travail collectif à distance, les GED, l'audio-visio conférence, les logiciels de gestion de projets, les ERP et les outils de gestion automatisée de processus. Les réseaux sociaux et communautaires sont par contre les mauvais élèves de la classe. Les cadres qui ont une fréquence d'usage importante des TIC estiment que les données sont fiables et évitent ainsi des vérifications fastidieuses. Cette fiabilité est significative pour les cadres qui utilisent fréquemment les outils de gestion automatisée de process, le e-learning et les progiciels spécifiques (test du Chi 2).

• Les TIC comme pivot de l'activité du cadre

Lors des entretiens, on a pu voir que l'activité des cadres était très fragmentée. Les TIC apparaissent donc comme l'artefact qui permet d'articuler ces différents sous-systèmes de l'activité. En effet, les cadres estiment dans leur grande majorité qu'ils sont plus réactifs et plus efficaces grâce aux technologies informatiques. Ces technologies sont fréquemment utilisées par les cadres afin de coordonner cette activité très éclatée. Mais elles sont aussi évoquées comme en étant à l'origine, comme nous le verrons plus loin. Ainsi, les ERP, les outils de gestion automatisée de processus, les outils de gestion et d'entrepôt de données, les outils de travail collectif à distance, les GED sont utilisés régulièrement dans l'activité des cadres. *A contrario*, les logiciels de gestion de projets, les outils de gestion de connaissances, les réseaux sociaux et l'audio-visio conférence paraissent être moins banalisés.

7. *Chiffres obtenus en additionnant les réponses « Plutôt oui » et « Tout à fait d'accord »

7. **Chiffres obtenus en additionnant les réponses « Plutôt non » et « Pas du tout d'accord ».

Les TIC qui répondent le mieux aux exigences et aux besoins des cadres sont celles utilisées pour le travail collectif et pour les activités d'animation avec la vidéo projection et l'audio-visio conférence. Pourtant, ces deux tâches ne représentent qu'une petite part de l'ensemble de l'activité du cadre.

Autre incohérence apparente, les cadres estiment que les TIC répondent bien aux exigences de l'activité d'animation d'équipe mais ils considèrent en même temps qu'elles ne sont pas essentielles pour cette tâche dans la mesure où ils préfèrent l'assurer de manière directe. En revanche, les TIC paraissent indispensables pour les productions opérationnelles et pour le travail administratif.

Les technologies considérées comme les plus utiles sont, dans l'ordre décroissant : les outils de travail collectif à distance, les usages de l'audio-visio conférence, les outils de gestion et d'entrepôt de données, les outils de gestion automatisée des processus, les GED, les logiciels de gestion de projets, les ERP, les usages de réseaux sociaux et communautaires et enfin les outils de gestion de connaissances.

Effets positifs des TIC sur l'activité

Dans un premier temps, les TIC semblent avoir allégé le travail d'une partie des cadres. La moitié d'entre eux estiment en effet que leurs conditions de travail se sont améliorées grâce aux TIC. 80 % se considèrent plus autonomes, plus efficaces (86 %), plus créatifs (67 %), plus performants (75 %), plus accessibles (74 %), plus communicants (79 %) et mieux informés (81 %).

Les cadres qui utilisent le plus fréquemment les technologies informatiques sont davantage satisfaits des conséquences sur leur travail. Ainsi les cadres qui utilisent souvent les TIC se sentent davantage reconnus dans leurs compétences, trouvent que le contenu de leur travail s'est enrichi et que les conditions de travail se sont améliorées.

Les tests du Chi 2 montrent aussi que plus les cadres utilisent les ERP, les outils de gestion et entrepôts de données, les outils de gestion de projets et la vidéo-projection, plus leurs compétences sont reconnues et ce, de manière significative. Il en est de même avec le *e-learning* et l'amélioration des conditions de travail. En revanche, l'enrichissement du contenu du travail est significatif pour les cadres qui utilisent parfois les GED, les logiciels de gestion de projets et de la vidéo-projection.

• Effets négatifs des TIC sur l'activité

Si 52 % des cadres estiment que les TIC ont permis d'améliorer les conditions d'exercice de leur activité, 45 % considèrent au contraire que leurs conditions de

travail se sont détériorées au cours des cinq dernières années précédant l'enquête.

Ces cadres se sentent en effet débordés dans leur travail. Les technologies amplifient les tâches urgentes et imprévues et requièrent davantage de concentration et de vigilance, soit parce que les données sont jugées encore peu fiables, soit parce que cela nécessite des traitements supplémentaires. Les TIC exigent aussi un rythme de travail plus rapide, avec le traitement en parallèle de plusieurs tâches.

L'instantanéité que permettent les TIC engendre également des interruptions fréquentes de l'activité, ce qui accroît le sentiment d'urgence et de manque de temps et provoque un débordement du temps professionnel sur le temps privé : le travail doit malgré tout se faire et/ou l'accès aux personnes est facilité en « s'affranchissant » des contraintes de temps et d'espace.

Enfin, les cadres se sentent pour la plupart dépendants des TIC qui demandent toujours plus de travail, de compétences et de réactivité. Non seulement ils ne sont plus maîtres de leur activité, mais ils sont aussi de plus en plus tributaires des aléas techniques, du flux de données, des sollicitations de ces environnements médiatisés et médiatiseurs.

Les TIC engendrent ainsi une surcharge de travail.

L'utilisation des TIC exige de réaliser de nouvelles tâches, souvent complexes. Elles nécessitent de se former régulièrement afin de pouvoir les maîtriser au mieux. Elles demandent un travail cognitif plus important (pour la recherche, le tri, le traitement, l'analyse des données... en des temps de plus en plus restreints) et entraînent une surcharge de travail. Beaucoup de cadres ressentent ce surcroît de travail.

Les TIC permettent techniquement de réaliser une partie du travail à la maison,

mais selon l'enquête, le temps de travail effectué au domicile représente en moyenne de 7 % du temps total de travail. Certains cadres sont connectés en permanence, ce qui engendre pour eux une porosité entre les sphères professionnelle et privée, porosité qui rend impossible la mesure du temps de travail réel.

Les TIC utilisées

Les outils les plus fréquemment utilisés sont les ERP, les outils de gestion et entrepôt de données, les outils de travail collectif à distance. En revanche, l'audio-visio conférence semble boudée par les cadres, mais beaucoup d'entreprises n'en sont pas équipées.

Nous avons croisé les réponses sur l'impact des TIC avec les fréquences d'usage pour tenter de déterminer si elles pouvaient être liées à ces effets positifs ou négatifs. Pour la majorité des questions, les pourcentages de non réponses sur les fréquences d'usage ne permettent pas d'induire un lien de causalité entre l'usage effectif de

certaines technologies et l'appréciation d'un impact positif ou négatif.

• Lien entre l'accès aux TIC et l'activité professionnelle : 4 profils d'utilisateurs

De manière à déterminer si l'accès aux TIC s'organise de manière spécifique selon l'activité professionnelle, nous avons opéré une classification de type *K-means* des cadres selon les technologies auxquelles ils avaient accès.

L'analyse des questions consacrées au profil a ainsi permis d'identifier 4 classes de volume équivalent. Nous avons opéré des tris croisés avec les autres variables.

L'observation du tableau montre clairement une opposition entre les cadres nomades et sédentaires. L'observation des autres caractéristiques de l'environnement professionnels (type de fonction, type d'entreprise et niveau d'encadrement des cadres) nous permet de spécifier plus précisément **les 4 classes : (1) nomades dirigeants, (2) nomades simples, (3) cadres opérationnels sédentaires, (4) cadres moyens et managers encadrants sédentaires.**

1) **Cadres moyens managers sédentaires** : ils n'ont pas de traits caractéristiques forts en termes de fonction, d'encadrement ou de prise de responsabilité. On considère qu'ils assurent des fonctions de manager encadrant ou de chefs de service. Ils sont plutôt équipés d'équipements informatiques non mobiles, l'accès à des ordinateurs portables n'est pas systématique, peu ont des téléphones portables et des cartes de connexion 3G.

2) **Cadres opérationnels/experts sédentaires (non encadrants)** : ils exercent différents types de fonctions – autres que commerciales ou de direction – avec une prédominance significative pour la R&D. Ils assurent peu de fonction d'encadrement ou de responsabilité. Ils disposent du même type d'accès aux TIC que les cadres moyens sédentaires.

3) **Nomades managers** : ils assurent des fonctions plutôt commerciales avec de l'encadrement et appartiennent à de grands groupes. On inclura dans cette classe les chefs de projets. Ils n'ont ainsi quasiment pas d'ordinateurs fixes et disposent des technologies mobiles.

4) **Nomades dirigeants** : ils assurent les fonctions de direction générale avec de l'encadrement et des fonctions de responsabilité dans des PME (moins de 20 salariés). À l'inverse des trois autres classes, ils disposent de toutes les technologies, en particulier celles portables et mobiles (3G, GPS, PDA, Smartphone ...).

Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	
Cadres Sédentaires managers	Sédentaires experts (sans encadrement)	Nomades managers	Nomades dirigeants	Total général
380	425	479	483	1767

• Impact des TIC selon leur mode d'accès et la fonction du cadre

L'analyse statistique des résultats par classe précise les différentes perceptions qu'ont les cadres vis-à-vis des TIC.⁸

Au final, il ne ressort pas de variation très marquée, ni entre les quatre types de cadres, ni pour chaque type de questions, la répartition « oui, non, pas de changement » étant globalement équilibrée.

– Ainsi, concernant l'idée que « *les technologies informatiques renforcent l'efficacité, l'information, la mobilité* », les sédentaires experts sans encadrement ne perçoivent généralement pas de changement, alors que les nomades dirigeants ont l'impression d'être plus autonomes, plus mobiles, de mieux communiquer, d'être mieux informés,

d'avoir une meilleure connaissance de l'environnement. Si on compare les cadres moyens sédentaires et nomades, ces derniers (nomades qui ont donc accès à plus de TIC mobiles) ont l'impression d'être *plus autonomes, efficaces, davantage accessibles, plus facilement mobiles, de mieux informer/communiquer, de mieux suivre le travail des autres, d'avoir une meilleure connaissance de son environnement*. Autrement dit, ces technologies leur permettent de compenser la distance et la mobilité, en leur donnant la possibilité de continuer à exercer leur responsabilité, malgré la distance géographique et l'éloignement professionnel.

– Concernant l'idée que « *les technologies informatiques permettent de rendre le travail plus imaginatif, plus intéressant* », si on cumule les réponses « non » et « pas de changement », l'ensemble des cadres ne voient pas d'uti-

8. Les tableaux détaillés des résultats par classe et par items ne sont pas restitués dans ce document.

lité aux TIC sur ce plan. Ils n'ont pas l'impression d'être plus créatifs, de faire un travail de meilleure qualité, de mieux apprécier leur travail, d'optimiser leur activité, d'éviter les vérifications fastidieuses, de favoriser le travail collectif ou en groupe. Il est toutefois intéressant de noter que les cadres nomades qui ont accès à un grand nombre de TIC ont des avis globalement plus positifs sur ces divers points que les sédentaires.

– Concernant l'idée que « *les technologies accroissent le contrôle sur son travail, le débordement sur sa vie privée* », on constate un écart entre la perception des sédentaires et des nomades, en particulier entre les experts et les dirigeants. En effet, le débordement de la sphère professionnelle par rapport à la sphère privée ainsi que l'accroissement du niveau d'exigence sont plus importants pour les cadres nomades que pour les autres.

– Concernant l'idée que « *les technologies rendent le travail plus complexe* », on n'observe pas de traits significatifs, tous les acteurs ayant des avis bien répartis.

– Concernant les « *changements d'organisation du travail* », là aussi, les cadres qui ont accès à des technologies spécifiques (*sédentaires experts avec les progiciels métiers*) et les nomades managers (*avec les TIC mobiles*) ont l'impression de mener plus de tâches en parallèle, d'avoir des interruptions plus fréquentes, de diminuer les temps de pause et réflexion (tendance statistique). Les nomades dirigeants semblent en revanche être les moins affectés par ces perturbations sur l'activité.

– Si l'on s'intéresse enfin au fait que « *les technologies permettent de gagner en responsabilité et reconnaissance* », on trouve peu d'écart : les cadres dirigeants ont cependant l'impression que la nature de leur responsabilité a changé (avec une évolution du côté managérial) et que cela a conduit à transférer une partie de leurs tâches et prérogatives vers d'autres entités.

Incidences des TIC sur les différentes sphères d'activité

Le travail des cadres se déploie dans différentes sphères d'activité plus ou moins indépendantes les unes des autres. Le développement des TIC peut ainsi s'exprimer différemment selon la sphère concernée⁹. On retiendra en particulier les dimensions suivantes pour caractériser ces sphères d'activité :

- La dimension **personnelle** concerne les activités propres du cadre, sa charge de travail, son efficacité,
- La dimension **métapersonnelle** (ou organisationnelle) implique les rapports du cadre avec l'organisation et les

prescriptions et procédures qui lui sont imposées,

- La dimension **transpersonnelle** (ou identitaire) exprime les connaissances, savoir-faire et leurs développements à l'échelle d'un métier, d'une profession,

- La dimension **interpersonnelle** (ou relationnelle) correspond aux activités relationnelles, au fonctionnement quotidien des collectifs de travail,

- La dimension **impersonnelle** engage la perception que le cadre a des systèmes techniques qu'il utilise et, en conséquence, les comportements engendrés par la plus ou moins grande confiance qu'il a en eux.

L'objectif de cette partie est donc d'examiner plus précisément dans quelles mesures les TIC utilisées modifient, transforment, réduisent ou accentuent ces différentes sphères d'activité aux yeux des cadres interrogés.

• La dimension personnelle/individuelle : efficacité au travail, charge de travail

Les résultats montrent que les cadres apprécient la possibilité de réaliser, grâce aux TIC, un travail de meilleure qualité et d'être plus efficaces. Ils se sentent cependant plus dépendants des dysfonctionnements des technologies et sont très partagés sur le gain en créativité ou la possibilité d'accroître les temps de pause et de réflexion. Près de 42 % estiment ainsi que ces moments de prise de recul existent moins ou n'existent plus.

En ce qui concerne les tâches proprement dites, ils sont assez d'accord pour dire qu'ils sont conduits à mener plus de tâches en parallèle, que de nouvelles tâches sont apparues mais sont plus partagés quant à la complexité de ces tâches.

Il s'agit aussi de se former régulièrement (76 %) pour utiliser convenablement les outils et les nouvelles tâches afférentes.

Les corrélations entre les différents items proposés ne sont en revanche pas très élevées en général, mis à part quelques groupes d'items :

- Un premier groupe comprend les items sur la complexité des tâches, les nouvelles tâches, le travail plus rapide et la concentration.

- Un autre groupe comprend le fait de mener plusieurs tâches en parallèle et d'être interrompu.

L'analyse hiérarchique fait également ressortir la différenciation entre les items positifs et ceux exprimant une perception plus négative.

9. Cf. BOBILLIER CHAUMON ME, DUBOIS M. (2009). *L'adoption des Technologies en situation professionnelle : quelles articulations possibles entre l'acceptabilité et l'acceptation*. In *Le Travail Humain*, 72/4, 355-382.

• La dimension organisationnelle/métapersonnelle : autonomie, contrôle, marges de manœuvre

Pour cette dimension organisationnelle, les cadres reconnaissent aisément le gain apporté par les TIC en termes d'autonomie et de mobilité. Un peu plus de la moitié répond aussi que le contrôle d'eux-mêmes et la possibilité de contrôler les autres se sont accrus. Le fait de se sentir plus dépendant des autres recueille tout de même 48 % d'accord. L'impression globale donnée par ces résultats est que, tout en reconnaissant les capacités des TIC à accroître le contrôle des individus, les cadres retiennent avant tout leur apport sous l'angle de l'autonomie.

• La dimension identitaire et professionnelle/transpersonnelle : métier, compétences

Pour cette dimension transpersonnelle, les cadres interrogés soulignent l'apport de nouvelles compétences et le renforcement de leur expertise, en lien avec l'usage des TIC. C'est donc plutôt à un enrichissement du métier auquel on assiste du côté professionnel bien plus que du côté managérial. À leurs yeux, le poste de travail et les responsabilités ne semblent pas autant impactés que ce à quoi on aurait pu s'attendre. Il en est de même pour d'éventuels glissements de tâches ou de responsabilités : les deux tiers pensent que cela a peu changé (hormis pour la catégorie des cadres mobiles dirigeants évoqués précédemment).

• La dimension relationnelle/interpersonnelle : aspects relationnels du travail, collectifs de travail

Pour cette dimension interpersonnelle, ce sont surtout **l'accessibilité et la diffusion de l'information** qui, aux yeux des répondants, ont progressé. Dans un deuxième temps ressortent la visibilité du travail et la possibilité pour les autres d'être plus exigeants vis-à-vis de celui-ci. Ils sont plus partagés sur l'amélioration du travail collectif.

• La dimension impersonnelle : fiabilité, robustesse des systèmes

Cette dimension concerne la fiabilité, la robustesse et la confiance dans les systèmes d'information et de communication. Elle est étudiée pour les différents systèmes proposés aux cadres afin d'examiner les variations de ces perceptions selon les technologies en jeu.

Ces différents aspects ont été étudiés plus haut dans ce rapport. On retiendra à nouveau la perception plus critique des cadres sur les ERP (faible qualité ergonomique) et les réseaux sociaux (manque de sécurité). La robustesse leur paraît bonne dans l'ensemble avec une petite

nuance pour les outils d'audio et vidéo-conférence.

Échelle d'impact des TIC sur l'activité des cadres

Plusieurs questions concernent les impacts des TIC sur l'activité des cadres. Nous avons regroupé les items en fonction de leur signification en termes d'impact sur l'activité, les relations, le pouvoir, la charge de travail, etc., de façon à pouvoir ensuite examiner en fonction du type de cadre et de ses caractéristiques la nature des éléments impactés.

Les items d'une partie des questions mesurent un effet similaire du type « ampleur de l'impact des TIC sur les cadres » : l'analyse factorielle appliquée à ces questions donne un coefficient alpha égal à 0.86, ce qui montre une bonne homogénéité des différentes questions sur ce phénomène. L'idée est alors de considérer ces items comme étant ceux d'une « échelle d'impact des TIC » sur les cadres.

Le sens des questions posées permet de regrouper les items selon neuf dimensions :

- AUTONOMIE EN PLUS : « Être plus autonome dans votre travail », « Disposer de davantage de liberté dans l'organisation de votre travail », etc.

- EMPOWERMENT : « Mieux contrôler, évaluer, apprécier votre propre travail », « Développer de nouvelles responsabilités », etc.

- MEILLEURE COOPÉRATION : « Mieux informer, communiquer autour de vous », etc.,

- SIMPLIFICATION DES TÂCHES : « Être plus efficace, performant et réactif », « Fiabilise les données et les traitements et évite les vérifications fastidieuses », etc.

- MEILLEURE QUALITÉ DE TRAVAIL : « Être plus créatif et imaginatif », « Réaliser un travail de meilleure qualité », etc.

- CONTRÔLE DES AUTRES : « Mieux suivre le travail des autres (collaborateurs, entourage, fournisseur) », « Avoir une meilleure connaissance des activités, des services et des personnes de votre environnement professionnel »

- DÉPENDANCE AUX AUTRES : « Être davantage contrôlé par les autres (hiérarchie, clients, collaborateurs) », « Être plus dépendant de votre environnement professionnel (collègue, collaborateurs, clients) »,

- DÉPENDANCE AUX TIC : « Devenir plus dépendant des dysfonctionnements de ces technologies (leur arrêt bloque et/ou pénalise votre activité) »,

- CHARGE DE TRAVAIL EN PLUS : « Conduit à des interruptions plus fréquentes », « Exige de réaliser de nouvelles tâches », etc.

À partir des items sont calculés des scores pour les neuf dimensions sur lesquelles a été réalisée une analyse factorielle

- Le premier axe semble exprimer l'effet globalement positif des TIC sur l'activité des cadres (*empowerment*, coopération, simplification, etc.).
- Le deuxième axe oppose surtout le thème du pouvoir (contrôle et dépendance) à celui de la qualité de travail.
- Le troisième fait apparaître en contributions négatives les thèmes de la « dépendance aux TIC » et de la « charge de travail » qui varient de concert et correspondent aux impacts les plus négatifs.

Des tests de Chi2 permettent de différencier l'impact des TIC selon les types/profils de cadres définis précédemment.

Pour les **sédentaires experts**, l'usage des TIC permet de gagner en :

- Autonomie,
- Coopération,
- Contrôle des autres.

Pour les **nomades dirigeants**, le gain est plus modéré pour l'autonomie et la coopération.

On obtient peu de différences significatives entre catégories pour les autres dimensions.

- **Production** : charge de travail et simplification plus modérés,
- **R&D** : plus d'autonomie et de coopération.

On observe peu de différences entre les différentes tailles d'entreprises. Le test du Chi2 est significatif uniquement pour les plus petites structures où les cadres soulignent une amélioration de la qualité de travail.

L'étude de l'impact selon l'âge du cadre montre pour les 30-34 ans une dépendance aux TIC ressentie comme plus forte et pour les 35-39 ans une plus grande dépendance aux autres.

Les 45-49 ans sont moins nombreux à penser que les TIC leur ont apporté plus d'autonomie.

Impact selon le sexe : les femmes se disent moins dépendantes des TIC que les hommes.

Le contrôle des autres est proportionnel aux différents niveaux de formation, ce qui peut également correspondre aux niveaux hiérarchiques. Les Bac+2 et Bac +3 sont ainsi les plus nombreux à évoquer une simplification des tâches grâce aux TIC.

Lorsque la localisation du siège de l'entreprise est à l'étranger, la perception d'une dépendance aux autres semble plus modérée.

CONCLUSION

La conclusion présente une synthèse des principales conclusions du questionnaire, ainsi que des analyses/discussions complémentaires réalisées en confrontant ces données avec une partie de celles obtenues dans le chapitre 1 (analyse qualitative des entretiens).

TIC utilisées et usages des TIC : Les outils de communication comme outil fédérateur et polyvalent

Les cadres emploient un nombre très important et diversifié de technologies en raison même de la diversité et de la complexité de leur activité et ce, depuis plus de 5 ans (en moyenne). Ainsi, et cela a été détaillé précédemment, les progiciels-métier sont majoritairement destinés à la production opérationnelle, les TIC de gestion pour favoriser et encadrer le travail administratif, les outils de collaboration médiatisée servent à l'animation d'équipe et aux relations avec les acteurs externes. Ces outils sont donc employés en conformité avec leurs finalités fonctionnelles, pour répondre aux divers besoins des cadres (s'informer, se rendre accessible, accéder aux autres, à l'information, traiter, analyser et gérer...).

Il existe cependant un outil incontournable parmi tous ces dispositifs, qui est constamment utilisé pour l'en-

semble des tâches du cadre (cité en première ou seconde proposition), ce sont les technologies de communication (messagerie, messagerie instantanée...). Elles s'intègrent et supportent parfaitement les fonctions et responsabilités exercées par les cadres. Plus que de simples outils d'information, ces systèmes peuvent en effet s'adapter aux divers registres de travail en endossant plusieurs rôles et en rendant de multiples services : contrôler, réguler, coordonner le travail des collaborateurs, etc., mais aussi être utilisés pour partager, archiver/stocker/récupérer les données, pour accéder instantanément aux personnes et aux ressources de travail, pour filtrer les sollicitations, pour travailler à distance...

Compte tenu de la diversité des tâches à réaliser, de la multiplicité des TIC mises à disposition et du nombre très important d'informations et de correspondants, ces outils de communication paraissent d'ailleurs être le système fédérateur de l'activité du cadre, le pivot autour duquel s'articulent ses différents systèmes fragmentés d'activités.

Il apparaît aussi que les cadres distinguent plutôt bien les atouts des limites de ces divers dispositifs :

- en privilégiant par exemple plutôt la communication et

l'animation par contacts directs auprès de leurs collaborateurs et relations extérieures (clients, fournisseurs...), au détriment des supports médiatisés de collaboration (et ce, bien qu'ils les reconnaissent comme tout à fait utiles, utilisables et fiables),

- mais préférant employer des outils de gestion en raison de la rapidité et de l'efficacité que ceux-ci procurent, alors même qu'ils sont perçus comme peu ergonomiques (ERP), et, de façon plus pragmatique, parce que les données de travail sont accessibles uniquement par ces outils.

Plus généralement, les chiffres fournis par les analyses statistiques indiquent également que les cadres apprécient globalement l'utilité (l'adéquation des TIC aux besoins professionnels), l'utilisabilité (la facilité d'utilisation, mis à part les ERP), la robustesse (fiabilité des systèmes) et la sécurité (qualité, pertinence et fiabilité des données transmises...) de ces outils, qui leur permet de gagner du temps et d'être plus performants dans leur travail.

On peut toutefois remarquer que cette quasi unanimité dans les appréciations (positives) est assez étonnante dans la mesure où elles tranchent assez fortement avec les réactions plus nuancées que les cadres interrogés lors des entretiens semi-directifs avaient livrées (cf. la première partie du rapport). Les cadres rencontrés mettaient en avant les nombreux dysfonctionnements et aléas techniques de ces systèmes. Pour autant, rappelons que le questionnaire et ses résultats sont une photographie de ce que pensent les individus à un moment donné et dans des situations plutôt générales et déconnectées de la réalité de leur activité.

Les effets des TIC sur le travail : entre ressources et contraintes de l'activité

• Dimension individuelle

Outre les apports (positifs) des TIC sur l'efficacité, l'autonomie, la mobilité et la performance des cadres, des effets plus préjudiciables ont été également évoqués sur le travail (*le contrôle, sa régulation*) et sur l'individu (*avec des débordements dans le travail et hors du travail, une augmentation de la charge de travail due à la fragmentation et aux interruptions, aux sollicitations plus fréquentes, à l'accélération du rythme du travail...*). Les cadres sont conscients également d'être plus dépendants et tributaires de ces systèmes.

Des compétences sont donc à déployer (comme nous l'indiquions déjà dans le chapitre 1) pour, à la fois, faire face à ces diverses contraintes et aléas professionnels, mais aussi pour gérer de nouvelles tâches et responsabilités induites par l'usage de ces dispositifs (*recueil, analyse, mise à jour des informations, management des équipes à distance...*).

Cela est notamment apparu avec la description des 4

profils de cadres-utilisateurs des TIC : (1) nomades dirigeants, (2) nomades managers, (3) sédentaires opérationnels/experts, (4) sédentaires manager-encadrant. Pour rappel, les résultats montraient par exemple que les nomades-dirigeants (équipés en technologies mobiles) déclaraient significativement plus avoir à gérer des responsabilités (plus nombreuses et variées), notamment sur un volet managérial, tout en délaissant certaines tâches vers d'autres. Ils sont également plus exigeants sur le travail à réaliser (compte tenu des ressources technologiques mises à disposition de leurs collaborateurs). De même, les cadres sédentaires-experts et nomades managers présenteraient davantage de signes de perturbation liée à l'usage des TIC.

• Dimension relationnelle

En ce qui concerne les effets des TIC sur la dimension relationnelle au travail, ce sont surtout l'accessibilité et la diffusion de l'information qui, aux yeux des répondants, ont progressé. Dans un deuxième temps, ressortaient la visibilité de son travail et la possibilité pour les autres d'être plus exigeants vis-à-vis de celui-ci. Ils sont plus partagés sur l'amélioration du collectif de travail.

En clair, s'ils ont l'impression que le travail en groupe (*et plus généralement ce qu'on appelle le travail collectif*) se renforce par le partage d'informations, par l'accès aux données et aux personnes et par la mise à disposition de ressources, le collectif de travail lui (*au sens de partage, d'identité collective, de vivre ensemble, d'entraide, de sentiment d'appartenance*) n'évolue pas forcément. Au contraire, il aurait même tendance à s'affaiblir : travailler ensemble (par l'entremise des TIC) revient à collaborer séparément (seul devant son ordinateur). La communication serait augmentée sans pour autant construire la relation, qui se dégraderait.

Le faire ensemble (équipe de travail) se fait en effet en travaillant séparément, seul et de façon autonome face à son ordinateur. L'illusion du « lien social » créé par le « collectif de travail » est donc mise en question.

• Dimension professionnelle et organisationnelle au travail

Une donnée intéressante montre que le niveau de satisfaction des TIC est corrélé à leur fréquence d'utilisation : plus les cadres se servent des technologies, plus ils se déclarent satisfaits des conséquences sur leur travail (*compétences reconnues, contenu du travail valorisant, amélioration de leurs conditions de travail...*). Tout se passe donc comme si les interactions fréquentes avec ses outils conduisent à assimiler les dispositifs et à les considérer comme une extension de soi-même, de ses compétences, de son travail. Mais il semblerait aussi que la maîtrise de ces systèmes (par leur utilisation régulière) est à la fois une condition de leur compétence et une manifestation de leur valeur

professionnelle. En effet, ceux qui utilisent régulièrement des outils classés *a priori* comme assez complexes et peu ergonomiques (comme les ERP, les outils de gestion de projets) considèrent que leurs compétences sont significativement plus reconnues (idée que l'on pourrait traduire par le fait : « *je suis le seul à maîtriser cet outil complexe et nécessaire pour le travail, ce qui procure un certain avantage concurrentiel sur les autres...* »). En outre, la possibilité d'adapter l'outil à ses rythmes et à son organisation de travail améliorent également les conditions de travail. C'est le cas du *e-learning* qui est le plus souvent proposé par les entreprises pour une pratique affichée comme discrétionnaire, c'est-à-dire selon les possibilités et en fonction des disponibilités du cadre, autrement dit en dehors de son temps de travail. Si cette méthode est peu utilisée, c'est d'abord parce que les cadres acceptent peu de voir la formation sortir de leur temps de travail.

Si l'on croise les résultats du questionnaire relatifs aux dimensions professionnelles et organisationnelles avec ceux des entretiens, on peut avancer que la généralisation des technologies a, d'une certaine manière, participé au basculement d'une culture de métier vers une culture des fonctions. Dans les métiers, il y a un savoir-faire, une tradition, des compétences génériques et transverses. Les métiers permettent une valorisation du travail et une mise en pratique des savoirs. Le cadre dispose de savoir-faire, de pratiques, de règles liés à un métier spécifique qui lui permettent de choisir, de créer et/ou d'adapter les outils, les techniques, les supports nécessaires pour exercer son activité (par exemple, des contrôleurs de gestion qui développent des macros sur des tableurs ou des ingénieurs qui déploient des outils de calculs dédiés à leurs besoins).

Si auparavant c'était le métier et les compétences associées qui conduisaient au choix des outils requis pour le travail, aujourd'hui, il semble que ce sont davantage les technologies qui créent la fonction et déterminent

en partie les registres des compétences des cadres. Les cadres gèrent des machines qui exécutent, qui font à leur place ou qui les obligent à faire. Cela a profondément modifié l'image du cadre dans sa relation au travail (nous parlons de perte de sens chez certains cadres). C'est la technologie qui d'une certaine façon crée la fonction et détermine la compétence à appliquer. Tout au long de sa carrière, un cadre devra changer de fonction, se former et ne sera jamais véritablement reconnu comme un spécialiste par rapport à sa compétence métier dans la mesure où celle-ci relève davantage de sa capacité à maîtriser une technologie qui lui permet de travailler.

Par la dispersion de leur travail, les cadres exercent aussi des micro-activités sur de nombreux logiciels et environnements techniques différents qui fixent un cadre de travail et déterminent les actions à réaliser. Cette fonction est provisoire et dépend éminemment des TIC utilisées. Ils en réaliseront une autre, déploieront d'autres aptitudes « métier » dès lors que l'outil changera et fixera d'autres conditions et contraintes à l'activité.

Au final, il apparaît donc que les cadres se réapproprient toujours les technologies par rapport aux besoins (cas des outils de communications qui sont employés pour toutes les dimensions de l'activité) et/ou à des enjeux personnels et organisationnels (cas de l'ERP ou des logiciels métiers utilisés comme une reconnaissance de sa compétence...). Malgré les dysfonctionnements et les difficultés rencontrés dans l'usage, en dépit de certaines incidences et effets négatifs sur le « bien-être » au travail, les cadres semblent donc accepter (avec une certaine fatalité ?) ces systèmes dans la mesure où ils y trouvent un intérêt et un apport et/ou que ces environnements technologiques s'avèrent incontournables pour la réalisation de leur activité.

Pour travailler efficacement mais aussi pour exister socialement et être reconnu professionnellement, la pratique et la maîtrise de ces technologies se révéleraient en quelque sorte nécessaires.

INTRODUCTION

Cette partie présente les résultats de onze analyses de terrains effectuées dans neuf entreprises. Nous avons observé finement l'activité des cadres à l'aide de différentes méthodes plus ou moins intrusives : observation directe (papier-crayon) ou participante, filmée par caméra-Tripod ou sub-cam, autorelevé-d'activité...¹⁰

Nous avons suivi ces personnes sur plusieurs jours ou sur plusieurs heures afin de mieux comprendre leur activité et de rendre compte du rapport qu'elles ont vis-à-vis des technologies : comment les utilisent-elles ? Quels sont les usages réellement déployés ? Quelles en sont les conséquences sur les pratiques professionnelles et les conditions d'exercice du métier de cadre ? Autant de questions que nous nous proposons d'aborder dans ce chapitre.

La grande majorité des données traitant des cadres est généralement issue d'enquêtes construites à partir de leurs déclarations mais très peu à partir de ce qu'ils font réellement. C'est pourquoi, dans la perspective de mieux saisir les relations entre usage des TIC et activité, nous avons élaboré des protocoles d'observation nous permettant d'aller au plus près de situations réelles. De longues phases de préparation du terrain et d'immersion (en moyenne de six mois) ont été nécessaires pour mettre en place ces démarches d'observation.

Aussi, nos recherches de terrain sont l'aboutissement de plusieurs mois de négociation et d'études préalables (*par entretiens, par observations exploratoires, par la mise au point des outils de recueils de données*) auprès de diverses entreprises pour nous donner accès aux activités et aux situations quotidiennes réelles.

Sans le travail d'étudiants des masters¹¹ de Psychologie du travail qui se sont activement impliqués dans ces études, il aurait été très difficile d'obtenir une telle diversité de terrains et d'analyses, ainsi que la confiance et la participation des cadres qui ont acceptés d'être observés selon diverses méthodologies.

Ces études sont en effet le moyen de mettre en situation des étudiants dans le cadre de la formation à la recherche et par la recherche. Ils acquièrent ainsi de solides compétences et savoir-faire qui leur seront utiles pour leur future activité de cadres-intervenants (en entreprise

ou dans le domaine de la recherche).

Pour faciliter la lecture et la compréhension de ces analyses, nous avons regroupé les études selon les **trois grandes typologies de cadres** qui avaient été déterminées dans les chapitres précédents et qui nous ont permis d'orienter nos enquêtes :

1. Le cadre débordé, dépossédé et libre service,
2. Le cadre décadré et dispersé,
3. Le cadre dispersé et glocalisé.

Pour simplifier la lecture de ce chapitre, les onze études sont exposées selon le même plan :

1) Contexte de l'étude et problème posé
Présente le contexte professionnel et organisationnel de l'étude et précise la question que cette étude s'est proposée de traiter, d'appréhender, d'expliquer :
→ « *Ce que nous recherchions* ».

2) Principaux modèles/concepts théoriques mobilisés
Expose très brièvement les concepts et théories utilisés afin, d'une part, de disposer d'une compréhension commune des phénomènes décrits et analysés et, d'autre part, d'indiquer dans quel cadre conceptuel nous nous situons pour ces analyses spécifiques :
→ « *Ce qui nous guide dans nos réflexions* ».

3) Problématique et questions de recherche
Précise les questions de recherche qui nous ont permis d'orienter et d'encadrer nos analyses de terrain :
→ « *Ce que nous voulons démontrer* ».

4) Démarches mises en œuvre
Décrit les démarches et méthodes déployées ainsi que l'échantillon étudié :
→ « *Ce que nous utilisons comme méthodes de recueil de données* ».

5) Principaux résultats obtenus
Décrit d'abord l'activité des cadres étudiés pour mieux cerner leur travail, leurs contraintes et les conditions d'exercice de leur activité,

10. Marc-Eric BOBILLIER CHAUMON et les membres de l'équipe de recherche (enseignants chercheurs et étudiants), Université Lyon II – Institut de Psychologie Laboratoire GRePS (EA 4163). Équipe de recherche : Emmie BOUVIER ; Bruno CUVILLIER ; Didier COTE ; Chloé DESSERT ; Nadia DOROMAS, Jérémy EYME, Pascale GARDE, Capucine GONNET, Nadine MONSANSOIN ; Jacqueline VACHERAND REVEL.

11. Master de Psychologie sociale et du travail et Master 2 Recherche « Travail Coopératif-Travail en réseau »

Expose ensuite les principaux résultats de nos analyses avec des illustrations qualitatives et/ou quantitatives des phénomènes étudiés :

→ « *Ce que nous obtenons comme données* ».

Pour appréhender les conditions et les modalités de travail médiatisées, nous avons donc choisi de saisir le « *travail tel qu'il se fait* ». Nous avons privilégié une démarche ethnographique d'analyse de l'activité associant plusieurs méthodes qualitatives. Nous avons en effet la conviction que de telles pratiques professionnelles ne peuvent être réellement comprises et analysées sans une période d'immersion sur le terrain et en faisant l'économie d'une observation située du travail, dans le cours authentique des interactions et des actions de travail. Ces conditions permettent de saisir l'activité dans sa temporalité, le processus de sa construction, ses perspectives, ses ressources, ses contraintes, ses difficultés voire ses empêchements. Ainsi, les références à la culture professionnelle, à l'histoire organisationnelle, de même que la question du sens que les acteurs donnent à leur action en situation ne sont pas occultées. Seule une approche de cette nature était en mesure de restituer l'épaisseur de l'activité. Cette démarche est exigeante et nécessite d'opérer en plusieurs phases pour le recueil des observables. C'est la raison pour laquelle la

présentation de ces différentes recherches de terrains peut paraître assez dense.

Nos analyses de terrain ont ainsi porté sur onze terrains¹² de neuf organisations différentes. Certaines entreprises nous ont en effet permis de réaliser plusieurs études sur diverses problématiques. Ce fut dans une des entreprises où nous avons pu observer : (i) l'activité d'une équipe de projet multiculturelle en co-conception médiatisée, (ii) les incidences de la messagerie sur l'activité de cadres experts, (iii) l'usage des TIC en situation de mobilité pour des cadres commerciaux.

Le tableau présenté en annexe page 132 regroupe les terrains de nos interventions en précisant à chaque fois la typologie de cadres étudiés, les modalités de travail analysées et les méthodologies déployées.

NB : d'autres structures ont également fait l'objet d'études préalables. Cependant, les difficultés de l'intervention liées à une conjoncture économique difficile (problématiques de restructuration, de réorganisation de service ou de cessation d'activité) ont rendu difficile la mise en place de démarches de recueil de données et surtout l'implication des salariés. Pour ces raisons, nous n'avons pas retenu ces terrains.

■ TERRAINS RELATIFS AU PROFIL « CADRE DÉPOSSÉDÉ ET DÉBORDÉ »

LES PROCESSUS D'ARTICULATION DANS LA GESTION DES ACTIVITÉS FRAGMENTÉES DES CADRES : LE CAS DE CADRES RESPONSABLES DE L'ORGANISATION DE FORMATIONS

Résumé : *cette étude rend compte de la manière dont le travail des cadres s'organise entre différents projets fragmentés et disséminés sur différentes journées de travail et à certains moments d'une même journée de travail, requérant l'articulation entre différentes sphères de travail et montrant l'apport ou la contrainte des TIC.*

Cette analyse montre aussi comment leur activité est également répartie entre des activités de collaboration

(réunissant plus acteurs co-construisant un projet) et de coopération (chacun travaillant et œuvre seul à la réalisation d'un projet commun : ce sont alors des contributions individuelles à un projet collectif). Les stratégies de régulation sont également présentées.

Mots clefs : *travail en mode projet, travail en mode réseau, activité fragmentée et médiatisée*

12. Pour des raisons de confidentialité, les noms des entreprises ne sont pas communiqués dans ce rapport.

Contexte de l'étude et problème posé

On assiste depuis quelques années à des changements de mode de travail des cadres. Le « mode projet » s'est développé dans tout type d'organisation publique et privée. Les cadres n'échappent pas à ce mouvement général. Ils sont confrontés à des mutations dans leurs métiers et dans leurs modes de travail. Le changement de la nature des risques en entreprise leur impose des échanges avec d'autres disciplines et d'autres métiers. Ils sont par ailleurs amenés à harmoniser leurs pratiques. Pour répondre à cela de manière efficiente, ils utilisent leurs réseaux sociaux qui se sont créés au fil des projets.

Les techniciens et ingénieurs (cadres) de ce service réalisent :

- des interventions directes en entreprise (visites de contrôles et de conseils et participation à des réunions) ;
- des interventions en réseau (capitalisation des données lors des interventions en entreprise au travers de brochures, documents, formations, développement et animation de réseaux de partenaires de prévention) ;
- des formations, des conférences et des communications.

Si les missions restent les mêmes, en 2008 sont survenus de profonds bouleversements dans l'organisation du travail du réseau. En effet, la transition d'une organisation, où l'on demandait à chacun de traiter prioritairement certains risques à celle où l'on demande à l'ensemble de la structure de s'organiser pour optimiser l'action collective (apparition des « champs coordonnés »), change le travail et son exécution. Ainsi, là où l'intervention directe en entreprise était clairement le mode dominant d'intervention, une forte tendance à privilégier l'intervention en réseau émerge.

D'autre part, la mise en place des champs coordonnés a impliqué un fonctionnement en mode projet au niveau national mais avec des répercussions au niveau régional. Ce mode de fonctionnement tend sinon à s'imposer, du moins à être valorisé. Parallèlement à cela, la complexification du travail induite par l'approche multidisciplinaire et la volonté d'harmonisation nécessite des coopérations nouvelles. Par ailleurs, le nombre de cadres spécialistes est évidemment limité, alors que le nombre d'entreprises visées est élevé. Il y a environ un cadre pour 3 000 entreprises et pour 20 000 salariés. Pour agir de manière plus efficiente, on recherche toujours plus « d'effet démultipliateur » : cela implique de trouver des relais, de travailler en commun.

En réponse à ces nouvelles exigences, le « mode projet » est très fortement suggéré et les cadres sont formés à son usage. Des groupes de travail sont constitués en interne à partir de l'existant en termes de ressources et compétences. Le travail en réseau devient également

essentiel pour garder le contact avec des « préventeurs » qui ont été, sont ou seront acteurs dans des projets de prévention. Pour cela, de nouveaux temps, espaces et outils d'échange sont nécessaires.

Par exemple, trouver un intervenant en sociologie capable de présenter « comment identifier les enjeux d'une intervention terrain en entreprise » ou un ergonome spécialisé expérimenté dans la simulation de l'activité future probable ; trouver un porteur financier, un relais pour tel ou tel syndicat professionnel, connaître des préventeurs d'entreprises ayant réalisé des actions exemplaires sur tel ou tel sujet pour réaliser un article, participer à une conférence, mobiliser des institutions pour le sujet X ou Y... Autant de demandes qui nécessitent de mobiliser la bonne compétence au bon moment pour répondre à un projet ou tout simplement une action, une intervention.

Ces nouveaux modes de travail, un hybride « mode projet »/ « réseaux intentionnels », ont des conséquences sur les conditions d'exercice du travail des cadres : l'activité devient plus fragmentée, avec un entremêlement des tâches et projets. Lors de notre étude, la structure qui nous a servi de terrain était en pleine phase de mutation et il apparaissait intéressant de déterminer quelles étaient les conséquences de ces changements où l'usage des TIC apparaît prépondérant et quelles régulations se mettaient en place.

Principaux concepts mobilisés

Le travail des équipes en mode projet permet aux acteurs de travailler en équipes, colocalisées ou non, sur un thème donné. Cette organisation en mode projet voudrait que les frontières soient clairement définies avec des livrables, des dates butoirs. Pour cela le chef de projet devrait définir les ressources nécessaires pour atteindre l'objectif. Avant de lancer un projet, il faudrait déterminer quels sont les moyens financiers, techniques, humains à mettre en œuvre. Enfin, lorsque l'équipe projet est constituée, que le rôle de chacun est défini, que les moyens à disposition sont déterminés, un planning complet est arrêté, il intègre notamment les dates de travail en commun, celles des livrables. Des organisations et moyens (bureau, salle de travail, audio ou/et visioconférence) sont mis en œuvre pour répondre à ce mode de travail, que les membres de l'équipe soient « radicalement co-localisés » ou éloignés. Ce mode de travail a maintenant des caractéristiques connues et des conséquences sur le fonctionnement du collectif qui commencent à être identifiées (Teasley, Covi, Krishnam & Olson, 2000, Mark ; 2001).

Il diffère de celui des « réseaux intentionnels de travail » (Nardi, Whittaker & Schwatz, 2002) où le groupe de tra-

vail se compose non pas en fonction des besoins spécifiques, mais à partir d'un réseau social d'un ou plusieurs acteurs du projet. Ici apparaît la partie « floue » de la notion de réseau (Dodier, 1995) qui entre en conflit avec le côté « *prédéfini du projet* ». S'il y a des ressources et les coûts prédéfinis dans une équipe projet, ce n'est pas le cas dans l'activation d'une partie d'un réseau social : le coût est variable selon la situation, et si les dates des livrables sont prédéfinies, celles concernant les phases de travail communes se décident au fil du projet.

Ainsi, ce que l'on nomme « *le groupe projet* » n'en est pas un véritablement, car sa composition est à géométrie variable non prévue et peut fluctuer au cours du déroulement projet avec des frontières inconnues, l'organisateur principal (le chef de projet) ne connaissant pas forcément les coopérations sollicitées par ses cooptés. Si une organisation en mode projet avec une réelle équipe projet n'exclut pas l'imprévu, l'incertitude, les dérives, un groupe hybride « projet-réseau intentionnel » comporte beaucoup plus d'inconnues car les acteurs, dates et attendus ne sont que partiellement anticipés, voire pas du tout prédéfinis.

Problématique et questions de recherche

Le fait que ces cadres soient intégrés dans plusieurs projets impliquant des acteurs multiples les met en situation de multi-activité : ainsi, « *le travailleur apparaît comme un entrepreneur en miniature, gestionnaire d'un portefeuille de projets multiples en évolution constante* » (Datchary & Licoppe, 2007).

Nous pouvons penser que l'ensemble de ces caractéristiques de travail (travail en mode hybride projet-réseau intentionnel, pratique collective distribuée, multi-activité) crée un travail fragmenté (G. Mark & al. 2005). En effet, contrairement au travail en mode projet où les phases de travail collaboratives sont prédéfinies, lorsque l'on intègre dans son travail un réseau intentionnel on ne maîtrise pas les temps d'interactions. Les acteurs « actifs » sollicitent leur « coopteur » dans leurs propres temps disponibles, interrompant ainsi sa tâche. Selon le nombre de projets menés, selon l'importance des réseaux, la somme des interruptions pourrait amener à une forte fragmentation de l'activité.

Nous supposons donc que les individus mettent en place différentes stratégies adaptatives pour articuler les différents projets et les différentes étapes à l'intérieur du projet. Les « préventeurs » ont sans doute des techniques, des pratiques, pour « recoller » des fragments de tâches, pour raccrocher un mail, une discussion, à telle ou telle sphère de travail (V. Gonzalez et G. Mark 2004). Au travers de notre analyse, nous souhaitons mettre à jour des pratiques, usages et stratégies mises en œuvre et déterminer des éléments facilitateurs du travail collectif en réseau.

Comment ce travail en « patchwork » peut tout de même produire les résultats proches des attendus, comment gérer la charge cognitive générée ?

Nous pensons qu'il y a des stratégies qui permettent aux acteurs, individuellement et collectivement, dans le travail synchrone et asynchrone, d'articuler leurs phases de travail entre elles, mais aussi avec celles d'autres coopérants. Ainsi le patchwork peut malgré tout être collectivement « cousu ».

Démarche mise en œuvre

• Méthodes déployées

Observation participante

La première approche est de type ethno-méthodologique dans la mesure où il s'agissait d'une observation *in situ* des cadres par une démarche de type « observation participante ».

Un des cadres (membre de l'équipe de recherche du GREPS et salarié de la structure) a informé ses collègues de la démarche de recherche-action sur le thème du « *travail en réseaux et des pratiques collectives des cadres* ». Au cours de sa propre activité, il a lui-même tenu un carnet de bord en notant ponctuellement des éléments sur ce thème pendant une semaine et demi. Cette première étape a permis de confirmer un présupposé empirique concernant les personnes dont le mode de travail était proche de notre thématique.

Dans un deuxième temps, une population de cadres a été ciblée. Il s'agissait de personnes qui étaient amenées à travailler en réseau et collectivement. Ce « Pôle d'appui » a des missions transversales dans des champs pluridisciplinaires et a « l'obligation » de réaliser des actions collectives. Des observations de l'activité de bureau ont été alors menées. Elles ont consisté à noter de manière systématique chaque action et à la relier si possible à un projet.

Cette phase a mis à jour un travail qui semble « décousu », les projets étant traités partiellement : il y a du travail sur ordinateur avec des interruptions fréquentes (téléphone, personnes qui entrent et discutent, échanges entre collègues de bureau...).

EXEMPLE DE TABLEAU D'AUTO-RELEVÉ D'ACTIVITÉ

Horaires	Sujet	Support oral/mail/tel/seul

Nous avons par ailleurs demandé à trois cadres de noter le déroulement de leur journée selon une matrice que nous leur avons fournie en indiquant les actions et les TIC mises en œuvre concernant un projet donné. Il s'agissait pour eux de noter sur 17 jours les moments et durées de travail sur un projet (une « *journée de sensibilisation sur les TMS* ») pour recomposer les journées de travail et le basculement entre divers activités et projets.

À partir de ce tableau, l'ensemble des tâches de la journée a été référencé. Les personnes devaient classer leurs séquences de travail selon l'appartenance à tel ou tel projet. Neuf relevés d'activité sur une journée ont ainsi été récoltés.

Analyse des courriels échangés

Nous sommes également livrés à un recueil documentaire de l'ensemble des e-mails échangés. Nous avons ensuite pointé les dates d'envoi et d'arrivée des e-mails.

Pour chaque e-mail, nous avons également pointé des éléments qui permettaient aux acteurs de réaliser un travail d'articulation par rapport au projet, de repositionner l'e-mail et son contenu. Il s'agissait de déterminer ce qui permettait aux acteurs du projet de savoir dans le mail quel est le projet concerné, de quelle étape il s'agissait, quelles « sphères de travail » étaient abordées.

Pour ce faire, nous avons élaboré une grille d'analyse permettant d'analyser pour chaque e-mail s'il était fait mention :

- du contenu pour le projet,
- d'information sur le contenu proprement dit,
- d'information sur les contacts (autres acteurs du projet),
- d'information pour organiser le travail collectif,
- de stratégie de traçabilité dans les supports.

• Terrain et personnes observées

Nous avons choisi d'observer un groupe de trois cadres-« préventeurs » qui est déjà confronté à ces changements de mode de travail. Leur activité représente l'activité future probable de la population globale.

Cette population est impliquée dans des projets qui nécessitent d'interagir avec plusieurs autres services et salariés de l'organisation mais aussi avec d'autres structures (entreprises, syndicats professionnels, cabinets conseil, institutionnels...). Ces trois cadres fonctionnent en mode hybride projet-réseau intentionnels.

Nous avons pris comme base d'analyse un projet de co-

construction d'une journée de formation qui nécessite un travail à plusieurs personnes éloignées géographiquement. Plus précisément il y avait 8 intervenants extérieurs et 3 intervenants de l'organisation, ce qui représente 7 lieux de production répartis.

Principaux résultats obtenus

Rappelons que nos observations proviennent des analyses réalisées sur la gestion d'un projet (préparation d'une séance de formation) où plusieurs interlocuteurs collaborent de manière ponctuelle et distancée pour construire le dossier.

• Le travail des cadres étudiés et ses conditions d'exercice : des éléments de compréhension

Une grande part de l'activité des cadres étudiés consiste à co-construire et coordonner des actions de formation en entreprise. Ces dispositifs nécessitent une construction commune de la part de plusieurs personnes. Les actions d'ingénierie impliquent un travail collectif avec des acteurs se mobilisant à des moments et des lieux variables. Cela génère pour les coopérants une activité « éclatée dans l'espace », « en pointillée » et « entremêlée ».

Depuis la mise en place des « champs coordonnés » (mission menée avec des collaborations interdisciplinaires, de multi-intervenants et en équipe éclatée), l'activité et l'organisation du travail de ces cadres ont été profondément modifiées.

Au niveau de l'activité d'abord, les cadres ont vu leur charge de travail se densifier et les agendas se remplir à l'extrême sur des périodes de plus en plus longues. Trouver des dates communes pour un groupe d'acteurs pour réagir à des impondérables devient un exercice périlleux, le travail en mode « synchrone » (en même temps) se raréfie et devient précieux. Le recours au travail asynchrone (à des temps différents des autres acteurs) est une piste de solution pour répondre à ces difficultés. Il faut ainsi pouvoir partager des documents communs et travailler durant les créneaux libres de chacun, et non plus dans des temps communs.

Au niveau de l'organisation du travail ensuite, il n'y a plus un supérieur hiérarchique attitré qui, grâce à des compétences métier, décide, gère, et coordonne un ensemble de collaborateurs au fil des demandes de

production. La structure hiérarchique s'aplatit, laissant place à une organisation plus transversale et labile, impliquant l'autonomie des salariés dans le travail. Apparaissent alors des équipes formées pour atteindre un objectif donné, avec des ressources données, dans un temps donné. La production des « livrables » est coordonnée par une personne ou un comité qui n'a pas forcément de lien hiérarchique ou de compétences sur le contenu du projet lui-même, mais sur son organisation et son fonctionnement.

Parallèlement à ce mode de fonctionnement, les acteurs du projet se rendent compte que la transmission de l'information la plus pertinente à la cible la plus intéressante est capitale, tout comme l'obtention de la bonne information au bon moment est devenue incontournable. Pour cela il faut « avoir un réseau » efficace. Se substituant au « mode système », le mode réseau devient, malgré l'impossibilité à le modéliser, une référence (pour ne pas dire un modèle) pour penser les échanges inter-acteurs.

Dans ce type d'organisation, le travail se complexifie, les salariés ont souvent des compétences multiples et endossent des rôles différents selon les situations. Par ailleurs les liens qui unissent les acteurs du réseau sont flous, tout comme les frontières du réseau.

• Les caractéristiques de l'activité des cadres

Un travail en pointillé

Sur une période d'observation de 34 jours des divers partenaires, on peut voir sur les diagrammes que la participation des 3 sujets étudiés au projet d'élaboration de la journée de formation en projet est très sporadique.

Ainsi, l'acteur A a émis des e-mails sur 5 jours, alors que l'acteur B l'a fait sur 3 jours et 8 jours pour l'acteur C. La

production se fait en moyenne tous les 5/7 jours mais les « durées inter-production » sont très variables (soit 0 à 11 jours sans production). La réception des e-mails se fait elle aussi de manière discontinue dans des volumes comparables. Les premiers diagrammes réalisés montrent que les personnes produisent et reçoivent des e-mails de manière irrégulière avec des périodes parfois importantes sans production. C'est un premier indice du travail en pointillé.

Nous allons voir à présent ce qui se passe au cours de ces journées de production relatives au projet. Nous avons demandé de relever chaque phase de travail concernant ce travail à un des acteurs du projet (méthode par auto-relevé).

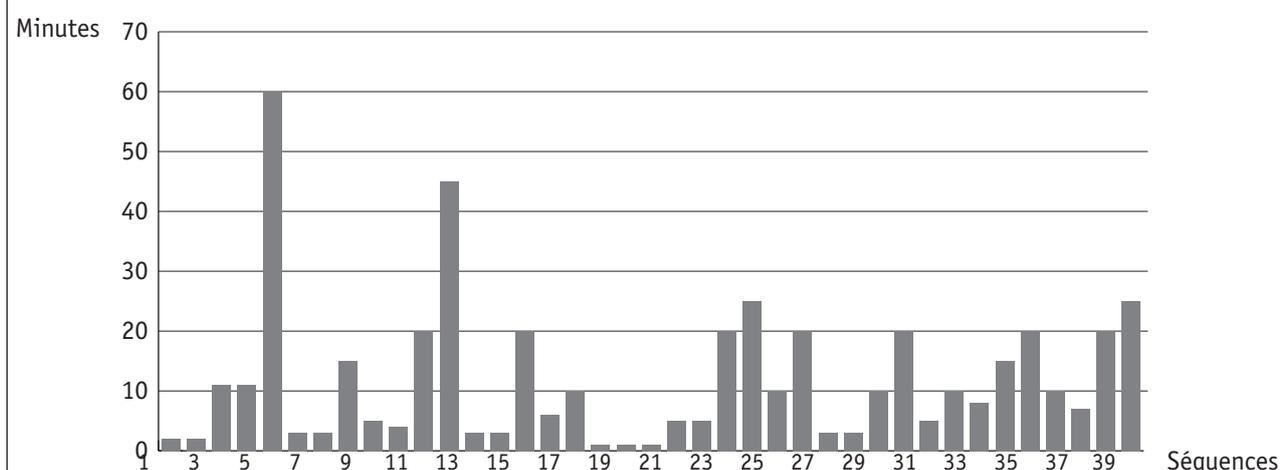
Analyse de l'activité d'un cadre « préventeur »

L'acteur C a ainsi évalué chaque période où il travaillait effectivement sur le projet : la durée et le moment de la journée. Ce relevé s'est déroulé sur les 17 jours du projet.

Ainsi, l'analyse détaillée de l'ensemble des moments de travail montre que le cadre a consacré 7 jours au projet (sur la durée totale des 17 jours d'auto-observation) avec 39 séquences de travail relatives au dossier de « Formation » (envoi, réception, traitement de messages, édition de documents) ; soit une moyenne de 4,85 séquences par jour (voir diagramme ci-dessous).

Au total, cela représente une durée de 7h 48 mn de travail sur le projet (avec des écarts de temps qui vont de 2 à 60 minutes). Le temps moyen de travail par séquence est de 13,45 mn avec un écart-type de 12 mn. Plus de la moitié des séquences font moins de 10 mn, ce qui montre que les séquences de travail sont non seulement très étalées, mais également plutôt de courte durée.

DIAGRAMME TEMPOREL GÉNÉRAL DES SÉQUENCES DE TRAVAIL CONSACRÉES AU PROJET TMS PAR UN PRÉVENTEUR



Pour avoir une idée plus précise du temps consacré au projet, un diagramme temporel quotidien et circonstancié a également été mené sur les 17 jours en autorelevé.

Ce diagramme global montre que l'activité consacrée à un projet précis se fait en pointillé, avec des fragments d'activité (d'une dizaine de minutes en moyenne) répartis sur différentes journées et moments de la journée.

En outre, ces séances de travail peuvent être déclenchées soit par le cadre lui-même (*qui va décider de se consacrer au dossier : cas de période assez longue de travail*), soit provoquées par son environnement professionnel (*par les sollicitations des divers membres du projet*) qui le sollicite (physiquement, verbalement, électroniquement) sur des questions du projet.

À présent, nous allons voir comment le travail s'entremêle et se répartit entre différents projets qui se succèdent sur des périodes très courtes d'une même journée dans l'activité.

Le travail entremêlé

À partir des relevés d'auto-activité et des observations participantes de terrain, nous avons réussi à reconstituer des journées types de cadres.

L'étude de 9 chronogrammes des 3 cadres montre que l'ensemble de leurs journées de « bureau » sont composées d'une multitude de séquences de travail où s'entremêlent plusieurs projets, tâches, menés de manière collective ou individuelle. Les chronogrammes montrent l'alternance des temps consacrés à chaque projet sur une journée de travail.

Les temps de travail différents peuvent eux-mêmes être divisés en plusieurs séquences de travail impliquant l'usage de média différents (téléphone, messagerie, bureautique...) et l'échange avec des acteurs différents. On remarque l'importance des interactions avec de nombreux acteurs éloignés géographiquement. Au total, il y a ainsi eu des échanges avec douze personnes dont deux de l'équipe projet, trois d'un autre service du siège, trois d'autres services localisés dans d'autres établissements, et quatre personnes externes à la structure.

Souvent donc, le travail sur un même projet implique des échanges avec plusieurs personnes en mode synchrone (téléphone, présentiel) et asynchrone (messagerie). Ces séances de travail collectives et éclatées alternent aussi avec des séquences de travail seul.

Enfin, sur les 9 chronogrammes réalisés par les 3 cadres, nous avons noté qu'il y a systématiquement eu plusieurs

projets coopératifs menés de manière concourante (de 3 à 6 dans notre échantillon avec en moyenne 4,7 sujets menés de front dans une journée). Autrement dit, chaque dossier reste ouvert et potentiellement accessible sur la journée et le cadre peut y consacrer un temps plus ou moins long selon les sollicitations.

Une activité de digression

Les interruptions/digressions, les « *switchs* » ou les « *zapping* » entre diverses tâches ont des origines différentes. Durant nos observations de terrain, nous avons ainsi pu remarquer qu'elles pouvaient provenir :

- D'un collègue du pôle de travail qui interroge, sollicite, s'adresse à la cantonade, attire l'attention périphérique, « *fait du lien social* » avec un pair...
- D'un collègue du service qui entre dans le bureau interroge, sollicite, fait du « *lien social* » ou une « *pause sociale* »,
- Du téléphone fixe ou mobile qui sonne,
- Du *post-it* ou de la liste des tâches qui rappelle la tâche en cours, les questions en suspens, les choses à faire,
- De l'e-mail qui arrive dans la messagerie.
- Etc.

La messagerie et l'agenda sont littéralement un outil central de travail, mais cette application présente apparemment des limites puisque nous avons observé que les cadres notent à côté, sur des *post-it*, les tâches prioritaires pour leur journée de travail. Peut-être ne trouvent-ils pas dans l'application informatique une méthode suffisante pour organiser leur travail et surtout rappeler les tâches importantes (présence d'un *listing* ou *planning saillant et persistant* pour reprendre l'expression de Datchary & Liccoppe, 2007¹³).

L'usage, dans le champ de vision, des *post-it* collés à proximité de l'ordinateur, de petites listes barrées au fur et à mesure des réalisations, des e-mails conservés en messagerie ou encore de l'empilement de dossiers sur l'espace de travail sont des stratégies majoritairement adoptées par les cadres qui mènent des projets de manière concourante. Il s'agit sans doute de créer une sorte de « *présence obstinée* » qui leur permettrait de garder en mémoire les nombreux projets en cours. Les observations montrent d'ailleurs différentes conduites pour clôturer les phases de travail : ranger un dossier, jeter (parfois triomphalement !) un *post-it*, barrer un item de sa liste, effacer (voire « *tuer* »...) un e-mail ... Ce mode d'aménagement de l'espace de travail se retrouve de manière assez régulière, que la personne travaille ou se soit absentée de son bureau quelques heures ou quelques jours.

13. Datchary C., Liccoppe C. (2007). *La multi-activité et ses appuis : l'exemple de la « présence obstinée » des messages dans l'environnement de travail. Activité, Vol 4, N° 1.*

En définitive, on a pu voir que le basculement entre divers projets ou sphères de travail peut être provoqué par des artéfacts ou des « *distracteurs* » périphériques à l'environnement immédiat du travail (qu'ils soient d'origine humaine ou matérielle), ou déclenché par un état de préoccupation ou d'intérêt du sujet qui le conduit à consulter et à traiter un dossier en cours (une idée à compléter, une information à vérifier, une vérification à faire...). Dans tous les cas, cela requiert un état d'attention et de vigilance partagé et permanent, pour pouvoir intégrer rapidement et efficacement les différentes sphères de travail.

Mais comment le cadre gère-t-il l'articulation entre ces différentes sphères de travail ? C'est ce que nous allons à présent examiner dans le cadre du *méta-travail*.

• **L'activité de méta-travail : les stratégies d'articulation entre les différentes sphères d'activité.**

Pour comprendre comment s'articule la gestion de ces différentes sphères de travail (passage d'un projet à un autre), nous avons étudié plus spécifiquement le contenu des échanges électroniques adressés par les cadres de notre échantillon à l'intérieur du projet de journée de formation. Notre analyse s'est portée plus précisément sur les courriels transmis pour la co-conception de 3 documents de cette journée de formation. 22 e-mails ont été générés et chaque e-mail a été examiné à partir d'une même grille. 21 avaient un ou plusieurs documents joints.

Les informations contenues dans les messages électroniques et les effets des informations sur l'objet du message

Plus de la moitié des e-mails (soit 12 sur les 22) incluent des informations sur le contenu et l'objet de l'e-mail : sa nature, sa vocation, son usage, ... Elles permettent de contextualiser son origine et de déterminer les actions idoines de gestion à entreprendre : réponse rapide ou décalée, suppression, message mis en attente, consultation immédiate, suppression, ouverture et traitement.

« Voilà le diaporama » ; « Ci-joint la nouvelle version de la trame » ; « Vous trouverez ci-joint les modifs que je vous propose » ; « Ci-joint le ppt que je pense utiliser » ; « Vous trouverez un descriptif sommaire de la journée » ; « Voici un premier jet des qq. questions et thèmes » ; « Voici une proposition de courrier d'invitation » ; « Ci-joint une trame de déroulé de la journée ».

Des informations sur les actions entreprises ou à entreprendre par les acteurs

Les e-mails contiennent également des informations sur ce que font les autres acteurs ou informent des relations en cours entre les acteurs du projet. Ce sont des e-mails de

régulation et de coordination qui permettent à chacun de connaître l'activité des partenaires et de se (re)positionner et/ou de s'articuler dans cet ensemble de tâches, et sur ce que chacun a fait ou fera. Ce sont aussi des informations destinées à montrer que le travail se réalise normalement, de manière à rassurer le groupe mais aussi à rendre visible son activité, tout en préservant une certaine autonomie. Ils peuvent donc être source de charge de travail supplémentaire par le traitement qu'ils réclament.

« J'ai sollicité un expert pour le... » ; « Sinon, avec XXXXX on pense que » ; « Voici les présentations que je viens de recevoir de l'expert » ; « Suite à de nouveaux échanges avec le service xxx ».

Nous avons ainsi relevé que la plupart des e-mails (19 sur 22) :

- Soit citaient un ou plusieurs autres acteurs du projet (7 e-mails sur 22),

- Soit faisaient informellement référence au travail d'autres acteurs en faisant suivre un e-mail précédemment envoyé (9 sur 22).

Des informations relatives à l'organisation du travail collectif

Un quart des e-mails concerne l'organisation du travail collectif (6 sur 21). Est indiqué ce qui est à faire, par qui et quand ou ce qui ne peut pas être fait dans le cadre de la gestion collective du travail. Cela permet aux membres du groupe de se réajuster en temps réel et/ou de trouver un fonctionnement en mode dégradé selon les aléas et les vicissitudes du déroulement du projet.

« J'ai le regret de vous annoncer que je ne pourrai pas être parmi vous le jeudi » ; « Nous rediscuterons du déroulé définitif » ; « On se rappelle lundi pour déterminer le contenu de cette journée » ; « Mon rdv du 8 matin vient de sauter, je pourrai participer à l'ensemble de la journée ».

Des informations sur la traçabilité et le versionning

Les titres et contenus du message contiennent assez peu d'informations faisant référence à la nature, au type ou la version de la pièce jointe. Le titre se réfère davantage au nom du projet et le contenu décrit plus l'usage ou la finalité du message. Les intitulés des pièces jointes donnent en revanche des informations sur le contenu du fichier et sur les modifications dont il a pu faire l'objet (8 titres ou changements de titres adoptés sur 25 documents joints).

Exemples de nom des fichiers en pièces-jointes :
« Trame questions.doc » ; « Trame questions avec proposition modif xxxx.doc » ; « Journée Formation trame question.doc » ; « Trame question révision EA CB.doc ».

• **L'articulation entre travail collectif et travail individuel**

Nous allons à présent voir comment l'activité est répartie entre des activités de collaboration (réunissant plusieurs acteurs co-construisant un projet) et des tâches de coopération (où chaque membre concourt de manière isolée à la réalisation d'un projet commun : ce sont des contributions individuelles à un projet collectif).

Ainsi, à partir des e-mails et des chronogrammes (auto-relevés) d'un cadre (A) et de journées d'observation, nous avons pu reconstituer l'enchaînement détaillé des différentes phases de travail coopératives et collaboratives impliquant 3 cadres concepteurs du projet sur 7 journées.

L'analyse du schéma des relevés montre que la richesse du contenu des e-mails dépend de la place des phases de travail collaboratif. En effet, les e-mails envoyés suite à un échange ne contiennent que peu d'informations, alors que les e-mails qui sont adressés après un travail coopératif (travail seul pour un même projet) sont beaucoup plus riches en informations pour permettre l'articulation. Il faut en effet davantage préciser et formaliser les choses pour informer les autres membres de ses actions et de l'état d'avancement de son travail. Dans le cadre de la collaboration (co-production simultanée), de telles informations ne sont pas nécessaires dans la mesure où elles sont informelles et prélevées directement dans la situation.

Discussion des résultats

Nous avons montré que ces cadres mènent plusieurs projets de manière concourante avec un mode de fonctionnement « hybride », c'est-à-dire en mode projet et en réseaux intentionnels. Ces modalités de travail avec une partie des temps de travail communs pré-définis et d'autres temps de travail imprévus ont pour conséquence non seulement de générer une multi activité, mais aussi de produire un travail *en patchwork* : en pointillé et entremêlé.

Pour pouvoir, malgré tout, réaliser le travail et mener le projet à terme, des stratégies d'articulations sont mises en œuvre. Si l'on se pose la question de l'optimisation des situations de travail de ces cadres, et ceci, tant dans le champ de l'efficacité du travail que dans celui de la charge de travail et plus particulièrement de la charge mentale, nous pouvons travailler sur les deux parties observées : (i) limiter le travail en patchwork et (ii) optimiser les stratégies adaptatives.

• **Limiter le patchwork**

Pour ces cadres, il y a un équilibre à trouver entre un mode projet efficace, rigide et structuré et un mode réseau intentionnel efficient, souple et incontrôlé.

On pourrait décider de « pousser » ces cadres à fonctionner uniquement en mode projet « pur » pour que les temps de coopération soient prédéfinis, et de ce fait limiter les interruptions par des acteurs du réseau intentionnel. Mais une grande part de leur efficacité repose sur leur capacité à faire du lien entre les personnes, à « activer » le bon acteur au bon moment, ce qui implique une forte réactivité et une souplesse qu'ils ne peuvent mettre en œuvre dans un fonctionnement en réel mode projet. Si finalement le fonctionnement en réseau intentionnel est indispensable, il serait intéressant de travailler sur l'organisation du travail et sur les moyens à disposition des cadres.

• **Re-Penser les temps**

Dans l'activité de ces cadres, le travail en patchwork, les séquences de travail, les modalités de travail (travailler seul, traitement des e-mails, téléphone, audio-conférences, échange entre collègues, échange entre pairs..) sont « mélangés », et il n'y a pas vraiment de temps dédiés pour chaque séquence et modalité de travail. On pourrait très bien imaginer par exemple de dédier des temps, des moments pour réaliser tel ou tel type de tâche : comme disposer d'une période définie pour traiter ses e-mails, être en permanence téléphonique et ne pas être joignable.

Ces temps dédiés pourraient limiter les digressions et la fragmentation de l'activité. Toutefois, comme nous l'avons montré dans l'étude, ces mesures pourraient avoir des effets contre-productifs dans la mesure où tous ces instruments de connexion et de communication sont des outils de travail à part entière qui ne surajoutent pas au travail mais qui doivent intégrer l'activité. En priver les cadres revient à limiter leur efficacité et leur efficacité au travail.

• **Penser les espaces**

De la même manière, hormis les réunions planifiées, tout se déroule dans un même espace. Il s'agit de mini bureaux paysagers de 4 à 8 personnes, que l'on soit en travail individuel, au téléphone ou en échange. Peut-être serait-il intéressant d'inventer des espaces pour « échanger sur le vif », communiquer avec l'extérieur, ou, au contraire, pour s'isoler...

On pourrait penser que le regroupement des personnes d'une même équipe n'a de l'intérêt que lorsqu'elles travaillent sur un même projet, et que le reste du temps elles pourraient travailler de manière isolée. Cela pourrait limiter les gênes et interruptions mutuelles, mais là encore il faudra être vigilant vis-à-vis des effets non attendus ou des « pertes » qu'engendrent ces espaces de travail.

Ainsi, quel serait l'impact sur les relations interpersonnelles et les modes de gestion des relations : des espaces ne pénaliseraient-ils pas le mode « conversationnel » ou

le mode « connecté » ou inversement ... Quelle serait la conséquence sur le collectif de travail et la construction de véritables équipes de travail ?

• *Penser les outils et leurs usages*

Il y a sans doute des usages des outils existants à définir. Laisse-t-on sa messagerie ouverte en permanence ? Doit-on être averti systématiquement de l'arrivée d'un nouveau message ? Doit-on systématiquement répondre au téléphone ? Quelle place donner à la messagerie téléphonique ? En quoi la visibilité de l'agenda est-elle pertinente ou pas ?

Il y a sans doute des outils à mettre à disposition pour permettre de limiter la fragmentation des tâches (par exemple dans le cadre de formations à la « gestion du

temps ». Une messagerie instantanée est-elle un plus ou un moins ? Un *wiki* peut-il être un support utile ? Des logiciels collaboratifs pourraient sans doute davantage encadrer l'activité de coopération et de collaboration. Mais n'engendreront-ils pas d'autres difficultés et obstacles ? S'ils peuvent susciter et optimiser le fonctionnement des « communautés » de travail, ils peuvent tout autant exacerber les clivages et favoriser la déliquescence des collectifs...

Par ailleurs, comme nous l'indiquions auparavant, tous ces dispositifs sont de vrais outils au service de l'individu et de son travail, qu'on ne peut supprimer ou modifier sans impacter les conditions de réalisation de l'activité, et donc sans affecter les usagers. Autant de réflexions qu'il serait intéressant de mettre en débat.

LES RÉPERCUSSIONS DE LA MESSAGERIE ÉLECTRONIQUE SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DES CADRES : LE CAS DES INGÉNIEURS

Ce qu'il faut retenir : *cette étude de terrain a été menée auprès de cadres ingénieurs qui se plaignaient de la surcharge de travail générée par l'usage intensif des technologies de communication, en particulier la messagerie électronique. Nous avons donc déployé une série d'analyses de terrain pour évaluer les répercussions effectives de l'utilisation de cet outil sur des ingénieurs et sur leurs pratiques professionnelles. Nous avons également cherché à dégager les stratégies mises en œuvre pour réguler cette intensification de leur travail.*

Mots clefs : Cadre ingénieur, Intensification du travail, débordement cognitif, usages des TIC.

Contexte de l'étude et problème posé

Cette étude fait suite à la demande de médecins du travail d'une grande entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication de véhicules. Le service « santé au travail » était confronté aux plaintes répétées d'un nombre croissant d'ingénieurs qui éprouvaient des difficultés à faire face à l'usage des TIC, et en particulier de la messagerie face à un afflux massif de courriers électroniques. Par les facilités mais aussi par les contraintes qu'elle exerce, il semble que la messagerie ait pris une place prépondérante dans le travail : rythmant la journée et l'activité, accaparant plus ou moins fortement les salariés et débordant parfois sur leur vie personnelle.

L'objectif de notre étude est de saisir les répercussions de cette (sur)utilisation de la messagerie pour l'utilisateur (charge de travail, articulation vie au travail-hors travail...) et dans ses pratiques professionnelles (ré-organ-

isation de son activité, ...). Nous tâcherons de dégager aussi les stratégies mises en œuvre pour réguler cette intensification du travail.

Principaux concepts théoriques mobilisés

Différentes enquêtes montrent que les salariés passent beaucoup de temps à utiliser leur messagerie, y compris hors temps de travail. Ces technologies de communication ont diverses incidences : elles ont un côté « chronophage » pour Lasfargues (2006) car elles prennent un temps précieux qui pourrait être utilisé à effectuer beaucoup plus de tâches de fond. Ces outils de messagerie sont également à l'origine de coûts cognitifs provoqués par une gestion concomitante de plusieurs activités qu'il faut mener de front (syndrome de saturation et de débordement cognitif -COS- de Lalhou, 2000) et/ou par des interruptions et des digressions de tâches qui requièrent une re-contextualisation cognitive de la tâche (Bobillier Chaumon, 2003 ; Czerwinski & AL., 2004 ; Crepsy, 2004). Le débordement cognitif fait référence à un trop plein d'activités que le salarié n'arrive pas à maîtriser. Ces tâches de digression sont suscitées par des attracteurs cognitifs, c'est-à-dire par « un ensemble d'éléments matériels et immatériels qui participent potentiellement à une activité donnée, et qui sont simultanément présents du point de vue du sujet » (Lalhou, 2000 ; p. 75). Dès lors, la mobilisation des ressources attentionnelles que requièrent ces attracteurs cognitifs ainsi que le sentiment de débordement qui en résulte participent à la surcharge cognitive du sujet.

Quand on parle d'interruption de tâches, se pose la question de la productivité du salarié. Lorsque ce dernier est

interrompu dans une tâche, la possibilité de la reprendre et de l'achever peut être parfois reportée, ce qui peut provoquer des retards. Comme l'expliquent Assadi et Denis (2005), la réception d'un e-mail va entraîner des traitements non prévus par le salarié, jusqu'à oublier ce qui avait été commencé. Mark, Gonzalez et Harris (2005) expliquent d'ailleurs que la fragmentation temporelle possède deux aspects : la durée passée sur une tâche continue et les interruptions de l'activité. Ces interruptions (très sollicitantes d'un point de vue cognitif) sont présentes dans toutes les activités où il y a traitement d'information, et plus encore dans la gestion des e-mails.

Problématique et questions de recherche

Notre hypothèse de travail repose sur l'idée que cette messagerie peut être assimilée à un *artéfact cognitif* (Norman, 1991). Ce dernier ne fait pas qu'augmenter les capacités de traitement, de production ou de communication des individus ; il reconfigure également, et de manière plus ou moins importante et contraignante, les tâches et les relations. Cette TIC comporte donc un rôle *d'objet actant* entre l'utilisateur, son environnement (système d'activité) et les autres acteurs du système (entourage, client, hiérarchie...). Il s'agit donc de déterminer non seulement quel rôle joue concrètement cet outil de messagerie dans la détérioration de la qualité de vie au travail des cadres, mais de comprendre aussi les effets sur eux.

Démarche mise en œuvre

L'étude se déroule au sein du département « Études et Recherches » de l'entreprise où une précédente enquête sur le stress avait indiqué que les e-mails étaient un des facteurs significatifs de pénibilité professionnelle.

Notre échantillon (de 18 personnes) est essentiellement composé de volontaires compte tenu des contraintes professionnelles, de disponibilité et de performance du service. Pour évaluer les incidences effectives de l'usage de la messagerie sur les usagers et identifier les stratégies déployées pour les utilisateurs, diverses techniques ont été employées :

- Analyses thématiques et statistiques des messages gérés quotidiennement par les ingénieurs,
- Entretiens semi-directifs sur cet échantillon pour comprendre leur activité, leur rythme et l'organisation de leur travail, leur ressenti face à la messagerie, les stratégies d'utilisation,

- Observations et analyse des verbalisations simultanées pour comptabiliser les digressions et les ajustements de tâches sur une heure de travail (nature, fréquence, durée, ressenti...).

Pour cerner les stratégies d'utilisation de la messagerie, des séances d'observation filmées de l'activité de cinq usagers sur une matinée de travail ont été mises en place. Une caméra (type *webcam*) a été positionnée sur le rebord de l'écran d'ordinateur. Relié à un microphone, ce dispositif audio-vidéo enregistrait toutes les actions, réactions et les verbalisations spontanées des sujets au cours de leur matinée de travail. Nous avons par la suite confronté ces enregistrements à chaque individu pour qu'il puisse réagir à certains comportements ou attitudes déployés durant ces séances (verbalisation consécutive).

Ces observations accompagnées de verbalisations (simultanées ou consécutives) ont pour but de repérer les circonstances (quand ?), les stratégies (comment ?) et les raisons (pourquoi ?) du recours ou non à la messagerie. Des grilles d'observation rendent compte de ces tâches d'interaction avec l'outil.

Principaux résultats obtenus

• Gestion de la messagerie et régulation de l'activité : des compromis d'action

Nous allons d'abord présenter les usages de la messagerie avant de nous intéresser à sa gestion dans l'activité.

a) Un usage à vocation essentiellement professionnelle

Une première analyse statistique des e-mails traités par les 18 ingénieurs sur une journée de travail type conduit à dresser trois grandes catégories :

- E-mails personnels regroupant les e-mails familiaux, amicaux et non désirés (spams).
- E-mails professionnels comprenant les e-mails du groupe de travail, de sa hiérarchie ainsi que ceux des clients et fournisseurs.
- E-mails divers/entreprise rassemblant les messages d'informations générales sur l'entreprise (comité d'entreprise, CHSCT, syndicats, repas, congés...).

CHAPITRE III : LES ÉTUDES DE TERRAIN

NATURE DES MESSAGES TRAITÉS SUR UNE JOURNÉE DE TRAVAIL (TOTAL 600)

	Messages Professionnels	Messages personnels	Messages divers
Sur 447 e-mails reçus	387 (87 %)	24 (5 %)	36 (8 %)
Sur 153 e-mails envoyés	137 (90 %)	14 (9 %)	2 (1 %)

La messagerie est surtout utilisée dans un but professionnel puisque sur les 600 gérés quotidiennement (avec 33 e-mails en moyenne par personne), 87 % qui sont reçus et 90 % envoyés relèvent de cette seule catégorie.

b) Une messagerie essentiellement utilisée pour véhiculer, de manière asynchrone, de l'information dans le groupe de travail

Si l'on s'intéresse plus spécifiquement à ces messages professionnels (524), l'analyse des BAL (boîtes aux lettres) indique que la majorité de ces e-mails concernent les membres du groupe de travail (63 % reçus et 80 % envoyés). Ces messages concernent les informations relatives à la gestion du projet (aspects techniques, budgétaires) et du groupe de travail (réunions, comptes rendus...).

ORIGINE DES MESSAGES PROFESSIONNELS TRAITÉS SUR UNE JOURNÉE DE TRAVAIL

	Groupe de travail	Entreprise	Clients/fournisseurs	Hierarchie
Sur 387 e-mails reçus	243 (62 %)	99 (26 %)	12 (3 %)	33 (9 %)
Sur 137 e-mails envoyés	110 (80 %)	20 (15 %)	6 (4 %)	1 (1 %)

La messagerie est un véritable outil de travail dans l'activité (« *tout le travail est basé là-dessus* », « *moi si je coupe la messagerie, je ne peux plus travailler* »). Elle a été instituée comme LE principal vecteur de communication et d'information professionnelle par les usagers : « *c'est presque le principal moyen de communication avec l'extérieur* ».

Par rapport aux autres supports de travail, la messagerie présente un intérêt de taille qui est de conserver la trace de l'échange professionnel (problèmes traités, questions et réponses apportées, échéances fixées...). Des e-mails de confirmation sont d'ailleurs de plus en plus souvent exigés à la suite d'échanges verbaux : « *quand je reçois un coup de fil avec la description d'un problème, systématiquement je demande qu'on m'envoie un mail ... pour laisser une trace* ». Le mail est donc une sécurité qui, outre la rapidité de sa transmission, permet de se prémunir contre toute ambiguïté de communication (comme les interprétations erronées, les analyses abusives ou plus simplement, conserver la preuve de l'échange). Toutefois, cette stratégie s'avère à la longue contre-productive puisque toute action ou communication informelle est immédiatement suivie d'un message d'information ou de confirmation à destination non seulement de la cible, mais aussi du groupe de travail : « *les gens ne savent pas forcément qui s'occupent de quoi et parfois on va être en copie d'un e-mail qui, à la limite, pour notre information, va nous servir mais pour notre travail pas vraiment... Cela*

nous pollue ». C'est ce que nous avons désigné par l'effet « parapluie », c'est-à-dire rendre compte constamment de ses faits et gestes par des messages pour se couvrir.

c) Des messages professionnels qui requièrent une réponse immédiate

On note qu'un message reçu est dans la majorité des cas (83 %) consulté immédiatement (dès sa réception) et que 14 % sont consultés plus tardivement (au-delà d'une heure). Il peut-être aussi jeté dans la poubelle sans être lu (2 %) ou classé sans être lu (1 %). La majorité des messages entraîne donc, dès leur réception, une réaction de traitement de la part l'usager : « *un signal sonore, je plante tout et je regarde ce qui se passe* ».

Ces messages professionnels reçus engendrent paradoxalement très peu de réponses écrites de la part des ingénieurs. Ce sont prioritairement ceux issus du groupe de travail qui génère un *feed back* faible (12 % des messages reçus), puis ceux de l'entreprise (2 %) et des fournisseurs (1 %) ; mais aucune réaction aux e-mails de la hiérarchie. Cette relative apathie peut s'expliquer par la nature du message transmis (information générale, question...) qui peut susciter ou non une réaction, mais aussi par la volonté du salarié de réserver sa réponse - et ses ressources - de façon opportune (principe de la suffisance ou de l'économie cognitive) : « *Il ne faut pas qu'il s'attende à ce que je réponde au quart de tour ! Je ne peux pas* ». Il s'agit aussi de préserver les contacts inter-

CHAPITRE III : LES ÉTUDES DE TERRAIN

personnels directs lorsque c'est possible, notamment avec la hiérarchie (bureau à proximité) et le groupe de travail (*open-space* facilitant les interactions mais aussi les interruptions).

Gestion de la messagerie et compétences dédiées

Par des techniques d'observation (filmée) et de verbalisation simultanée (retranscrite), nous avons relevé un ensemble de données concernant les interruptions de

tâches en lien d'une part, avec la gestion de la messagerie et, d'autre part, avec les activités annexes que celle-ci induit. Nous avons choisi d'observer la première heure de travail d'un ingénieur durant laquelle il détermine le plan d'action de sa journée. Il apparaît ainsi que gérer la messagerie mobilise un ensemble de connaissances techniques et de compétences diverses (rédaction, décodage et tri) qui peuvent être considérées comme autant d'exigences qui pèsent sur le salarié.

DÉTAIL DES ACTIONS DE GESTION OPÉRÉES PAR UN INGÉNIEUR SUR UNE HEURE DE TRAVAIL

Type d'actions	Gestion de la messagerie				
	Trier	Consulter	Répondre	Rédiger	Total
Occurrence et fréquence	6 (35 %)	8 (47 %)	1 (6 %)	2 (12 %)	17
Temps moyen par action (minutes)	1.18	1.29	0.5	1.21	
Temps total par action (minutes)	7.50 (35 %)	11.52 (53 %)	0.5 (0,5 %)	2.43 (12 %)	22.30

Une première analyse du tableau indique que sur une heure de travail, l'ingénieur prend plus du tiers de son temps (22.30 min) à gérer sa messagerie dont 11.52 min sont consacrées plus particulièrement à la consultation des e-mails (avec en moyenne 1.2 min de temps passé pour chaque consultation) et 7.50 min au tri de la BAL (Boîte Aux Lettres). Cette dernière action prend donc une place prépondérante dans la gestion de la messagerie (environ 35 %). Ce tri porte d'une part sur tous les e-mails reçus durant la nuit (temps qui peut être très long – de 3 à 4 minutes – afin de commencer la journée avec une boîte vide) et, d'autre part sur les e-mails qui s'affichent instantanément (temps plus court : quelques dizaines de secondes).

Les observations montrent que le classement est surtout réalisé à partir du nom de l'expéditeur, du sujet, des personnes en copie, du contenu du message et de la pièce jointe (intitulé, taille...). Les deux premiers items donnent d'ailleurs des indices très précieux sur la pertinence d'un e-mail, surtout non-sollicité (spam). Des stratégies optimisées peuvent également être mises en place par les usagers les plus aguerris. Ils paramètrent l'outil pour que les e-mails reçus soient rangés automatiquement dans des catégories selon des mots clefs prédéfinis (expéditeur, sujet...) ou bien soient associés à des couleurs spécifiques (étiquettes) selon ces mêmes mots clefs (bleu pour personnel, rouge pour client...). Un seul coup d'œil permet ainsi de repérer les messages nécessitant un traitement (réponse ou lecture) plus approfondi. Pour autant, cette stratégie n'échappe pas à une intervention humaine puisque les ingénieurs déclarent

vérifier fréquemment la cohérence de ce tri automatisé. L'activité de classement, qu'elle soit automatisée ou manuelle, est effectuée avec d'autant plus d'acuité et de célérité que le salarié dispose d'une grande expérience professionnelle. En effet, les catégories prédéfinies doivent couvrir des domaines assez larges et représentatifs de l'activité pour intégrer la majorité des e-mails reçus et favoriser ainsi leur taxinomie puis leur récupération ultérieure. D'autre part, leur décryptage avant le classement repose sur quelques repères : nom et origine (service) de l'expéditeur, sa fonction, son niveau hiérarchique, la formulation du sujet, les références explicites ou implicites dans le corps du texte, les abréviations utilisées, le titre de la pièce jointe...

Les autres actions que sont « répondre » et « rédiger » prennent beaucoup moins de temps. Dans le premier cas, la réponse de 5 secondes correspond à la confirmation/remerciement d'une pièce reçue. Dans le second cas, c'est l'utilisateur qui décide d'adresser un message à un destinataire en lien avec sa tâche de fond ou suite à la demande de ce dernier (par téléphone ou par voix orale). Les réponses aux messages sont donc plus rapides et souvent faites dans la continuité de la consultation, d'après l'exigence exprimée (« merci de me confirmer au plus vite »). Mais elles dépendent surtout du décodage que l'utilisateur en fait. Les critères de filtrage sont donc ici à nouveau mobilisés pour apprécier le type de traitement à apporter aux e-mails reçus (réponse, tri, suppression ou inaction).

CHAPITRE III : LES ÉTUDES DE TERRAIN

Le temps imparti pour la rédaction du message est plus long (1.21 min en moyenne) car il faut expliciter le contexte, la demande en respectant des normes de « sociabilité » (formule de politesse, style non-directif, neutralité) et d'écriture (syntaxe, grammaire, orthographe). Exercice qui peut être d'autant plus ardu s'il est réalisé dans une langue étrangère et/ou pour un destinataire ou un sujet important.

Nous allons à présent revenir sur l'activité de consultation puisqu'elle sollicite à elle seule plus de la moitié du temps de gestion de la messagerie (soit 11.52 min). Elle peut être de trois types : (i) décidée par l'utilisateur (lorsqu'il ouvre ou rafraîchit sa messagerie), (ii) déclenchée par la messagerie (suite à une alerte sonore ou visuelle), (iii) ou encore suggérée par autrui (l'utilisateur répond à l'invitation d'un tiers qui lui demande de vérifier l'arrivée du mail).

DÉTAIL DE L'ACTION DE «CONSULTATION»

	Consultation			Total
	Décidée par l'utilisateur	Déclenchée par alerte	Suggérée par autrui	
Occurrence et fréquence de consultation	6 (75 %)	2 (25 %)	0	8
Temps moyen de consultation (minutes)	1,46	0.40	0	
Temps total de consultation (minutes)	10.33 (89 %)	1.19 (11 %)	0	11.52

Les consultations spontanées de la messagerie sont plus nombreuses (6) et plus longues (1.46 min) que lorsqu'elles sont déclenchées par les alertes (2 lectures de 40 sec en moyenne).

Lorsqu'elle est décidée par l'utilisateur, cette consultation prend d'avantage de temps car elle porte sur plus de messages : ceux-ci ont pu être accumulés durant la nuit (cas de l'ouverture en début de journée) ou téléchargés lors de la réactualisation manuelle de la BAL par l'ingénieur. Cette consultation intentionnelle répond à deux exigences d'anticipation :

- l'une technique : la capacité mémoire de la messagerie étant limitée à 40 M0, un filtrage régulier est alors nécessaire pour éviter que le logiciel soit bloqué par des pièces jointes volumineuses,
- l'autre temporelle : l'ingénieur observé préfère traiter « au fil de l'eau » plutôt que de consacrer un temps de traitement plus long sur des messages amoncelés. Il a l'impression d'être plus efficace avec cette technique.

De plus, il décide des moments propices pour lancer cette mise à jour (toutes les 6 minutes environ) en fonction de son état d'esprit et des tâches en cours. Cette technique proactive de consultation lui donne finalement l'impression de maîtriser davantage la messagerie et de réguler le flux d'e-mails : « *Les e-mails s'empilent (...), on est très vite noyé sous une avalanche de e-mails* ». Nous allons à présent décrire les tâches annexes que suscite l'utilisation de la messagerie.

Tâches générées par la messagerie : de nouvelles exigences de travail

Ce tableau présente les différents types de tâches annexes que l'utilisateur a initiées suite à la consultation des messages. Quatre grandes catégories ressortent : l'ingénieur recherche ou traite une information sur un (i) support papier (document) ou (ii) électronique (logiciel) ; (iii) il demande un renseignement par voix orale ou (iv) met à jour le cahier des tâches.

NATURE DES TÂCHES INDUITES PAR LA CONSULTATION DE LA MESSAGERIE

Type d'actions et de tâche	Tâches annexes générées par la messagerie				Total
	Recherche d'information sur support papiers	Demande de renseignement	Recherche d'information sur support informatique	Mises à jour du cahier de tâches	
Occurrence et fréquence	3 (20%)	8 (53 %)	1 (7 %)	3 (20%)	15
Temps moyen passé par tâche (minutes)	1.37	1.00	0.17	0.11	
Temps total passé par tâche (minutes)	4.52 (35 %)	8.03 (58 %)	0,17 (2 %)	0,34 (4 %)	13.46

Au cours de son heure de travail, l'utilisateur consacre près de 14 minutes à des tâches annexes. Autrement dit, il cesse son activité principale pour traiter les tâches induites par la consultation de la messagerie : « *c'est vrai que le mail change le cours de la journée par rapport à ce qu'on aurait dû faire. On est interrompu par des e-mails plus ou moins urgents et il y a des choses que l'on va traiter tout de suite car c'est hyper urgent* ».

Plus précisément, la consultation des e-mails génèrent dans la plupart des cas (58 %) des demandes de renseignements auprès des collègues (demande de précision, de confirmation ou d'approfondissement suite à un e-mail reçu). L'architecture en *open-space* permet d'interpeller très facilement le collègue proche, ce qui provoque aussi une interruption dans l'activité de celui-ci. Ce que nous avons désigné par *l'interruption à « rebond »* ou en « *écho* ».

La recherche d'information sur support papier (3 fois dans l'heure observée) est assez longue (1.37 min) et sollicitante d'un point de vue physique et cognitif puisque l'utilisateur est amené à se déplacer pour extraire des dossiers (souvent volumineux) des placards et les consulter pour identifier la donnée souhaitée (*recherche de plan par exemple*).

En revanche, l'unique recherche effectuée sur support électronique a été très courte (17 sec). Dans ce cas, il s'agissait de vérifier sa disponibilité pour une réunion sur l'agenda. Mais dans un autre contexte ou à un autre moment de la journée, cette recherche informatique aurait été plus importante puisque la plupart des dossiers et des outils de travail sont dorénavant centralisés sur informatique. Il faut alors jongler avec l'ouverture de différentes fenêtres et logiciels qui réclament chacun des codes, des commandes et des logiques spécifiques, ce qui est également coûteux d'un point de vue cognitif.

Enfin, dernière tâche générée par la messagerie, celle en lien avec le cahier des charges que l'ingénieur met à jour. Il y répertorie les tâches à réaliser dans la journée (par exemple, passer un appel téléphonique, met-

tre à jour un tableau, poser une question à un collègue absent..). Le recours à ce cahier des charges (3 fois) est symptomatique de cette accumulation de tâches en cours – débutées dans l'activité principale et/ou déclenchées par la consultation de la messagerie – mais jamais véritablement achevées.

Pour ne rien oublier, il faut donc lister sur le papier ce qui reste à faire, ce qui n'est pas encore fait mais qui devrait ou qui aurait dû être fait... Il ne s'agit pas seulement de marquer pour s'en rappeler, mais aussi de réduire sa charge mnésique (ou cognitive) et de contenir également l'angoisse d'oublier ce qu'il faut faire.

Les stratégies de régulation de la messagerie

Face à l'afflux de courriels et au sentiment de débordement qui peut en découler, les ingénieurs vont mettre en œuvre diverses stratégies de régulation qui dépendent surtout de leur expérience professionnelle et de leur maîtrise de l'outil de communication. Il s'agit :

- D'organiser son temps afin de libérer des périodes propices à la consultation des messages :

à partir de chez soi à raison de 2h en moyenne par semaine (le soir, le week-end, en fin de vacances), sur le lieu de travail en définissant des plages de consultation durant la journée (à raison de 30 minutes matin, midi et soir ; le reste du temps, la messagerie est fermée). Certains choisissent d'arriver plus tôt et de repartir plus tard le soir pour gérer les messages à des périodes plus creuses. D'autres enfin réservent cette consultation durant les réunions de travail au détriment de leur participation.

- Paramétrer sa messagerie et se focaliser sur des éléments clefs du message :

les plus aguerris vont associer automatiquement une couleur d'après certains items (expéditeur, thème...). D'autres repèrent et interprètent d'un simple coup d'œil quelques indices clefs du message reçu (le nom de l'expéditeur, le sujet, la pièce jointe...) et ne traitent que ceux qui correspondent à un profil bien particulier (construit sur l'expérience et fortement dépendant du contexte du travail : urgence, objectifs de travail...). Enfin, face à l'attracteur cognitif que représente l'alerte, d'aucuns préfèrent l'annuler et déterminer

les plages de consultation.

- **Gérer la relance** : il s'agit de ne pas répondre immédiatement aux e-mails en supposant que si le sujet est important et urgent, l'expéditeur les re-sollicitera. Mais c'est une technique anxiogène car des e-mails urgents peuvent ne pas être traités.

Discussion des résultats

Nous avons cherché à identifier quelles étaient les sources possibles de charge de travail ressenties par les ingénieurs en lien avec l'usage de la messagerie.

Nous avons déterminé par le décompte journalier des messages que la messagerie avait été instituée comme le principal support de travail des ingénieurs, notamment parce que toutes les informations du groupe de projet sont véhiculées par ce vecteur de communication. Pour cette raison, sa consultation est donc fréquente et représente avec les autres actions de gestion de la messagerie plus du tiers du temps de travail (sur une heure observée). À cela s'ajoutent encore les tâches annexes générées par la lecture des e-mails, qui portent à 35 minutes le temps total lié plus ou moins directement à la messagerie.

Malgré l'importance du recours à l'outil, les ingénieurs ont cherché à développer des stratégies pour optimiser au mieux l'usage de la messagerie afin qu'elle ne s'impose pas à eux ou ne s'interpose pas dans leur activité (sentiment de débordement). Ces stratégies de régulation dépendent éminemment de l'expérience de l'utilisateur et de sa maîtrise technique de l'outil.

Le coût cognitif se révèle alors très élevé pour diverses raisons : (i) s'organiser (réajuster son activité pour intégrer et gérer les tâches de fond) tout en mobilisant les ressources nécessaires pour mener à bien à la fois les tâches annexes déclenchées par la messagerie, la gestion de cet outil (tri, réponse, consultation...) et les dossiers qui restent en suspend ; (ii) se souvenir des choses à faire pour ne rien oublier (le cahier des charges en est l'illustration) ; (iii) réfléchir à des modes de gestion optimisés de la messagerie pour pouvoir traiter au mieux le flux des messages (relance, séquences de consultation, paramétrage de l'outil...) ; (iv) enfin gérer la tension interne face à la crainte de ne pas pouvoir achever ses missions de travail ou de laisser passer des e-mails urgents.

Par toutes ces incidences, on peut dire que l'usage de l'outil suscite des contraintes telles qu'il est à l'origine d'une intensification du travail (exigences temporelles, cognitives, relationnelles, structurelles...) et d'une certaine dégradation de conditions de travail. Cette activité médiatisée devient de plus en plus fragmentée : tâches variées, rythme rapide, temporalités croisées entre plusieurs tâches (concurrentes/concourantes), demandes en interférence, traitement d'événements imprévus et fréquents. La gestion des transitions entre ces différentes activités (principales et auxiliaires) devient plus chaotique et exige des compétences nouvelles (*anticipation, organisation, flexibilité, souplesse...*). Les risques pour la santé sont relatifs à ces phénomènes de surcharge : sentiment d'urgence, dispersion, tension, fatigue, sur-sollicitation de la mémoire... Certaines activités peuvent enfin être empêchées ou suspendues – et susciter de l'anxiété car le salarié n'arrive pas à faire face et/ou à maîtriser une activité qui lui échappe (débordement) – et la mise en œuvre de stratégies de régulation ou de contournement s'avère au final coûteuse sur le plan cognitif.

La messagerie serait ainsi à l'origine de multiples surcharges qui s'exerceraient sur le cadre : (i) une surcharge informationnelle d'abord, compte tenu du flux ininterrompu d'e-mails qui lui parvient et auquel il faut répondre souvent dans l'urgence après les avoir lus, décryptés et triés ; (ii) une surcharge communicationnelle ensuite, en raison de la nécessité d'adapter le message à la diversité des interlocuteurs et des canaux sollicités, et pour lesquels des compétences variées sont déployées (orales par téléphone, rédactionnelles pour la messagerie électronique, kinesthésiques et relationnelles en présentiel) ; (iii) une charge cognitive également par les multiples interruptions de travail, digressions d'activité et reprises que requiert la consultation de la messagerie (requérant diverses ressources) ; (iv) une charge organisationnelle enfin, car l'utilisateur doit sans cesse réajuster son activité afin de dégager du temps pour continuer à travailler malgré les apparitions intempestives des e-mails. Des compétences idoines doivent alors être déployées pour gérer au mieux ces nouvelles contraintes.

QUAND LA TECHNOLOGIE RYTHME ET STRUCTURE LE TRAVAIL : LE CAS D'UN CADRE DIRIGEANT

Résumé : *cette étude se propose de montrer comment l'activité du cadre (ici dirigeant) peut se reconfigurer sous l'influence des TIC et de la dématérialisation de l'information. La démarche ethnographique d'analyse de l'activité développée permet d'apporter un regard très fin sur le réel du travail. Prise dans son ensemble, l'activité du cadre doit se comprendre comme un système d'activités interdépendantes et interconnectées. Nous mettons en évidence les stratégies développées par le cadre pour gérer la variété d'activités, de tâches et d'interlocuteurs. Nous chercherons également à rendre compte des interactions complexes qui découlent de ces activités au regard de l'outil de messagerie. Il ressort que le cadre doit articuler des sphères temporelles à court terme (résolutions de problèmes) et à plus long terme (collecte d'informations, positionnement stratégique) en se positionnant entre un savoir-faire individuel et un savoir-faire collectif qu'il acquiert au fur et à mesure de l'expérience.*

Mots clés : *TIC, cadre dirigeant, système d'activité, régulation, dynamique de l'activité*

Contexte de l'étude et problème posé

Le service informatique dans lequel s'est déroulée cette étude a pour vocation d'outiller la gestion et les différentes transactions des services de l'entreprise grâce à des logiciels adaptés aux besoins spécifiques de chaque entité.

La DSI compte un département « Études et développements » en charge principalement de la conception et réalisation de logiciels pour des clients internes à l'entreprise. En particulier, le pôle « Études Ressources Humaines » accompagne la Direction des Ressources Humaines de l'entreprise dans ce domaine. En parallèle à la production de solutions informatiques pour ses clients internes (ERP, informatique de gestion), le service élabore ses propres sites Web qu'il met à disposition de ses salariés et des prestataires sur l'intranet de l'entreprise. Le service emploie une quarantaine de salariés et soustrait le reste de l'activité à des sociétés externes (une soixantaine de prestataires) qui détachent leurs personnels sur le site.

La hiérarchie comprend quatre niveaux : le Pôle, le niveau division, le niveau section, le niveau secteur. Chaque chef de section manage des responsables de projets (chefs de secteurs) et eux-mêmes pilotent les projets qui leurs incombent grâce à des prestataires qui développent les programmes. Si l'organisation hiérarchique définit clairement les tâches et les rôles de chacun, elle favorise également la transversalité dans le travail

grâce à une organisation en mode projet. Le travail des managers consiste en la collecte d'informations nécessaires à la construction d'une représentation tangible de l'activité de leurs collaborateurs, qu'ils soient titulaires ou prestataires, pour pouvoir les coordonner et les faire collaborer. À chaque niveau hiérarchique des interfaces sont créées permettant la transmission et l'enrichissement des informations utiles grâce aux TIC.

Hyperconnecté, le manager développe son activité grâce aux TIC qui dématérialisent de l'information et qui accélèrent largement son travail.

Éminemment située, l'activité du cadre dirigeant et manager articule différents systèmes d'activités interdépendants et interconnectés. Confronté à une variété d'activités, de tâches et d'interlocuteurs, le cadre voit son activité se fragmenter et s'entremêler dans un mouvement accéléré par l'utilisation des TIC. S'il est donc acquis que l'activité des cadres est multidimensionnelle, fortement rythmée et largement investie par les TIC (Dieumegard & al., 2004), on peut alors s'interroger sur les stratégies que le cadre peut mettre en œuvre pour coordonner les différents aspects de son activité. Comment cette activité est-elle effectivement impactée par les TIC ? Ce sont les questions auxquelles cette étude va tenter d'apporter des réponses.

Principaux concepts mobilisés

Le modèle du système d'activités d'Engeström (1987) permet d'aborder, en les analysant, les interactions complexes qui découlent de ces activités. En nous focalisant sur l'usage de la messagerie, nous soulignerons le poids de l'outil dans la gestion des projets. L'autonomie caractérise le métier du cadre qui définit et ajuste son activité et son travail aux aléas de son environnement. Sous l'influence de l'évolution des formes d'organisations moins bureaucratiques et plus organiques (Bouffartigues et Gadea, 2000), l'activité collective du cadre se développe, avec comme corollaire, l'augmentation du nombre des sphères de travail, des interlocuteurs et des interactions potentiels. La polycontextualité (*entendu comme l'immersion dans différents contextes et situation de travail*) devient alors la règle poussant le cadre à articuler différentes sphères d'activités (Engeström, 1995 ; Gonzalez & Mark, 2004). Les outils, pourtant nécessaires à la réalisation du travail du cadre, viennent ajouter de la complexité à la gestion de cette activité multidimensionnelle. De nouvelles stratégies de gestion des différents projets doivent alors émerger pour permettre au cadre de réaliser ses objectifs.

Selon Mintzberg (1984) enfin, il est possible de catégo-

riser l'activité du cadre selon 10 rôles parmi lesquels on retiendra ceux où le cadre a une préférence nette pour l'action et où il utilise cinq moyens de communication : le courrier (communication documentaire), le téléphone (purement verbal), la réunion non programmée (informelle, en face à face), la réunion programmée (formelle, en face à face) et la tournée (visuelle). Autonome, le cadre maintient un rythme soutenu, caractérisé par une forte brièveté des actions, tout en restant centré sur l'utilisation importante de la communication verbale.

Problématique

Au croisement des enjeux organisationnels et de l'usage des TIC, cette approche ne nous semble pas suffisante pour identifier les modes de régulations et les stratégies d'ajustement que le cadre met en place pour maintenir son engagement au travail. En effet, les TIC augmentent le volume et la rapidité du flux d'informations, en multipliant le nombre d'interlocuteurs qui se dispersent ou se trouvent à distance. Variée, fragmentée, assujettie à une faible planification, l'activité du cadre se déploie à un rythme soutenu pour réaliser une quantité élevée de tâches. Les risques de débordement et de pression augmentent et les limites vie privée/professionnelle s'estompent.

Entrer en communication à tout moment et en tous lieux est une nécessité rendue possible par les outils de messagerie et de téléphonie mobile. Le cadre doit articuler des sphères temporelles à court terme (résolutions de problèmes) et à plus long terme (collecte d'informations, positionnement stratégique) en se positionnant entre un savoir faire individuel et un savoir faire collectif qu'il acquiert au fur et à mesure de l'expérience. Analyser cette activité complexe en s'appuyant sur une démarche ethnographique prend alors tout son sens. Elle nous permet de définir les systèmes d'activités et de comprendre leur interdépendance pour caractériser les actions et montrer leurs enchevêtrements. (Gonzalez & Mark, 2004 ; Engeström, 1987, 1995).

Méthodologie : relever l'activité et construire une chronique d'activité

Nous avons réalisé un travail ethnographique de suivi d'un cadre dirigeant, sur une journée de travail. Cette étude clinique a permis de dégager les stratégies mises en action dans l'articulation des différents projets du cadre.

Cette analyse est l'aboutissement d'un travail de fond d'une durée de 4 mois qui a consisté, au préalable, à mener des analyses exploratoires (entretiens semi-directifs, observations participantes, relevés de traces d'activité...) dont l'objectif était de s'immerger et d'ap-

préhender le contexte et la complexité de cette situation. Ces méthodes nous ont également permis de mieux nous faire accepter par le cadre observé.

Au moment de l'étude, il est âgé de 43 ans et a 17 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Il est responsable d'une entité de développement de logiciels informatiques et gère une équipe de 120 personnes composée de 40 titulaires et de 80 prestataires.

Sur une journée de travail débutant à 7h30 et se terminant, au bureau, à 18h30, nous l'avons suivi pour analyser et comprendre son activité. Nous avons réalisé une chronique d'activité précise, en nous appuyant sur le relevé fin de son travail, en chronométrant chacune de ses actions et tâches. Nous avons intégralement retranscrit les actions, les remarques produites par le cadre en verbalisations simultanées (spontanées) au fur et à mesure du déroulement de son cours d'action. Un *débriefing* en fin de journée avec lui a permis de confronter les différentes informations et représentations recueillies à chaud. Nous lui avons demandé d'expliquer ou de commenter ses actions.

À partir du relevé d'activité, nous avons catégorisé les tâches réalisées par action en correspondance avec les outils utilisés et les interlocuteurs avec qui il était en contact. Des graphes temporels des tâches réalisées et des interactions ont été produits. Puis des graphiques de répartition des actions par activité nous ont permis de qualifier les différents contextes entrant en jeu dans ces activités. Enfin, un calcul des temps moyens par tâche a affiné la représentation pour permettre de quantifier l'activité. Le croisement de ces informations permet alors de dégager des stratégies de régulation et d'articulation. Les résultats de cette analyse ont été présentés au cadre lui permettant de verbaliser sur notre travail. Agissant comme une auto-confrontation, cette étape a consolidé les données pour rester au plus près du sens que l'acteur mettait sur son activité, tout en lui permettant de se la réapproprier.

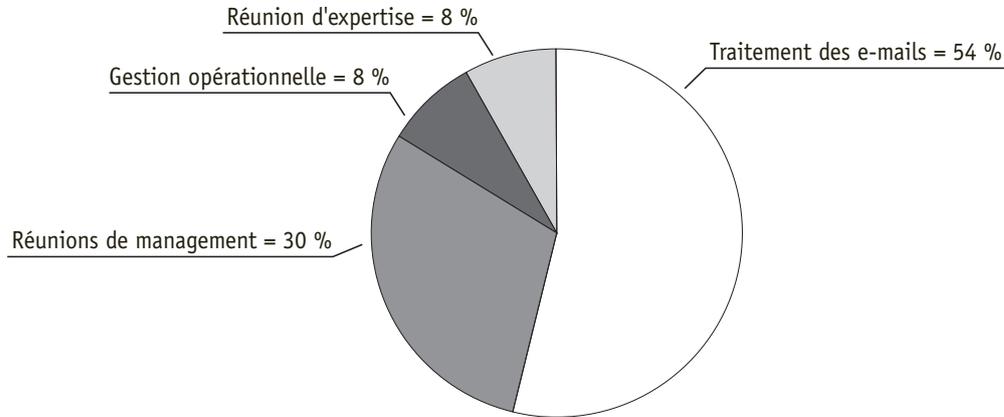
Principaux résultats de l'étude

Pour qualifier l'activité réalisée par le cadre, nous allons tout d'abord identifier les différentes catégories de tâches. Ensuite, nous affinerons notre représentation pour montrer la fragmentation de l'activité et les stratégies mises en place pour l'articulation des différents projets.

• L'activité ne se décrète pas, elle se construit

Quatre catégories d'activités ressortent de la première analyse : (i) la gestion de messagerie (54 % du temps), (ii) les réunions d'expertise et (iii) de management (38 % du temps) et (iv) la gestion opérationnelle (8 %).

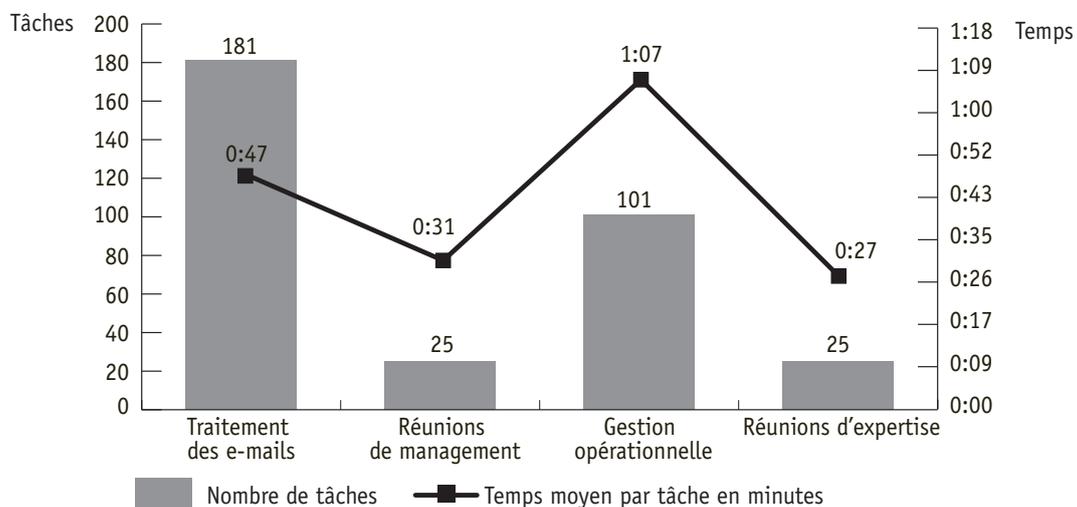
RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ DU CADRE SUR UNE DEMI-JOURNÉE



Toutefois, cette catégorisation n'est pas suffisante pour qualifier et quantifier finement l'activité. Un calcul des

temps moyens par tâche permet d'affiner notre représentation.

RÉPARTITION DU NOMBRE DE TÂCHES DE GESTION DE MESSAGERIE / TEMPS MOYEN DE RÉALISATION

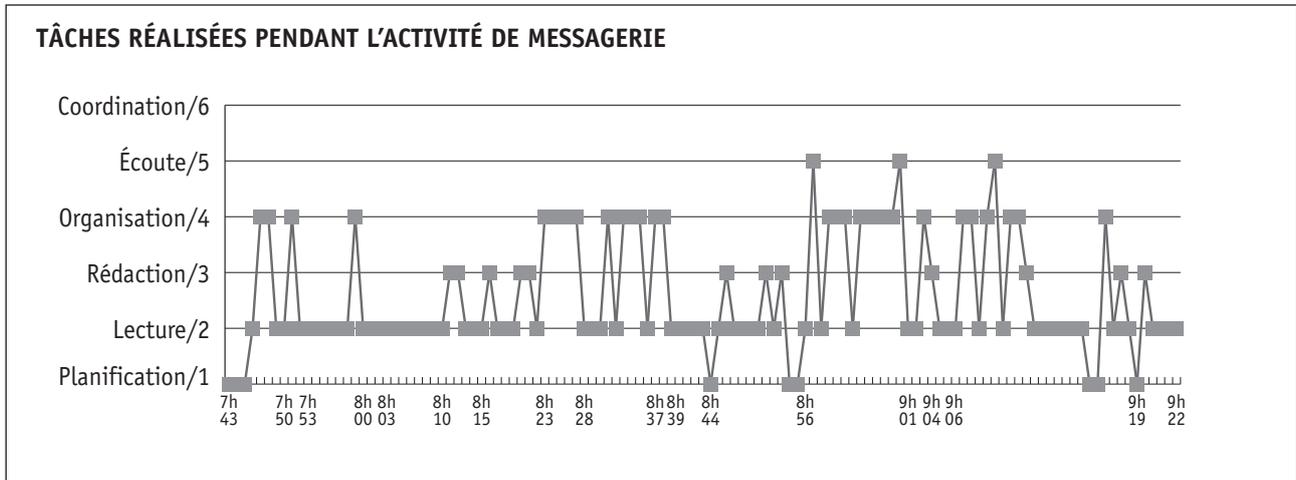


Du fait du nombre très élevé d'actions réalisées dans une demi-journée (332/ ½ journée), le temps moyen alloué par tâche est très réduit : 47 secondes en moyenne par tâche de messagerie recensée (181 au total) et 1 min. 7 sec. en moyenne pour chaque tâche de réunion de management identifiée (101). Cela corrobore l'hypothèse d'une activité fortement fragmentée, en lien avec des interlocuteurs multiples, rythmée par une succession importante des tâches.

L'outil de messagerie impose le rythme

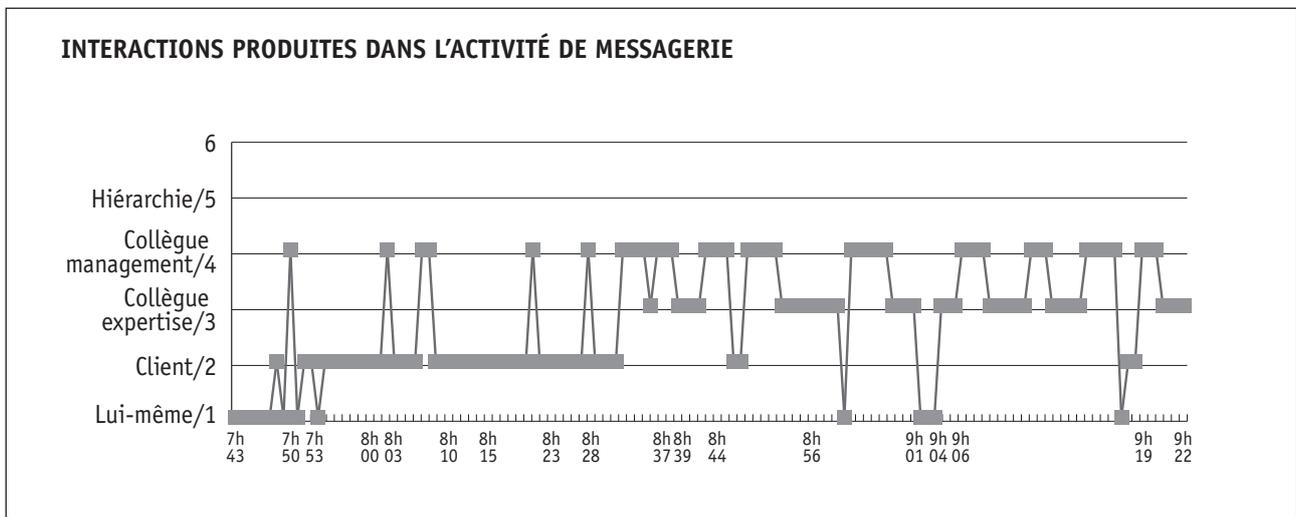
L'outil impose son rythme au cadre, qui cadence son activité afin d'atteindre ses objectifs. Des graphes temporels vont permettre de matérialiser la fragmentation des tâches ainsi que l'alternance des interlocuteurs en contact.

Les tâches variées, brèves s'enchaînent rapidement



Connecté en permanence, le cadre est en communication avec différentes personnes de son entourage (hiérarchie, collègues, collaborateurs). Ainsi, sur un cours d'actions réduit (8 minutes), il produit une vingtaine de tâches pour lesquelles il consacre un temps moyen de 24 secondes (planification de rendez-vous, lecture d'e-mails et/

ou de documents, rédaction d'e-mails, organisation de son travail, réponse à des coups de téléphone, coordination des membres de son équipe). Sur le même cours d'action (8 mn), le cadre est en lien avec 3 interlocuteurs pour la réalisation de ces 20 tâches.



À chaque type d'interaction, le cadre mobilise une dimension différente de son activité : l'expertise (lui-même, collègues), le management (collègues). La brièveté et la cadence des échanges sont cognitivement exigeantes. À la fin de la journée, l'activité de gestion de messagerie, très présente, laisse au cadre le sentiment de ne rien avoir produit de concret, ce qui le frustre. Les interactions sont qualifiées de « *basiques* » et « *peu enrichissantes sur le plan intellectuel* ».

Le relevé de l'activité montre pourtant que les tâches réalisées apportent une valeur ajoutée à l'activité. En se fiant au nombre d'interlocuteurs et aux occurrences pro-

duites avec eux, nous repérons que le cadre intervient dans plusieurs sphères de son activité. Les actions à réaliser pour traiter les e-mails sont décidées de manière quasi instantanée, sans prise de recul. Enfin, la simultanéité des tâches et des interlocuteurs encourage le cadre à utiliser d'autres outils que ceux mis à sa disposition pour gérer son activité. L'outil de gestion des tâches GTD (*Getting Things Done*) s'ajoute à l'outil de gestion de la messagerie dont il remplace avantageusement le gestionnaire de tâches grâce à un indexeur de tri plus puissant. L'intérêt pour lui est d'attribuer « *une pondération, un degré de criticité à la tâche* » en fonction de

son importance, de son sujet, en déchargeant « *sa tête de tâches* ». Grâce à cet outil complémentaire, il peut augmenter sa capacité de gestion des projets.

Au moment du *debriefing*, le cadre exprime que cette activité est peu enrichissante, mais qu'elle constitue, en fait, le « *véritable kit de survie du cadre* ». Le travail est devenu tellement immatériel qu'il en perd de la substance : « *globalement j'ai fait du boulot de facilitateur, c'est une journée frustrante. Quand on regarde le niveau d'énergie dépensé, il n'y a pas grand-chose à retenir de la journée ! Il y a peu de marge de manœuvre qui reste.* »

Il reprend néanmoins le contrôle de son activité en privilégiant les activités de réunions plus centralisées sur la coordination. Elles sont pour lui l'occasion de s'investir dans des interactions directes et focalisées à plus haute valeur humaine ajoutée et d'organiser son temps de travail.

- **Le cadre reprend le contrôle sur le rythme de son activité**

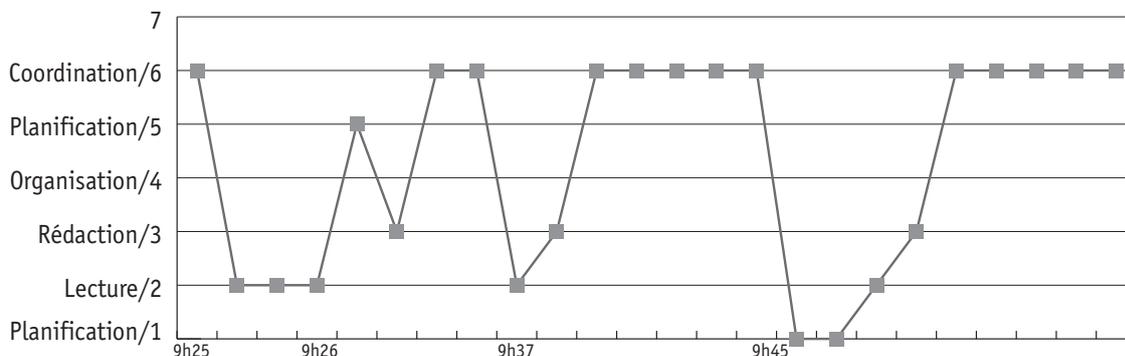
Durant les réunions qui suivent la gestion de la messagerie, le rythme change et le cadre reprend le contrôle

du cours de son activité. Les actions de coordination de réunions sont prédominantes et sont caractérisées par des relations en face à face avec ses interlocuteurs. Nous notons toutefois des stratégies différentes selon qu'il s'agisse d'une réunion d'expertise (coordination d'experts techniques pour des ajustements à venir) ou de management (soutien à la coordination d'objectifs de membres de l'équipe). Lors des réunions d'expertise, il y a peu d'utilisation des TIC contrairement à la réunion de management où le nombre d'actions avec la messagerie est un peu plus important. Les enjeux ne sont pas les mêmes et mobilisent différemment les ressources du cadre. Le rythme des actions reste soutenu mais les stratégies changent.

La réunion d'expertise

Durant la réunion d'expertise, le cadre oriente exclusivement ses tâches sur la problématique de la réunion. Les interactions sont uniquement à visée d'expertise. Il s'autorise à lire les e-mails qui ne concernent que le sujet de la réunion. Dans ce cas de figure, il n'y a pas de débordement de l'activité qui reste centralisée sur le thème fixé.

TÂCHES RÉALISÉES PENDANT LA RÉUNION D'EXPERTISE

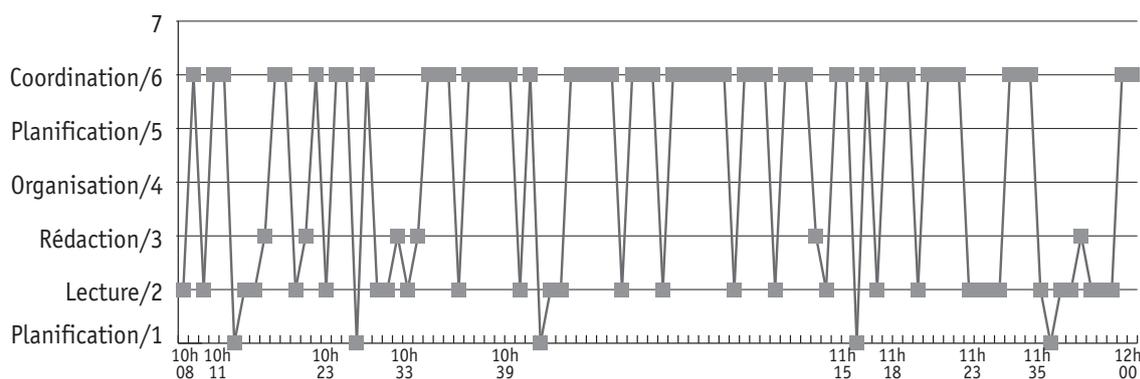


La réunion de management

Pour la réunion de management (soutien à la coordination d'objectifs de membres de l'équipe), le cadre change à nouveau de stratégie. On observe une alternance entre différentes tâches de gestion de réunion (organiser, planifier, rédiger, lire...) qui impliquent divers interlocuteurs,

intervenants, présents ou non, sollicités à différents moments (collaborateurs, clients...). L'activité du cadre est principalement focalisée sur la coordination et l'articulation de ces différentes actions et interventions. Il n'utilise quasiment pas sa messagerie pour ne pas être déconcentré/ dispersé/ interrompu dans sa coordination.

TÂCHES PRODUITES DANS LA RÉUNION DE MANAGEMENT



• Savoir dégager du temps pour des actions importantes

En fin de matinée, il dégage 20 minutes de son temps pour rédiger un mail : « *Là il faut que je prenne du temps car il y a des implications, cet e-mail a une dimension politique et stratégique forte* ». Ce fonctionnement tranche avec le mode de traitement des e-mails de la première phase de sa matinée. Comme pour la gestion de certaines réunions (expertise et management), le cadre maîtrise alors son temps.

Discussion : être capable de jongler entre différentes sphères de son activité

Dans son activité coordonnée et accélérée par les TIC, le cadre gère différents contextes, sujets, interlocuteurs qui entrent en liens dans une dynamique multidimensionnelle. La mise en évidence de la *polycontextualité* (Engeström, 1995), c'est-à-dire la possibilité pour le cadre de gérer des articulations entre différents projets, permet d'appréhender les différentes dimensions de son activité. Obtenir l'information est devenu primordial et focalise l'activité du cadre. L'information devient le vecteur de la connaissance distribuée sur le collectif. Dans ce contexte, elle devient un enjeu stratégique. Le mésusage des outils de communication peut affecter le contenu de l'information et donc de la diffusion de la connaissance. La construction d'informations, la co-construction d'un savoir dans le cadre d'interactions riches nécessitent

l'appui sur un collectif multiple qu'il n'est pas toujours évident de mobiliser à distance.

Les résultats de l'analyse de l'activité (graphes temporels concernant le nombre de tâches et interactions produites) montrent que le cadre développe une activité en lien constant avec d'autres, éloignés mais pourtant présents par l'interface de l'outil. Le passage incessant d'une activité à l'autre, d'une tâche à l'autre, d'un interlocuteur à l'autre est frappant. Les stratégies de régulation qu'il met en place lui permettent de réaliser son travail en restant disponible pour les autres. Totalement « *glocalisé* » (réunion des termes globalisé et localisé), il est présent à différents « endroits » en même temps (notion d'*ubiquité*). Les frontières physiques s'estompent par configuration de l'activité par les outils. Ces derniers lui permettent de faire son travail en différents lieux mais en restant localisé. Cette capacité du cadre à être en interaction permanente montre une compétence à gérer une polycontextualité importante. L'outil de messagerie est pour lui un moyen et non un but, mais son usage peut induire un inconfort émotionnel et une forte charge cognitive qu'il exprimera sans éclat. En se consacrant à une palette d'activités plus large, il utilise de manière adaptée son espace temps et sa disponibilité pour son équipe. L'activité est donc nécessairement collective (physiquement ou virtuellement) et s'inscrit dans un contexte (matériel ou technologique) où le cadre met son temps à disposition.

Selon les ressentis du cadre, son activité est vécue comme frustrante. Le cadencement important et la forte fragmentation de l'activité donnent au cadre « *le sentiment d'effectuer un travail à la chaîne* ». Si l'outil est utile voire nécessaire, il contraint fortement l'activité en canalisant un flux continu d'informations. L'utilisation de l'outil et ses dérives d'usage (*c'est-à-dire accroissement du management à distance, des communications lapidaires, des e-mails en copie...*) ont un impact sur les relations en risquant d'affaiblir le collectif. Les outils fonctionnent effectivement comme autant de vecteurs possibles d'informations démultipliant le flux. Le sentiment d'être submergé est réel et conduit le cadre à regretter que ses collègues ne prennent pas le temps de lui envoyer des informations dont le contenu a fait l'objet d'un traitement préalable. Il exprime alors le sentiment d'être isolé bien que connecté. Cette réalité exacerbe le risque d'une déqualification de l'activité dans la mesure où la valeur ajoutée du cadre est de capitaliser l'information et d'en faciliter la transmission, grâce à une réflexion de fond. L'opérationnel est traité rapidement et le cadre doit intégrer un flot d'informations important et continu, drainé par la messagerie : « *je passerais peut être plus de temps*

à réfléchir, ce n'est pas forcément un mal [si la messagerie était moins présente, NDA¹⁴]. »

L'analyse de l'activité de ce cadre dirigeant montre que l'outil conditionne un fonctionnement et donc le produit du travail effectué. Elle montre également que des stratégies/compétences sont nécessaires (savoir valoriser l'information, savoir construire un réseau de compétences, savoir articuler les différentes sphères de l'activité, savoir travailler dans un environnement « globalisé » pour lui permettre d'augmenter son efficacité au travail et de conserver le contrôle sur certaines dimensions de son activité (réunions co-localisées ou temps de réflexion).

Donner forme à ces activités immatérielles et intellectuelles est aujourd'hui un enjeu. Acteur de son temps et de son activité, le cadre ancre son action dans les outils et les objets qui l'entourent. Il construit l'histoire de son activité et son développement possible en négociant avec les contraintes qui lui donne le sentiment de ne pas déployer complètement ses compétences.

14. NDA = Note De l'Auteur

ÉTUDE EXPLORATOIRE SUR L'USAGE DU SMARTPHONE

Résumé : à partir de l'étude des usages du smartphone par une équipe de cadres mobiles se déplaçant régulièrement sur le terrain, cette étude exploratoire s'intéresse aux impacts (positifs ou négatifs) que ce smartphone peut avoir sur le travail de ces salariés et leur bien-être au travail.

Dans quelle mesure ce petit objet technique qui se généralise de plus en plus chez les cadres peut-il compléter ou se substituer à certaines pratiques médiatisées ? Qu'apporte-t-il en plus dans le travail ? Que modifie-t-il dans l'activité ? Quelles sont les limites et éventuellement les risques sur la vie au travail et hors travail ? Qu'exige-t-il ? C'est à ces diverses questions que cette étude va tenter d'apporter un certain nombre de réponses.

Mots clefs : Smartphone, Cadres mobiles,

Contexte de l'étude et problème posé

Cette intervention s'est déroulée dans une entreprise comprenant un siège et cinq établissements situés à proximité de la clientèle. 560 personnes travaillent dans cette entreprise, dont un peu plus de la moitié sur le terrain.

Deux ans après avoir doté le Comité de Direction (huit membres) d'un smartphone, la Direction Générale a étendu cette mesure à une vingtaine de cadres dirigeants dans le but de les rendre joignables en continu, notamment en période hors travail. Cela représente à la fois une contrainte (appel téléphonique du Directeur Général le week-end) et une ressource (permettant de répondre rapidement aux divers courriels et sollicitations).

Cette accessibilité continue permet d'étendre la firme au-delà des frontières physiques de l'entreprise mais exige aussi une réorganisation de la vie hors-travail, susceptible d'affecter l'équilibre socio-professionnel du cadre.

Dans quelle mesure ces nouveaux dispositifs amplifient la charge de travail des cadres ? La qualité de vie est-elle atteinte ? Comment l'usage du smartphone peut-il reconfigurer l'activité des cadres ? Quelles sont les compétences requises pour gérer ces nouveaux outils et les nouvelles pratiques associées (écrire des messages, savoir basculer entre différents outils, dans différents contextes et articuler différents systèmes de vie). Autant de questions qui vont orienter nos analyses et approches du terrain.

Principaux concepts mobilisés

Nous pouvons dans un premier temps appréhender le Smartphone comme un **objet frontière** : c'est le même objet qui est utilisé pour des mondes différents (privé, professionnel, domestique, social). Il permet la communication entre diverses sphères afin de servir un objet commun (Leig Star & Griseimer, 1989). Ce concept est intéressant car le smartphone, en tant qu'outil de communication navigant entre la sphère professionnelle et privée, sert finalement toujours un dessin prioritaire, en l'occurrence celui de l'organisation.

Ce concept d'*objet frontière* a dévié vers l'*objet intermédiaire* (Vinck, 1999). Ce sont des « objets » de toute sorte, textes, supports informatiques, échantillons biologiques, instruments, animaux qui circulent entre les membres d'un réseau. En situation de réunion, cet objet intermédiaire perd son objet de communication pour devenir un objet traduisant une intention dans l'action, avec force locutoire, en le manipulant et en le pointant devant soi par exemple. Le second concept qui est intéressant pour cette étude est l'*awareness*, observable en situation de réunion, c'est-à-dire la capacité des participants à rester sensibles à leurs conduites réciproques, alors qu'ils font des activités distinctes (Heath, 1994 ; Grosjean, 2005). Quand le voyant lumineux du téléphone clignote, il indique qu'un message est arrivé au détenteur du smartphone, mais n'indique pas la disponibilité réelle de celui-ci à l'expéditeur. Ce signal fait aussi prendre conscience d'un autre environnement. Par cette multitude de signaux (en silencieux, vibreur, clignotant), le smartphone, qui est toujours présent dans les diverses situations de la vie professionnelle mais qui s'impose aussi dans la vie privée, présente de véritables signes d'attracteurs cognitifs (Lahlou, 2000). Autrement dit, une attraction « naturelle » vers toute sollicitation du dispositif.

Problématique et questions de recherche

Dans cette organisation, la Direction Générale souhaite que les cadres puissent répondre en cas d'urgence au-delà de leurs heures de travail, cas d'urgence qui peut se manifester par un incident et/ou le besoin d'une réponse immédiate, en temps réel.

L'usage du smartphone se déployant dans toutes les sphères de vie du cadre, cette intervention vise donc à comprendre comment il s'intègre à l'activité professionnelle ? Quelles sont les difficultés rencontrées, les exigences nouvelles à gérer ? À quoi et pour quoi l'utilisent-ils ? Dans quelle mesure est-ce une ressource ou une contrainte pour le travail ?

Démarche mise en œuvre – Méthodes déployées

L'analyse et la description de l'activité des cadres et de leurs usages de cette technologie ont été recueillies en deux temps :

- Dans un premier temps, des entretiens exploratoires et semi-directifs ont permis de décrire l'activité des cadres, leur usage des nouvelles technologies et du smartphone en particulier. Ces entretiens ont été complétés par la remise de schémas d'association libre sur les thèmes de l'activité du cadre et autour de l'usage du téléphone, afin d'en dégager la symbolique que cela représente pour eux.

- Dans un second temps, nous avons déployé des outils d'analyse de l'activité et d'utilisation du smartphone, notamment par l'élaboration (i) d'une grille d'auto-relevé d'activité (permettant de repérer où, quand et pour quels usages/finalités et avec quelles difficultés le smartphone était utilisé, sur une durée de 8 jours du lever au coucher) et (ii) l'observation de 4 réunions de travail auxquelles les cadres participaient. L'idée était de repérer les diverses utilisations du téléphone, notamment sur le plan comportemental (ce qui déclenche l'usage, ce qui le suspend, les difficultés rencontrées, la gêne éventuelle manifestée...). Ces conduites ont été recensées par des prises de note (de type description narrative).

Suite à ces réunions, des verbalisations simultanées (auto-confrontation) ont été menées avec trois cadres.

L'échantillon qui a participé à cette étude est constitué de onze cadres dont : 2 cadres experts, 5 cadres encadrants et 4 dirigeants. 3 femmes en font partie, la moyenne d'âge est de 39 ans, l'ancienneté moyenne est de 13 ans, le niveau d'études est supérieur à Bac + 2. Ces cadres sont plutôt à l'aise avec les nouvelles technologies.

Principaux résultats obtenus

• Quelques données sur l'activité des cadres

Parmi les cadres de notre échantillon, 8 cadres ont des fonctions directement opérationnelles sur le terrain. Deux autres exercent des responsabilités en ressources humaines et en communication. Pour la majorité d'entre eux, ils sont avant tout des managers d'équipe. Les cadres de proximité font ainsi un point tous les 15 jours avec leur équipe.

Au niveau de l'organisation de leur travail, tous commencent leur journée par le traitement des e-mails, ce que certains nomment la « *course au traitement des e-mails* ». Leur activité passe par des temps de réunions importants. Celles-ci sont toujours programmées le plus souvent à l'extérieur avec divers participants internes et externes à l'entreprise. Le domaine d'activité de l'entreprise suppose que quasiment tous les cadres (à part ceux

chargés de la communication et des RH) se déplacent sur site. Ce sont donc des cadres mobiles qui alternent les réunions, les chantiers, les sessions de travail en extérieur et qui ont donc besoin d'être reliés à l'organisation par le biais d'objets techniques (smartphone et ordinateur portable).

• Leurs usages des TIC

Les cadres de notre échantillon utilisent surtout leur ordinateur portable couplé au téléphone. Ils consultent peu Internet sur leur lieu de travail. Une partie délègue certains travaux à leur assistante ou cadre collaborateur. L'agenda partagé est utilisé par 10 cadres sur 11 : les prises de rendez-vous sont faites par eux-mêmes à 64 %, mais aussi par leur assistante.

Ils utilisent surtout le smartphone pour la messagerie, le téléphone, l'agenda, l'appareil photo (pour photographier des situations rencontrées sur le terrain), dans une moindre mesure le carnet d'adresse, le GPS, les SMS, la calculette et le réveil.

• L'usage du smartphone dans l'activité des cadres

a) Le smartphone permet aux cadres de gérer leur mobilité professionnelle, notamment les messages qui leur parviennent durant les trajets ou les réunions (les urgences, des e-mails avec des réponses rapides), mais aussi dans la sphère privée.

Pour ces cadres, l'intérêt majeur de l'outil réside dans le fait d'avoir l'impression de ne pas prendre de retard et de gérer en temps réel le flux des messages qui leur parviennent, sans être surchargé au retour du bureau. Ce mode d'action et de régulation est également adopté hors du temps travail durant les congés, les RTT ou les périodes de formation, les séminaires,... Cela leur permet de conserver un contact et un « regard » sur leur activité professionnelle.

Pour eux, l'usage du smartphone présente des avantages certains comme la réactivité, l'information en continu, l'autonomie, la rapidité d'action... En somme « *il facilite tout* ». En revanche, ils ressentent comme une contrainte le fait d'être toujours connectés ou plutôt de ne jamais pouvoir se déconnecter véritablement.

En termes de facilité d'usage, le smartphone n'offre pas une bonne lisibilité des messages denses et surtout des pièces jointes. Cela oblige les cadres à re-consulter les courriels au bureau ou chez eux, ce qui constitue une charge de travail supplémentaire. Des compétences rédactionnelles sont également requises en matière de communication écrite. Il faut faire preuve de synthèse et de pertinence dans la rédaction de messages courts et sobres, ainsi que de sens de l'organisation de ceux-ci (classement des e-mails).

La majorité des personnes interrogées ne pourraient plus

se passer de cet outil. D'ailleurs lorsqu'ils est oublié ou déchargé, les cadres ressentent un manque ou un vide et cela semble même affecter leur efficacité professionnelle.

b) Le smartphone est-il un outil de management ?

S'il peut aider à prendre des décisions rapidement, en consultant ou en adressant des messages aux collaborateurs, cela s'avère plus difficile avec ceux qui ne disposent pas de ce genre d'outil.

Si les cadres managers ont un rôle de « lien social » à jouer au sein des équipes qu'ils encadrent, l'usage du smartphone peut toutefois limiter cette communication. En effet, les relations interpersonnelles directes peuvent s'estomper, voire disparaître. Un autre type d'interaction se met en place, plus formelle et moins naturelle, mais, globalement, les cadres interrogés ont conscience du fait que l'usage de l'outil ne doit pas les couper des autres. Aussi, sur des sujets difficiles et sensibles, certains responsables privilégient une communication directe par téléphone ou en présentiel.

Pour terminer, l'usage du smartphone peut également devenir un facteur de surcharge de travail par les interruptions qu'il suscite. Ces sollicitations intempestives créent les conditions d'une surcharge.

c) Qu'en est-il du comportement des cadres lorsqu'ils sont en réunion ?

Pour certains des cadres interrogés, consulter le smartphone en réunion (pour écrire, lire, répondre aux e-mails, gérer son agenda, ...) relève d'un manque de savoir-vivre. Pourtant, nous avons résumé les diverses manipulations et actions réalisées par les cadres avec leur smartphone lors de l'observation de trois réunions.

*Cadre A : consulte l'agenda de son smartphone pour vérifier une date de réunion et tout en le gardant dans sa main droite écoute l'intervention d'une autre personne... Il pose le téléphone (toujours connecté sur l'agenda) sur ses feuilles, et explique la concomitance de deux réunions à son assistante présente. Puis il reprend son téléphone, regarde l'agenda.
Dans ce cas, le smartphone est un outil de travail,*

*Cadre D : 15 h 45, son téléphone vibre, il le prend dans la main, le consulte. Il le garde dans la main droite, tourné à l'envers. Il le tourne et le retourne, et le place sur les feuilles devant lui (des plans de l'immeuble).
Le smartphone comme objet de plaisir, suscitant une satisfaction par sa manipulation (sorte d'objet transitionnel)*

Cadre A : 11 h 15, il regarde le smartphone, se tourne sur le côté (n'est plus face à la table) et le repose après 2 mn d'actions.

Cadre D : 11 h 19, pose son téléphone dans la main gauche, avec son pouce droit actionne la mollette et le repose (30 secondes), est concentré.

Cadre F : 11 h 19, l'a sorti de son sac, est dans son étui et le pose sur la table.

Dans cette dernière situation, voilà plus de deux heures que la réunion a démarré, une nouvelle intervenante démarre à 11h 15. Ces 3 personnes en profitent pour agir avec leur téléphone.

Sur la base des auto-relevés d'activité remplis, 67 actions ont été répertoriées. L'amplitude horaire moyenne des relevés est de 10 heures sur 8 jours. On notera un usage privé non négligeable du smartphone (de l'ordre de 21 %) qui place l'outil comme un objet frontière entre des sphères de vie personnelle et professionnelle. Cela favorise du coup la porosité et la dilution des frontières.

SYNTHÈSE DES USAGES DU SMARTPHONE PAR AUTORELEVÉ D'ACTIVITÉ

Libellés de la grille d'auto relevé	%	Commentaire
Lieu d'usage	57 %	Les lieux de relevés sont dans le cadre du travail (bureau, transport professionnel, réunion, sur chantier)
Type d'activité réalisée	37 %	Expertise
	21 %	Activité privée
Contexte d'usage	84 %	Seul
Niveau d'exigence requis par la tâche	60 %	Pas exigeant ou pas du tout exigeant
Déclencheur de l'usage	68 %	Lui-même
Nature de la tâche réalisée avec le BB	39 %	Importante ou tout à fait importante (attente de décision par exemple)
Outils intégrés au smartphone utilisés	45 %	téléphone
	26 %	e-mails
	10 %	agenda
	5 %	appareil photo
Outils utilisés autres que smartphone	8 %	Ordinateur (maison : 5 %, bureau : 3 %)
Type d'activité réalisée durant l'action	42 %	Consulter
	36 %	Parler
	9 %	Écrire

• Quelques stratégies de gestion du smartphone

Pour limiter les sollicitations excessives de l'outil et dégager du temps pour des tâches de fond, certains cadres n'hésitent pas à couper leur smartphone ou à se déconnecter de leur messagerie.

Pour optimiser la gestion des e-mails, les cadres utilisent des intitulés de message « opératoires » censés faciliter le traitement des e-mails par le destinataire (de type « *pour info* », « *faire suivre* », « *on en parle* ») ou indiquent par une pastille « *non lu* » le mail à re-consulter ultérieurement lorsqu'ils sont dans l'impossibilité de le traiter en contexte (réunion en clientèle, conduite d'une voiture...). Pour contacter rapidement leur collaborateur qui n'a pas de smartphone, ils envoient des SMS. Certains mettent aussi en place des règles personnelles dans le contexte de leur vie privée, comme couper le téléphone, choisir les moments de connexion. Cependant, pour éviter de se retrouver sans smartphone – et donc sans lien avec l'organisation –, les cadres disposent de plusieurs cordons ou chargeurs : à la maison, au bureau, ou prévoient de s'installer à proximité des prises électriques dans le trajet de retour en train. Ce qui démontre la grande dépendance vis-à-vis de ce dispositif et surtout à quel point le dispositif structure, même de manière passive, les pratiques de vie des cadres.

Discussion des résultats

D'une façon générale, l'usage du smartphone par les cadres a des conséquences sur l'activité des cadres, dans leurs sphères de vie professionnelle et privée.

L'usage de ce téléphone semble reconfigurer l'activité dans l'espace-temps : le cadre est en « tension continue », il est toujours en alerte et en veille, toujours joignable quel que soit le lieu, au travail ou hors travail.

Le smartphone reste un outil de communication virtuelle et rapide. Les cadres ont conscience de la nécessité de redonner de la valeur à ces interactions en provoquant des rencontres physiques. Par ailleurs, il augmente le niveau d'efficacité à fournir et attendu par les autres.

Pour certains, il permet de gagner du temps et de maintenir une charge de travail acceptable et gérable. Il évite la rupture de l'activité pendant les congés. Et bien que cela puisse constituer un empiètement sur leur vie personnelle, cela reste acceptable et préférable dans la mesure où cela peut éviter le sentiment de débordement.

Des cadres indiquent aussi avoir changé leur façon de travailler depuis son utilisation et considèrent être plus performants : ils ont l'impression de faire plus de choses en même temps sans avoir l'obligation d'une présence physique.

Par exemple ce cadre qui gère 2 agences indique que le smartphone lui a facilité la vie dans la mesure où il n'a plus à repasser au bureau après des réunions pour consulter ses e-mails mais peut le faire directement quel que soit l'endroit où il se trouve.

La fonction de cadre peut également évoluer vers plus de délégation auprès des collaborateurs en transférant des messages en temps réel. Il pourra travailler à la maison, en dehors de son bureau.

TERRAINS RELATIFS AU PROFIL « CADRE DÉCADRÉ ET DISPERSÉ »

USAGE DES TECHNOLOGIES ET PERTE DE SENS AU TRAVAIL CHEZ LES CADRES : LE CAS DES CADRES D'UN SERVICE RH

Résumé : *cette étude s'intéresse aux incidences que les TIC peuvent avoir sur la gestion de l'activité des cadres et sur le plaisir qu'ils en retirent et l'accomplissement qu'ils y trouvent. Le travail, valeur centrale pour l'individu, est créateur d'identité et peut être à ce titre source de joie et de souffrance. Cette étude se propose dès lors d'effectuer un bilan sur trois types de cadres de la Fonction publique (dirigeant/encadrant/opérationnel) en situation professionnelle afin de percevoir les conséquences que peuvent avoir l'usage des TIC sur le sens que le cadre accorde à son travail.*

Mots clefs : *Sens du travail, identité professionnelle du cadre, Cadres de la Fonction publique, bien-être au travail.*

Contexte de l'étude et problème posé

Cette étude s'est déroulée au sein d'un service RH d'un établissement public composé de 4700 personnes dont 600 cadres. Différents éléments caractérisent cette structure :

- Rythmée par un plan de mandat,
- Système hiérarchique imposant et générateur de lourdeurs procédurales,
- Assorti d'un désir de compétitivité fort,
- Tentative de structure matricielle.

Pour ce qui est de la direction des ressources humaines dans laquelle nous avons réalisé l'étude, celle-ci est déconcentrée sur trois niveaux :

- Un niveau qui définit la politique globale, conçoit et communique les règles de RH et propose des outils sur lesquels les services ressources humaines (SRH) et les managers vont pouvoir prendre appui.
- Un SRH affecté à chaque direction pour un meilleur accompagnement et une gestion de proximité des agents.
- Des managers dont le rôle est justifié par leur proximité immédiate avec ses agents, leur permettant une meilleure détection des situations qui pourraient poser problème.

Depuis quelques années, cette organisation a été confrontée à de nombreuses évolutions, d'ordres professionnels, structurels et technologiques, qui ont eu diverses répercussions sur les périmètres d'action, les

responsabilisations et la fonction des cadres.

Cet organisme a alors été amené à s'interroger d'une part sur les risques psychosociaux que ces diverses réorganisations pouvaient engendrer et, d'autre part, sur les répercussions au niveau du sens du travail chez les cadres. C'est sur ce dernier registre que se situe notre intervention. Nous cherchons à repérer les indicateurs qui permettent d'évaluer comment l'utilisation des technologies de travail peut ou non conduire à une certaine perte de sens au travail et à une reconsidération de l'exercice de leur métier.

Principaux concepts et modèles théoriques de référence mobilisés

Afin de mieux saisir les incidences de l'usage des TIC sur l'activité des cadres et sur le sens qu'il donne à leur travail, il nous a semblé opportun de réinterroger la question des spécificités du statut de cadre dans la Fonction publique et ce que recouvre la notion de sens du travail.

• La fonction de cadre dans la Fonction publique

Bien que cette étude de terrain porte sur des cadres travaillant dans la Fonction publique et plus particulièrement dans une grande collectivité territoriale, nous allons voir qu'il est néanmoins possible de trouver des similitudes avec le statut de cadre du privé. En effet, les différences qui pouvaient exister entre public et privé sur le statut de cadre tendent à s'estomper en raison d'une certaine convergence des rôles, des attributions et des fonctions.

La fonction de cadre manager, encadrant ou dirigeant du privé, se rapproche particulièrement des cadres A, grade (ou catégorie dans les collectivités territoriales) ayant massivement des responsabilités d'encadrants, de dirigeants ou de chefs de projets. Cette difficulté à pouvoir les nommer montre que l'encadrant n'a pas d'identité institutionnelle. Desmarais (2006) s'est ainsi intéressée aux différences potentielles entre les managers du privé et ceux du public. Son étude n'a relevé que des différences limitées de pratiques, le contenu de leurs missions étant semblable. Le manager du public produit un nombre d'heures de travail élevé, même si le niveau de pénibilité paraît significativement moindre que dans le privé. Ils sont toutefois touchés par une augmentation de l'importance du travail informationnel et cognitif, une augmentation des rôles de gestion, et une augmentation des temps de liaison et de communication (liés à l'usage des TIC). Elle note aussi une

souffrance supplémentaire dans les transformations profondes que subissent les organisations publiques actuellement : réduction des moyens (humains, financiers) et demande d'un service optimum leur créant des contradictions supplémentaires dans l'exercice de leur activité. Les contraintes semblent globalement plus fortes, et notamment dues aux ambiguïtés de l'organisation et à une pression temporelle croissante (Desmarais, 2008). Les cadres subissent, tout en étant acteurs, les nouvelles méthodes de management, induisant performance, qualité, employabilité, etc., et assistent à une mutation de leur fonction (perte de leur fonction d'encadrement au profit des cadres B ou C, par exemple), tout en subissant les nombreuses règles bureaucratiques. Toutefois, certaines structures publiques placent l'encadrant au cœur de leurs réflexions et tentent de le placer en acteur pilote de l'innovation, cherchant ainsi à lui donner une identité au cœur de tant de diversités. Il convient également de soulever l'existence, à l'image du privé, d'une grande disparité interne entre les cadres de la Fonction publique (encadrant, dirigeant, opérationnel/expert).

• Le sens du travail

De manière générale, on peut définir le « *le sens du travail comme un effet de cohérence entre les caractéristiques qu'un sujet recherche dans son travail et celles qu'il perçoit dans le travail qu'il accomplit* » (Morin, 2006). Le sentiment de non-sens peut être décrit comme un état de vide dans l'existence qui crée de l'inquiétude, la recherche de sens visant à éradiquer cet état d'anxiété. Selon Morin, il existe 6 caractéristiques qui donnent du sens au travail chez les cadres (d'après une série de questionnaire et d'entretiens réalisés sur la population de cadres) :

- 1) Une charge de travail adéquate et stimulante → c'est-à-dire ni trop faible, ni trop forte, aussi bien au niveau physique que cognitive ou émotionnelle. L'intensification du travail ou l'augmentation du travail (quel qu'en soit le motif) entraîne une surcharge génératrice de stress.
- 2) Un travail fait de manière efficiente et avec une finalité → les objectifs visés doivent être clairement énoncés et le travailleur doit pouvoir le faire rationnellement, c'est-à-dire en adéquation avec l'objectif visé.
- 3) Un travail réalisé dans l'éthique → ce qui implique d'avoir cette latitude. Or les cadres ont un devoir implicite de loyauté auprès de leur hiérarchie pouvant les placer dans l'embarras quant à leur éthique. C'est ce que Lhuillier (2011) nomme « le sale boulot ».
- 4) Un travail permettant des satisfactions intrinsèques, telles que plaisir et sentiment d'accomplissement → on rapproche ici de la notion de plaisir le fait de pouvoir exercer ses compétences et d'être autonome mais également la créativité, chère aux cadres.
- 5) Des relations interpersonnelles satisfaisantes → d'autant plus que nous avons vu précédemment qu'elles occu-

paient une place importante dans le travail des cadres.

6) Des conditions de travail assurant la sécurité et la santé des travailleurs → par exemple, l'hyper sollicitation ne constitue pas en ce sens de bonnes conditions de travail. Dans cette caractéristique, le salaire est également à prendre en compte.

Clot (2008) parle des « *activités empêchées* » comme d'une souffrance potentielle pour le salarié. Il rapproche effectivement le sens que l'on donne à son travail ainsi que l'efficacité résultante, aux activités que l'on fait, que l'on souhaiterait faire et que l'on ne peut pas faire. « *Le sens de l'activité concerne donc directement le pouvoir d'agir* » (2008, p.15). La réalité de l'activité ne ressemble en rien à la prescription de la tâche, ni à ce que l'on aurait désiré faire. Cela est d'autant plus exact concernant le travail des cadres, soumis à la seule obligation de résultat. Le travailleur est donc potentiellement rempli de possibilités de travail : certaines iront jusqu'à l'exécution, d'autres, non. Mais le travail fini est le reflet de toutes ses potentialités. Ainsi, « *les activités suspendues, contrariées ou empêchées, voire les contre-activités doivent être admises dans l'analyse.* » Cette possibilité d'innover donne du sens au travail du cadre, car en lui laissant des marges de manœuvre dans son action, cela lui permet de s'approprier son travail. Le plaisir vient dès lors de la découverte dans ce que l'on a fait, de la multitude de possibles permettant d'être efficace : c'est ce que Clot appelle « *le travail bien fait* ». Ainsi, ceux qui voient leur travail entravé par les contradictions de l'entreprise (obligation de résultat et pression temporelle) ou ceux qui se sentent dépossédés de leur travail (résignation à des procédures préétablies) le vivent comme une souffrance. S'opère alors un « *processus de déliaison* » entre l'idée que l'on se fait du travail et la réalité des activités quotidiennes. Processus pouvant entraver la création d'un travail de qualité. Cela aura comme conséquence une souffrance au travail importante, se soldant par une suractivité vaine ou encore un sentiment d'inutilité. Dans ces conditions, l'absence de sens résulte dans l'impossibilité de « *de se reconnaître dans quelque chose* », avec, dans cette auto-reconnaissance, une idée de ses propres valeurs, de son propre métier.

• Problématique et questions de recherche

L'objet de cette recherche est de voir dans quelle mesure les nouvelles technologies contribuent à une perte de sens chez les cadres. Et si oui, comment cela se manifeste-t-il : y a-t-il perte ou détérioration de leur autonomie, de leur identité professionnelle, de reconnaissance, de plaisir, de collectif de travail, de compétences professionnelles, de pouvoir d'agir... ? On cherchera à comprendre quels impacts ont les nouvelles technologies sur le travail des cadres, impacts ayant comme conséquences secondaires d'altérer le sens que ces derniers donnent à leur travail.

Démarche mise en œuvre

Afin d'évaluer ces différentes dimensions, nous avons déployé différentes méthodes sur le terrain.

• Entretiens semi-directifs

Le but était de recueillir des perceptions des cadres sur l'usage et l'impact des TIC. Nous avons ainsi réalisé 10 entretiens semi-directifs pour mieux comprendre les caractéristiques et le déroulement de leur activité (fonctions exercées et difficultés rencontrées, autonomie,

avantages du cadre, avantage de la fonction publique), les technologies utilisées (énumération, mode d'introduction, attentes, besoins, difficultés, rapidité de changement) et leur perception quand à l'impact sur leur travail (gestion de l'activité, compétences professionnelles, rythme de travail, reconnaissance et visibilité du travail, sens au travail, stress).

Les entretiens se sont tous déroulés dans les bureaux des interviewés. Leur durée était approximativement d'une heure et demie. Ils ont tous été enregistrés et retranscrits.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON AYANT PASSÉ LES ENTRETIENS

Fonction	Désignation	Âge	Sexe	Ancienneté	Ordi. bureau	Smart-phone	Ordi. portable	Connexion / dom.
Encadrant	A	60	F	2006	oui	non	non	oui
Opérationnel	B	31	F	2009	oui	non	non	non
Encadrant	F	40	F	Nov. 2008	oui	non	non	oui
Encadrant	H	41	F	2003	oui	non	non	non
Encadrant	J	38	M	Juillet 2009	oui	oui	non	oui
Opérationnel	L	33	F	2009	oui	oui	non	oui
Dirigeante	E	55	F	2008	oui	oui	oui	oui
Encadrant	D	45	M	2007	oui	non	oui	non
Dirigeant	C	56	M	2004	oui	oui	oui	oui
Encadrant	G	36	M	2008	oui	non	non	non

• Phase d'observation

Afin de compléter et de confronter les données issues du recueil de données par entretien, il nous a semblé primordial de mettre en place des observations de l'activité des cadres. Ces observations ont pris plusieurs formes :

- Un journal de bord, tenu du premier jour au dernier jour de la recherche et contenant des détails, des impressions qui nous permettaient de retrouver des enchaînements logiques et cohérents aux événements mais également de pouvoir obtenir une sorte de deuxième lecture s'inscrivant dans une dynamique complète de recherche afin de s'approprier les principaux enjeux organisationnels.

- Des observations directes instrumentées : il s'agissait de suivre quatre cadres sur deux jours¹⁵, durant leur journée de travail. Ces observations ont été précédées d'un entretien et conduites à l'aide d'une grille d'observation

qui visait à repérer : les outils utilisés pour le travail, l'activité concernée (analyse, prise d'initiative, direction, communication), les interactions en relation avec le travail, le temps de l'action, l'activité en tant qu'action ou gestion d'une interruption, et enfin le caractère entravant ou facilitant des technologies.

Durant ces observations, le cadre pouvait garder le silence ou expliquer en ce qu'il faisait, ce qu'il voulait faire ou ce qu'il ne pouvait pas faire. L'observation s'est également accompagnée de la prise de notes de ces verbalisations simultanées à l'activité ainsi que des données non verbales et situationnelles (nombreux papiers ; *post-it* sur l'ordinateur...) pouvant également donner sens à l'analyse. En fin de journée, une restitution était faite auprès des participants afin qu'ils complètent, commentent ou généralisent les analyses réalisées.

15. Ces observations sur deux journées (avec des journées continues mais séparées l'une de l'autre) étaient nécessaire dans la mesure où elles permettaient d'appréhender la diversité des tâches et la variabilité de l'activité au cours de la journée (changement de rythme, fragmentation...).

CHAPITRE III : LES ÉTUDES DE TERRAIN

Nous avons également observé des réunions de travail (entre un encadrant et son équipe concernant la mise en place d'un ERP de ressources humaines) ainsi que des réunions informelles et collectives permettant de recueillir

une parole libre et des points de vue qui se confrontent. Ces différentes observations nous ont permis d'établir des chroniques d'activité et des descriptions narratives et factuelles des situations étudiées.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON AYANT PARTICIPÉ AUX OBSERVATIONS

Trois types de cadres ont participé aux journées d'observations : dirigeant (1) - encadrant (1) et opérationnels (2).

Fonction	Nommé	Sexe	Age	Ancienneté	Ordinateur bureau	Smartphone	Ordinateur Portable
Opérationnel	I	Homme	34	2004	oui	oui	non
Opérationnel	N	Femme	38	2009	oui	non	oui
Encadrant	G	Homme	36	2008	oui	non	non
Dirigeant	M	Femme	41	2008	oui	oui	non

Présentation des résultats

• Le travail des cadres et les conditions d'exercice

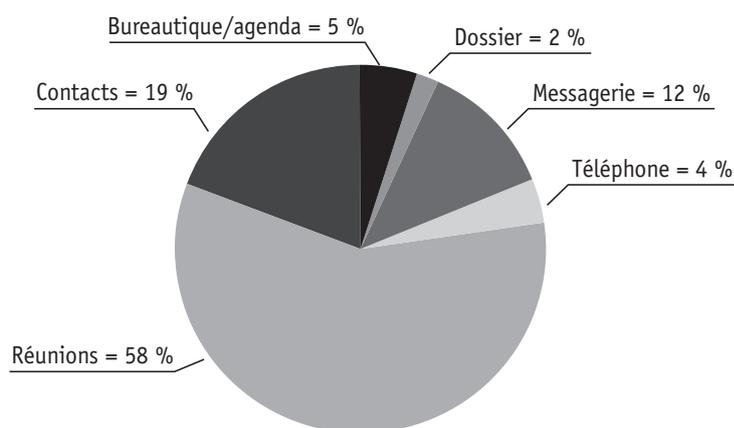
Les cadres interrogés et observés ont des activités très diversifiées et variées qui peuvent se répartir entre trois grands groupes de tâches :

- 1) Produire (dossier, réunion programmée...),
- 2) S'organiser (bureautique, agenda),
- 3) Informer/communiquer (contacts directs, réunions imprévisibles, relations par messagerie, téléphone...).

a) Les cadres dirigeants.

Dans ce service RH, les cadres dirigeants passent la majorité de leur temps en réunions programmées (58 %) et nouent des relations de type informel (19 %) : réunions imprévisibles, apartés, interactions directes avec le collaborateur...). La gestion de la messagerie occupe par ailleurs 12 % de leur temps de travail et semble être préférée au téléphone (4 %).

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DES CADRES DIRIGEANTS

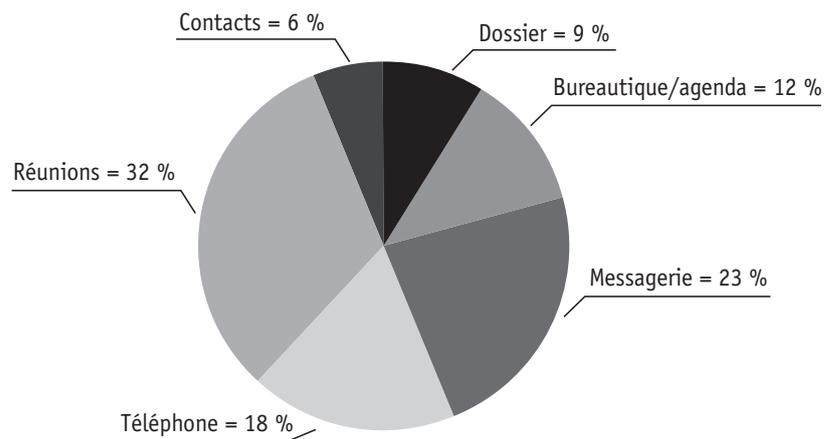


b) Les cadres encadrants

Les cadres managers d'équipe ont une activité qui paraît plus diversifiée et homogène que les cadres dirigeants, partagée entre des réunions programmées (32 %), des relations et interactions par téléphone (18 %) ou par

messagerie (23 %) et des tâches de production et d'organisation (dossier : 9 % et agenda/bureautique : 12 %). En revanche, les contacts directs de type informel semblent moins fréquents que chez les cadres dirigeants (6 %).

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DES CADRES ENCADRANTS

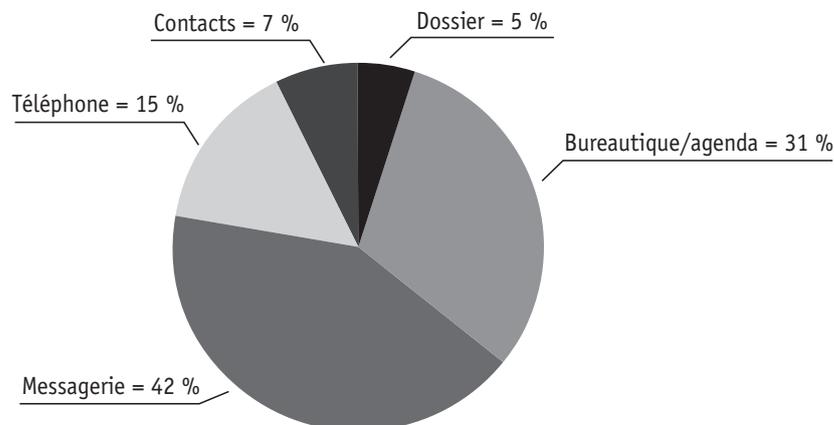


c) Les cadres opérationnels

Les cadres opérationnels tranchent par rapport à l'activité des cadres managers dans la mesure où leur activité se déroule essentiellement par médias interposés (mes-

sagerie : 42 %, bureautique : 31 % et téléphone : 15 %). Au cours de nos observations, les cadres opérationnels n'ont participé à aucune réunion planifiée.

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DES CADRES OPÉRATIONNELS

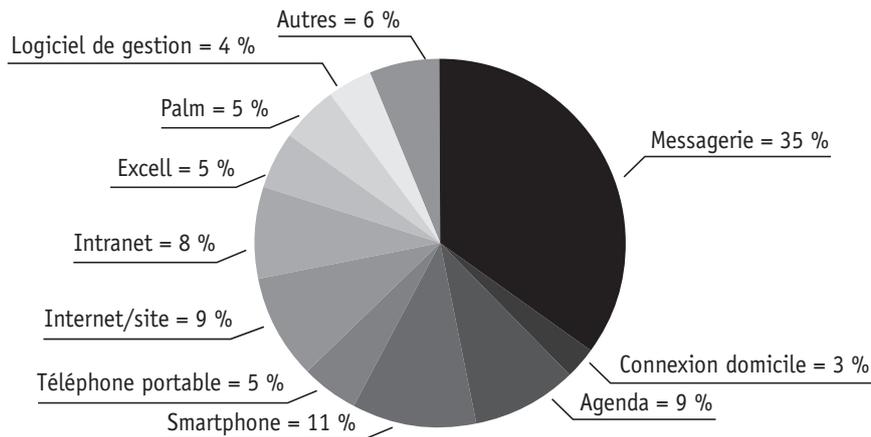


d) L'usage des TIC

En ce qui concerne l'usage des TIC, ce dernier graphique indique que, toutes fonctions de cadres considé-

rées, c'est la messagerie (35 %) qui est la plus utilisée, le smartphone (par les cadres managers et dirigeants : 11 %) puis les agendas et Internet : 9 %.

RÉPARTITION DES DIFFÉRENTES TIC CITÉES



Présentation des principaux résultats des analyses

• Quels regards les cadres ont-ils sur leur activité et sur les TIC utilisées ?

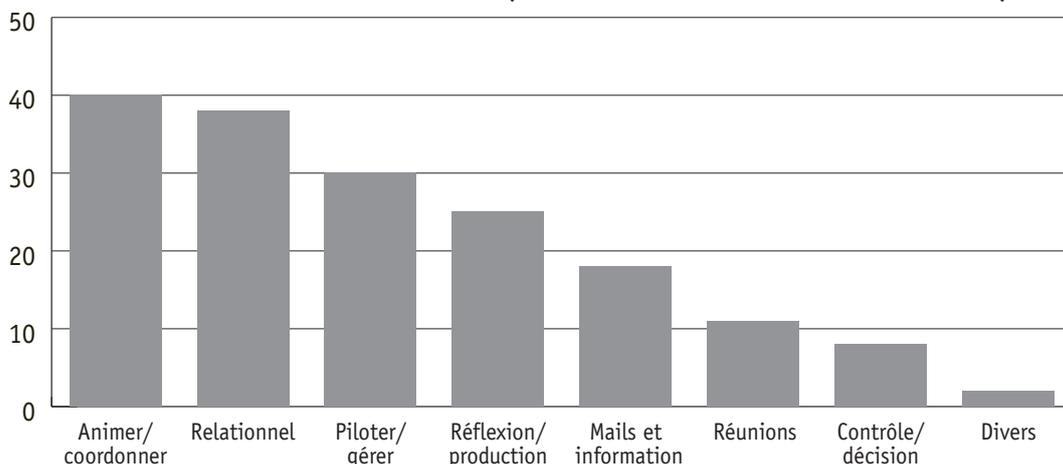
La perception de leur fonction de cadre

Pour comprendre comment les cadres voient et ressentent leur travail, nous allons tout d'abord présenter la manière dont ils perçoivent leur fonction au travers des résultats des entretiens réalisés.

Parmi les fonctions prises en charge par le cadre (cf. gra-

phe ci-dessous), les premières citées sont l'animation et la coordination d'une équipe, suivie du relationnel et de la gestion /pilotage de l'activité. On retrouve la fonction de décideur, mais aussi la présence d'activités annexes, en relation avec les technologies, comme le traitement des e-mails (tri) et le passage d'informations. Ce qui tend déjà à montrer que si l'animation des équipes et des projets reste un attribut cardinal de leur fonction, on voit apparaître d'autres activités en lien avec la gestion et la maîtrise de dispositifs technologiques (gestion des e-mails et information).

PERCEPTION DE LEUR FONCTIONS PAR LES CADRES (EN % DE CADRES QUI CITENT LA FONCTION)



Le rythme de travail

Cette facette révèle l'impression d'un rythme soutenu, induisant pression et stress. Ils l'expliquent par une accélération du rythme, un degré d'exigence qui ne cesse de monter et à des moyens qui ne semblent pas toujours en adéquation.

L'utilisation des nouvelles technologies n'est pas sans incidence sur cette accélération, ni sur le degré d'exigence imposé. Le temps effectif accordé aux activités de production et de réflexion ne leur semble pas suffisant puisqu'elles sont reléguées le plus souvent à une place ultérieure, après la présence aux réunions et la gestion des affaires urgentes.

La participation ou l'animation de réunions sont également très présentes dans cette organisation. L'explication peut être recherchée à la fois dans la mise en place de projets transversaux nombreux, par la fonction stratégique occupée, mais également par la culture hiérarchique forte impliquant l'association de plusieurs acteurs dans une prise de décision.

• Les attentes des cadres vis-à-vis des TIC

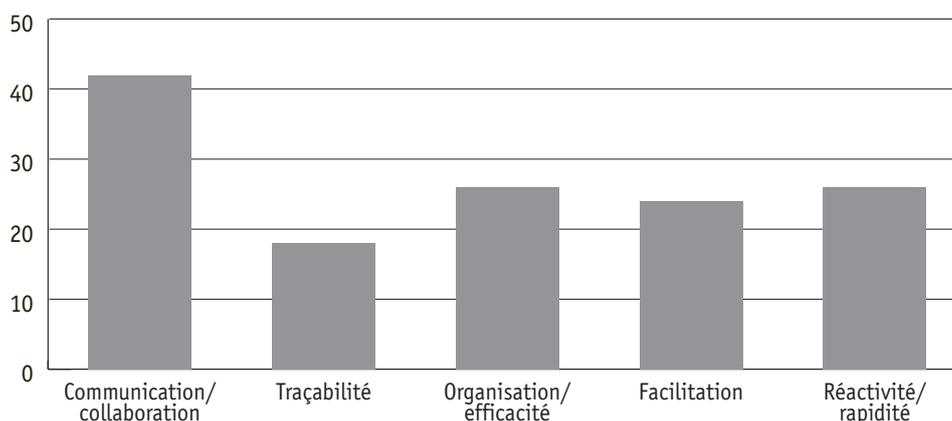
Pour les cadres interviewés, les TIC utilisées doivent davantage répondre à des fonctions de : communication

et de collaboration permettant une action rapide, efficace et traçable dans un but de facilitation de leur travail. Ces attentes sont donc en réponse à leur activité. Ces outils étayent ainsi le travail relationnel et coordinateur des cadres. L'efficacité et la rapidité sont censées les soulager de la pression temporelle et de la charge de travail ressentie. Enfin, la traçabilité peut revêtir une action sécurisante au sein de leur masse de travail. On reste dans une culture administrative, de l'écrit et de la règle.

Par comparaison, nous avons également cherché à répertorier les termes que les cadres associaient spontanément aux nouvelles technologies durant les entretiens. Il ressort que les propos tenus ne sont pas en adéquation avec les attentes puisqu'ils sont majoritairement négatifs (70 %) contre 21 % de positifs. Les cadres parlent ainsi « d'engrenage », de « cercle vicieux » impliquant quelque chose que l'on « subit », de « contraint » mais aussi de « quelque chose de compliqué », posant de « nombreux soucis et problèmes ».

La conséquence majoritairement relevée serait le stress (16 %). Toutefois, l'arrivée des technologies représente « une révolution » entraînant forcément une évolution du travail.

ATTENTES VIS-À-VIS DES NTIC (EN % DE CADRES QUI CITENT L'ATTENTE)

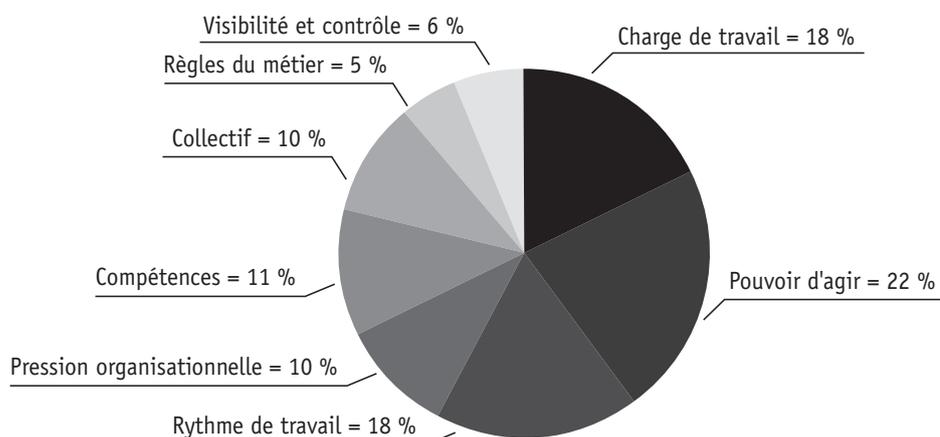


• Le rapport du cadre à son activité médiatisée

Dans un second temps, l'objet de nos analyses¹⁶ a été de

répertorier les indices qui témoignaient d'une évolution du rapport et donc du sens au travail par l'usage des TIC.

PERCEPTION PAR LES CADRES DES TIC SUR...



Les thèmes majoritairement abordés sont le « *pouvoir d'agir* », le rythme de travail et la charge de travail. Vient ensuite ce que nous avons appelé « *la pression organisationnelle* » : l'affaiblissement du collectif de travail, le changement de compétences. Puis dans une moindre mesure, la visibilité du travail et les règles de métier. Mais s'il est possible de les isoler, chacun est une explication ou une résultante d'un autre.

a) « Le pouvoir d'agir » : perdre le contrôle de son travail, être dans l'incapacité d'agir

Cela prend en compte les tâches suspendues, contrariées ou empêchées qui font référence à une « *perte de contrôle de son travail* », « *une situation d'incompétences* » ou « *à ce qui ne lui permet pas de pouvoir faire son travail comme il le voulait* ». Ces activités empêchées ont été rapportées 137 fois en liaison avec l'activité des nouvelles technologies. Elles constituent donc, selon nous, une véritable source de préoccupations. Bien qu'ils se déclarent majoritairement autonomes (9/10) à la fois dans la gestion de leur travail et dans la gestion de leur temps, les cadres de l'organisation étudiée parlent pour

le plus grand nombre d'une *perte de marge de manœuvres* avec l'utilisation des technologies.

À titre d'exemple, le système d'agenda partagé est utilisé par tous les cadres pour la planification des réunions. Ces agendas leur permettent, d'une part, de consulter les plages horaires disponibles ou le planning complet de leurs collègues ou collaborateurs et, d'autre part, de positionner des réunions sur ces plannings. Les collaborateurs ont donc tous l'impression de n'avoir aucun contrôle sur leur emploi du temps, d'autant plus que certains soulignent que même lorsqu'ils tentent de rétablir le contrôle sur leur journée de travail en marquant par exemple « *travail personnel* », cela ne suffit pas.

Autre exemple, l'activité de messagerie qui est également ressentie comme une source importante d'intrusion et de perte de marge de manœuvre.

16. Dans l'analyse de contenu qui a été réalisée, nous sommes partis du postulat que plus les interviewés parlaient de certains faits, plus ces sujets avaient de l'importance pour eux.

Les e-mails arrivent en système *push*, silencieux ou bruyants. Ils s'installent sur l'écran par une petite fenêtre qui signale le destinataire et l'objet. Cette fonction est déprogrammable mais cette manœuvre est alors à effectuer tous les jours. Ensuite, dès « que vous cliquez pour l'ouvrir, vous savez qu'on attend une réponse. Tant qu'il est pas ouvert, finalement vous gardez une petite marge de manœuvre ». Ce qui est imposé ou fortement en attente, c'est la réponse au mail reçu et de préférence rapidement.

Par ailleurs, en raison de la capacité limitée de leur boîte mail, les cadres sont obligés de la vider régulièrement pour éviter la saturation. Sinon, ils ne peuvent plus rien faire : ni émettre, ni recevoir les messages.

Cette perte de pouvoir au profit de la technologie « toute puissante » se traduit par la mise en place de stratégies de gestion comme celles d'arriver tôt ou de repartir tard au travail afin d'accorder un temps au tri des e-mails, pour ne pas se laisser dépasser, voire submerger par cette activité.

Les cadres interrogés soulignent également le ressenti d'une certaine *incompétence* face à la pléthore d'outils mis à leur disposition. Et même ceux ayant participé à l'installation de logiciels intégrés estiment « *ramer* » lorsque ça ne marche plus. Les systèmes leur paraissent très complexes et fragiles.

C'est pourquoi face aux nombreux dysfonctionnements techniques et/ou à la méconnaissance de ces dispositifs, il est nécessaire de faire preuve d'ingéniosité, d'inventivité, de détournement pour arriver à travailler malgré tout (emploi des termes « *bidouiller* », « *débrouiller* » « *trifouiller* »).

Un autre aspect des activités empêchées est celui du domaine des *interruptions* qui sont très nombreuses dans le travail des cadres, et accentuées par le recours aux technologies. « *Le plus gros facteur de stress, c'est le swap, c'est-à-dire changer de sujets tout le temps, en traiter plusieurs en même temps... Les technologies augmentent ça, surtout la messagerie.* »

Les différentes observations font état pour certains d'une activité fréquemment interrompue et notamment par le système *push* de la messagerie qui induit pour tous de répondre en urgence.

Les interruptions peuvent également se manifester fortement hors du bureau, lors des réunions par exemple, par l'utilisation du smartphone.

Face à ces nombreux débordements où le cadre a l'impression de *se perdre et de perdre du temps*, il va essayer de reprendre la main sur son travail en organisant ses journées et en répartissant le temps accordé aux différentes tâches, en fixant des priorités au cours de la journée. La préoccupation portera sur la qualité des relations et du travail et sur le manque de recul et des décisions « prises trop vite ».

Le cadre doit aussi savoir *négoier* avec ses collègues pour justifier certaines conduites qui visent à reprendre le contrôle sur son activité. Par exemple ne pas répondre dans l'immédiat aux e-mails, ne pas laisser des plages horaires libres sur l'agenda, demander systématiquement l'aval pour les réunions... S'opposer, c'est également prendre le risque de se mettre en difficulté.

Ce besoin d'autonomie d'action semble d'autant plus difficile à gérer qu'il se retrouve pris dans une *pression organisationnelle* faisant écho aux activités imposées. On le retrouve dans l'utilisation de termes impersonnels décrivant des situations « *d'obligation, de devoirs, de vérité sans appels* » qui font référence à une pression hiérarchique ou induite par la compétitivité entre collaborateurs (via la visibilité).

Les expressions comme « *de fait* », « *il faut* », « *on doit* », « *ça tombe* » participent de ce que l'on pense devoir faire mais ne laissent donc pas beaucoup de place au positionnement individuel puisqu'elles ne sont pas officialisées. Le cadre semble donc perdre la maîtrise de son travail pour subir ce que le système (informatique / organisationnel) lui impose.

b) Rythme de travail : de la réflexion au réflexe au travail

Au niveau du rythme de travail, le discours des interrogés indique à quel point la gestion du temps de travail est affectée par ces nouvelles technologies : le temps s'accélère pour aller vers celui de la machine (rapidité des communications, immédiateté de la réponse et réactivité de la personne). Cette accélération est pour eux l'objet d'une préoccupation importante car elle s'impose au dépend d'une activité de réflexion.

Tout aussi paradoxal, la technologie qui peut faire gagner du temps peut en faire perdre également. Son utilisation est en effet consommatrice de temps. L'appropriation d'une technologie est aussi un investissement qui sollicite énormément le cadre au détriment d'autres activités.

La volonté de partager l'information (*par la simplicité et la rapidité qu'offrent a priori les dispositifs*) accentue les temps de traitement (de lecture, de tri, de consultation, de rédaction).

c) La pénibilité : une charge de travail en augmentation

Cette sensation est accentuée par l'impression de traiter de plus en plus de tâches jugées inutiles ou rébarbatives, notamment en lien avec la gestion de la messagerie (42 % des propos). En cause, à la fois la multiplication des messages et la « lourdeur » de certains courriels qui « tombent » parfois en fin de journée. La quantité d'e-mails à gérer serait d'ailleurs consubstantielle au statut du cadre. Plus on monte dans la hiérarchie, plus on aurait d'e-mails à gérer.

L'intensification de la charge de travail est également due à l'exigence d'un travail de meilleure qualité grâce à la présence des outils dédiés : l'organisation attend une meilleure connaissance de l'information mais également du *reporting*, la création de tableaux, des présentations *power point*, etc. Tout ceci a comme conséquence de se sentir perdu, submergé.

Diverses stratégies peuvent être mises en place pour faire face à cette surcharge et reprendre le contrôle sur cette activité qui échappe :

- en amenant du travail chez soi ;
- ou encore en « écrasant des e-mails » avec son smartphone pendant les réunions ;
- ou enfin, en faisant acter tout ce que l'on écrit et ce que l'on a reçu. Cette stratégie de gestion donne l'impression d'une reprise de contrôle sur l'activité.

d) Une fonction en nécessaire évolution : entre déqualification, requalification, disqualification...

S'il semble évident de parler de requalification pour le cadre et de mutations de son travail, ce n'est pas forcément en spécifiant la nature du changement mais plutôt en abordant son caractère obligatoire lié à son statut de cadre.

Ceci dit, un quart des propos portent sur une possible déqualification du cadre devant de plus en plus faire des tâches de basses valeurs ajoutées, à la fois en prenant le travail d'assistantes mais également en faisant du *reporting*, des tableaux de bord, etc.

Ces nouvelles façons de travailler réduisent la plus value que le cadre aime donner dans son travail en automatisant des processus de travail et permettant ainsi l'interchangeabilité des cadres entre eux. D'autre part, l'accession à l'information par tous le pousse à acquérir une nouvelle compétence à travers une plus grande rapidité et surtout un meilleur traitement de cette information.

e) Des modalités collaboratives d'un nouvel ordre : entre collectif de travail et collection d'individus

Dans le même ordre d'idée et de mesure (10 % des propos), le thème touchant au collectif a également été abordé sous deux angles :

- La possibilité qu'introduisent les nouvelles technolo-

gies d'un travail plus collaboratif facilitant la mise en place de projets transversaux,

- La possibilité de tempérer le nombre de réunions par l'usage du mail (ce dernier prenant le pas sur le mode de communication oral).

Toutefois, la majorité du discours pointe sur la mauvaise utilisation de la messagerie qui induit de nombreuses tensions dans le collectif de travail. En effet, l'écrit n'a pas le même effet ni les mêmes exigences que l'oral et les distorsions de communication semblent nombreuses et rendues visibles (multiplication des copies de messages) au sein de la structure. Beaucoup soulignent l'obligation qu'ils se font de ne pas répondre « *du tac au tac* » afin de ne pas participer à ce processus. Sans compter l'utilisation abusive du mail appelé « patate chaude », qui ne participe pas à un travail collectif mais plutôt au dédouanement de la responsabilité dans le travail. La messagerie, en ce qu'elle est un intermédiaire dans la relation avec l'autre peut permettre pour certains de se cacher et pour d'autres de filtrer leurs relations : elle ne peut être alors que participative de la perte de liens dans le collectif. Ces tensions sont assez importantes pour que certains se déclarent devoir être « *comme on dit, modérateur de forums* ».

f) Le métier de cadre en ajustement : redéfinir des règles et des bonnes pratiques

C'est ainsi que sont abordées majoritairement *les règles du métier* puisque les différents discours font état de la volonté de création de règles soit individuelles (pour soi ou pour son service), soit organisationnelles. La gestion de l'activité de messagerie est au centre des préoccupations de la mise en place de règles, qu'elles soient langagières ou encore techniques (maîtriser son fonctionnement, gérer les aléas...). L'arrivée massive des technologies et, particulièrement, l'explosion de la messagerie expliquent le flou de la situation dans laquelle les cadres communiquent entre eux ou avec leur équipe. On sent une volonté de vouloir remédier à cet état de fait, créateur de tensions au sein du collectif du travail. Leurs propos s'accordent à la fois sur la mise en place de règles touchant au statut du mail, à l'envoi du mail mais également aux arborescences permettant de stocker ce mail. Enfin, on peut également constater la volonté de la mise en place de règles plus techniques à travers l'appropriation qu'ils ont des technologies et notamment lorsqu'ils « *bidouillent* », « *trifouillent* » ou « *se débrouillent* ». Les tensions autour de la messagerie traduisent donc en partie cette recherche de fixation de règles.

g) Une plus grande visibilité sur l'activité : autonomie régulée et contrôlée du travail

Enfin *la visibilité et le contrôle* que cela peut induire sur le travail des autres est un thème également abordé par les différents cadres, notamment à travers l'utilisation d'agendas partagés, de la messagerie et des logiciels de gestion intégrés. Cette visibilité du travail est importante pour le cadre puisqu'elle permet de rendre public, un travail jusque là majoritairement invisible. Cette visibilité se révèle à double tranchant puisqu'elle permet à la fois la reconnaissance hiérarchique (jugement d'utilité), mais également des collaborateurs (jugement de beauté), et aussi le contrôle de son travail et de ses compétences (ou incompétences) que certain nomme un « regard ».

Les cadres prônent massivement la transparence comme une réponse utilitaire à un travail toujours plus collaboratif. On peut alors se demander si le fait de se rendre visible au travers de la messagerie et des agendas ne constitue pas également une façon d'exister ou de

faire exister son travail. Il ne faut toutefois pas oublier que même si la visibilité attachée à la messagerie est individuelle, l'agenda, lui, est obligatoirement visible. Cette visibilité accroît le sentiment de pression ressenti par les cadres qui doivent être toujours à la hauteur de leur compétence et avoir un agenda rempli « comme un cadre ».

Après avoir exploité les perceptions des cadres sur cette thématique, nous allons à présent voir comment ces derniers se comportent vis-à-vis de ces dispositifs dans le quotidien de leur activité professionnelle.

Résultats des observations

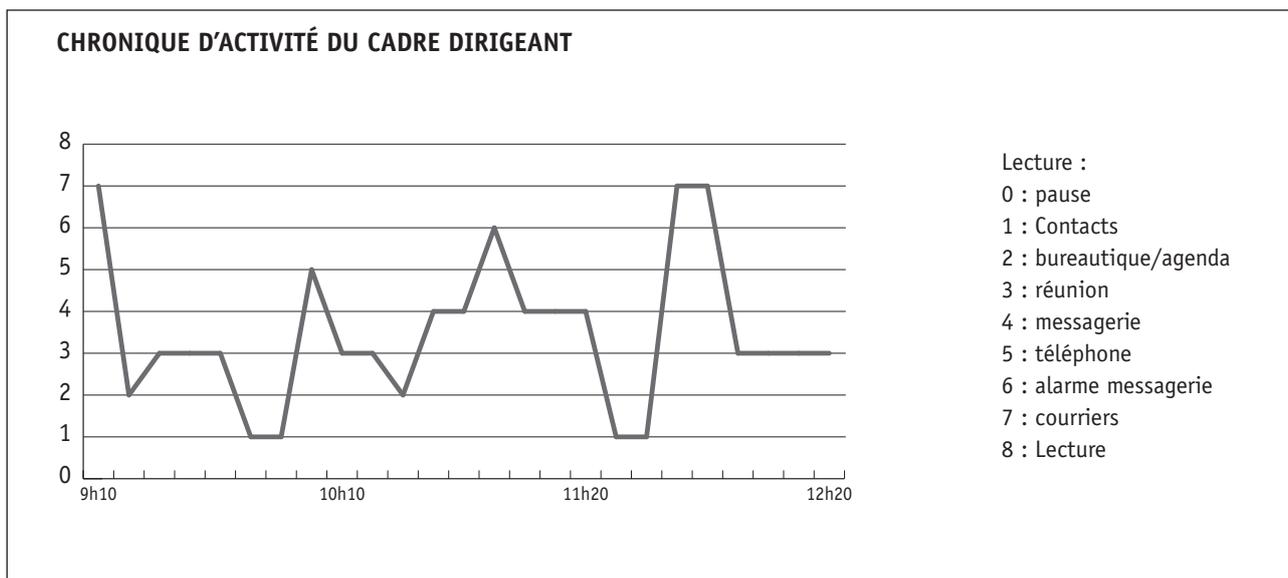
Ce tableau nous donne en pourcentage la part d'activités que chaque type de cadres observé (dirigeant, opérationnel, manager) accorde à la gestion de tâches en lien avec les TIC sur une journée de travail.

(EN %)			
Activités / fonctions	Dirigeant	Encadrant	Opérationnel
Dossier	5	9	4
Agenda	2	12	26
Messagerie/Bureautique	12	23	38
Téléphonie	4	18	16
Réunions	58	32	0
Contacts	19	6	16

Le parallèle peut être fait entre les activités des cadres opérationnels observés, pour lesquels la part de réunions est inexistante, alors qu'elle est prépondérante chez le dirigeant et assez importante chez l'encadrant. En revanche, bureautique et messagerie sont beaucoup plus développées dans le travail des chefs de projets, car ils allient fortement travail de production dans un contexte relationnel (contacts souvent extérieurs). Le cadre dirigeant quant à lui, avec un rôle plus stratégique, prend une grande part de son temps pour la réflexion lors de réunions et l'écoute lors de relations humaines. Il n'a que peu de travail de production à faire. Ce qui explique sa faible utilisation de la bureautique. D'autre part, son utilisation du mail pourtant non négligeable et pas tou-

jours visible (lors de réunions ou en dehors de son travail), ne constitue pas son activité principale dans cette organisation. En dernier lieu, le cadre manager a des activités plus diverses dans la journée avec un nombre de réunions plus important que le contact individuel.

Nous allons nous attarder maintenant sur la réalité des activités de chaque cadre, en s'appuyant sur des chroniques d'activité. Ces chroniques décrivent le déroulement de l'activité des cadres sur des périodes de 3 heures environ, en précisant le type de tâches, la durée de celles-ci et leur articulation (quelle est celle qui précède ou qui succède à l'autre).



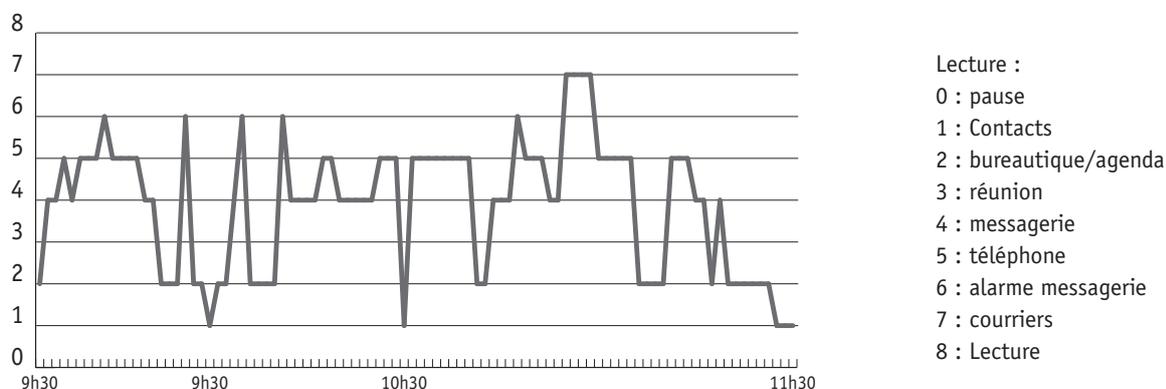
Comme le montre le graphique ci-dessus, l'activité messagerie (4) est centrée au milieu de la matinée après ce qu'on appelle les « phases » et qui font référence à des temps de réception des e-mails. Mais elle est surtout calée entre deux réunions, ce qui ne permet pas le traitement de ses e-mails dans le laps de temps disponible. C'est donc un temps assez long que la personne observée consacre à la fois aux phases de réunions et de traitement des e-mails. Toutefois, les temps liants sont très brefs et donnent l'impression de ne pas pouvoir s'organiser, d'être happé. Les alarmes messagerie, en mode push sur l'ordinateur, sont signalées par un pic bref à 6 et la fin de l'activité messagerie se fait en parallèle d'un point oral avec l'assistante. L'après-midi, une autre réunion lui a offert la possibilité de pouvoir consulter ses messages sur son smartphone. Tout se passe donc comme si certaines réunions offraient un contexte plus ou moins favorable pour un travail de régulation (être présent à la réunion tout en gérant ses e-mails...).

Cette cadre dirigeante participe d'ailleurs à de très nombreuses réunions qui sont donc plus ou moins sollicitantes et engageantes, que ce soit des réunions qu'elle anime ou pas, à plusieurs ou en binôme, en accompagnant

ment d'un projet ou d'une personne. Elle dit elle-même ne pas avoir de journées types mais décrit une situation « assez décousue ». Son activité messagerie constitue une part non négligeable de son activité, même si elle reste moins importante que les réunions. En verbalisation consécutive, elle indique que le tri des messages qui consiste à « faire du ménage » n'est pas très intéressant. Les deux activités (réunion et messagerie) se chevauchent d'ailleurs souvent.

La consultation des e-mails ne se fait pas toujours sur le lieu de travail. Elle se fait partout et à tout moment, car le fait de ne pas avoir terminé de traiter ses e-mails ne lui donne pas « *le sentiment du travail accompli* » et la renvoie à une inefficacité et un sentiment de « frustration ». Mais la réactivité que demande la messagerie nuit à la qualité du travail et, selon ses propos, « *la plus value qu'on apporte dans le travail, elle est beaucoup plus difficile à décrire* ». Elle se sent autonome, aime la rapidité et la facilité que lui procurent les nouvelles technologies, mais déplore cette même réactivité et le manque de règles pour gérer une activité qui prend autant d'importance.

CHRONIQUE D'ACTIVITÉ POUR UN CADRE MANAGER



Exemple de description narrative de l'activité du cadre manager

9h30. Le manager commence par regarder son agenda pour voir s'il y a quelque chose de nouveau. Puis va rapidement sur sa messagerie repérer les messages importants. Il retourne ensuite sur son agenda pour pouvoir fixer un rendez-vous. Son rendez-vous est refusé : il appelle donc la personne par téléphone. Après s'être mis d'accord, il retourne sur sa messagerie pour finaliser le rendez-vous, lit un message de demande de renseignement, décide d'appeler sa collaboratrice, à 9h37. À ce moment là, alarme messagerie mais il n'y prête pas attention. À la fin de l'appel, il retourne sur sa messagerie. Nouvelle alarme messagerie. Puis rentre son stagiaire dans son bureau pour une question, puis il jette un rapide coup d'œil à son agenda pour vérification d'une réunion et enfin, répond à l'alarme. Il s'occupe ensuite de notes de frais sur papier. Il décide ensuite de faire un compte-rendu de réunions. Il se rend compte qu'il a besoin pour son document de messages qu'on lui a envoyés, va les chercher. Il appelle un collaborateur pour faire son document et écrit en même temps sur son document ce qu'on lui dicte par téléphone. Puis il se dit qu'il va envoyer le message, donc relecture mais ne sait pas s'il l'envoie à untel. Il appelle une autre personne pour avoir son avis : occupé. Donc, en appelle une autre pour des explications sur le document : à ce

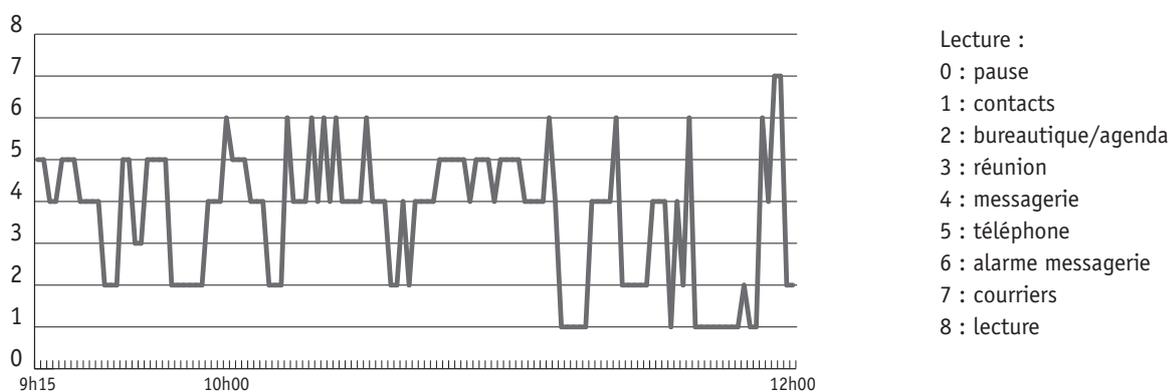
moment-là, il jongle entre sa messagerie, le traitement de texte et son échange au téléphone. Quand il raccroche, son stagiaire rentre pour une question. Puis son téléphone sonne (rappel de la personne occupée) : ils en profitent pour faire un point sur le document ensemble. En même temps que l'appel, il retravaille son document et son message à la fois. Il raccroche à 10h38. Une alarme messagerie apparaît, il l'éteint. Nouvel appel téléphonique à 10h39 pour le prévenir d'une absence. Il se remet ensuite sur son document et l'envoie à 10h45 : « donc le compte rendu, c'est bon. » Il envoie également un autre message. Puis une autre alarme apparaît : il s'arrête deux secondes dessus et la jette (pub). Il tente d'appeler deux autres personnes, en vain. Puis téléphone à son stagiaire. Se remet sur sa messagerie sur laquelle il reste 2 minutes. Il s'occupe ensuite de son parapheur. Il appelle ensuite une personne qui désirait des renseignements pendant 2 à 3 minutes. Durant ce temps d'appel, il cherche des documents sur son ordinateur pour la renseigner. À la fin de l'appel, il retourne sur sa messagerie et répond à un message. Ensuite, il lance une requête pour vérifier un problème signalé par une collaboratrice, qu'il appelle pour lui dire de vérifier de son côté. Après avoir raccroché, il retourne une dernière fois sur la requête pour vérification. N'a aucun problème d'utilisation de l'ordinateur. À la fin de l'observation, ce manager était en vacances.

CHAPITRE III : LES ÉTUDES DE TERRAIN

Le cadre manager a une chronique différente dévoilant des activités nombreuses mais brèves. Ses activités les plus nombreuses se situent entre la ligne 4 et 5, c'est-à-dire qu'il oscille entre téléphone et messagerie, avec des interruptions fréquentes (5 messages et 2 contacts physiques) accentuées par le système *push*, lui demandant d'être à la fois réactif et en mode *swap*. Même si le travail prévu, à savoir la rédaction d'un document, a été terminé, la matinée a été dense en micro-tâches qui se sont chevauchées ne lui permettant qu'une concentration fragmentée et que peu de temps pour la réflexion. Il respire quand il signe le parapheur, lorsqu'il fait sa note de frais ou qu'il appelle pour répondre à des renseignements. L'utilisation du téléphone est un véritable choix, qui permet sans doute de se détacher de l'outil informatique quand il ne peut pas être un soutien. Cela l'aide dans son travail de production. Il indique que cette matinée a été plutôt calme, qu'il a fait ce qu'il s'était fixé, sauf une chose qu'il se note pour plus tard.

Le cadre opérationnel a une activité principalement de messagerie et de production de dossiers techniques, caractérisée par de multiples interruptions. Ses tâches sont donc brèves et morcelées, mais contrôlées par une manipulation des technologies qui ne lui pose pas de problème. Il garde pour des moments ultérieurs (chez lui par exemple) les e-mails plus exigeants qu'il reçoit avec des pièces jointes nécessitant de la concentration et du calme. La différence notable avec le cadre opérationnel vu précédemment est que celui-ci manage également une équipe. La proportion des e-mails reçus peut venir de cette double activité : technicien et manager puisque nous avons vu que le mail peut faire faire l'économie de certaines réunions. D'autre part, les e-mails envoyés le sont en accusé de réception afin de valider sa lecture. Il souligne que par peur de « se noyer », il conserve une gestion stricte de ses e-mails lui demandant de la rigueur et du temps de concentration.

CHRONIQUE D'ACTIVITÉ POUR UN CADRE OPÉRATIONNEL



Discussion des résultats

Au niveau du ressenti et des pratiques, nous avons vu que les technologies par les cadres pouvaient induire une pression organisationnelle (hiérarchie et collaborateur) qui modifie :

- Les capacités d'initiative et d'action du cadre (pouvoir d'agir et marge de manœuvre),
- Le rythme de son travail (accélération),
- Les relations au travail (déshumanisation),
- Un contrôle et une visibilité de son travail plus importante par les autres.

Ces incidences sont diversement ressenties par les cadres selon les fonctions et responsabilités occupées.

Plus globalement, on peut dire que ces évolutions qui touchent le métier de cadre s'inscrivent dans les problématiques plus larges des risques psychosociaux où la santé et l'engagement (charge de travail/degré d'autonomie/qualité des relations humaines) semblent être affectés. Si on ne peut pas trouver de lien direct et unique entre TIC et bien-être au travail, on peut néanmoins supposer que l'usage intensif des technologies d'une part, et les pratiques spécifiques (re)déployées d'autre part pour gérer ces (nouvelles) exigences du travail médiatisé, peuvent accentuer, voire révéler les difficultés, les faiblesses et le mal-être ressentis par les cadres.

En marge de la pression collective, le cadre opérationnel, spécialiste de son expertise, n'est pourtant pas épargné par

les conséquences que peuvent avoir les technologies sur le plaisir de faire son travail. En effet, leur usage entraîne une déqualification par des méthodes automatisées et une perte de compétences sur des outils aujourd'hui indispensables. Cette étude ne permet pas de distinguer entre les conséquences des pratiques dues à une mauvaise utilis-

tion et celles dues à une utilisation rationnelle. Il serait intéressant, à la fois pour la recherche et pour les organisations, d'axer un travail sur cette problématique afin de se tourner vers des solutions pratiques pour favoriser un meilleur équilibre.

LE RÔLE DES TIC DANS LA FRAGMENTATION ET LA DISPERSION DE L'ACTIVITÉ : LE CAS D'UNE CADRE DIRIGEANTE

Résumé : *à partir d'une analyse ethnographique de l'activité réelle d'une cadre dirigeante basée sur des protocoles instrumentés (subcam et caméra-trépied), cette étude se propose d'examiner la manière dont les TIC reconfigurent le travail et induisent une fragmentation importante de son activité. L'objectif est de déterminer ce qui est mis en œuvre – en termes de compétences, de méta-travail – pour à la fois gérer l'articulation entre ces différentes sous-tâches dispersées et retrouver du sens dans un système d'activité éclaté. Cette organisation particulière réclame une compétence spécifique et importante, un savoir-faire de dispersion-aptitude cognitive à s'inscrire dans de multiples engagements.*

Mots clefs : *Fragmentation de l'activité, savoir-faire de dispersion, cadre de communication ; observation filmée par subcam.*

Contexte de l'étude et problèmes posés

Cette étude a été réalisée au sein d'une multinationale allemande de la chimie. Les activités du groupe se divisent en trois sociétés opérationnelles qui bénéficient du soutien de trois sociétés de services. Les sociétés opérationnelles et les sociétés de services travaillent sous leur propre responsabilité et sont placées sous la direction de la holding, qui définit les valeurs, les objectifs et les stratégies communs à l'ensemble de l'entreprise. En 2009, le groupe comptait un effectif de plus de 100 000 salariés.

En France, les activités des trois sociétés opérationnelles sont dispersées sur tout le territoire. Le groupe France a connu en 2009 une fusion entre différentes entités : juridique, opérationnelle, RH et l'entité de la holding. De ce contexte, ont été déployés un projet de réorganisation des fonctions support du groupe France (Communication - Achat-Ressources Humaines...) ainsi que la mise en place de communautés de travail afin de développer les synergies entre ces entités et des projets communs. Des leaders pour chaque fonction support ont été nommés

par le président du groupe France afin de coordonner ces communautés transversales. Des projets transversaux ont également vu le jour afin de favoriser la coopération entre acteurs géographiquement distants, n'appartenant pas à la même entité juridique, ni à la même société opérationnelle. C'est le cas de la cadre dirigeante qui a été le sujet de notre recherche.

Ce contexte de travail en projet multi-sites exige l'utilisation des TIC afin de pouvoir mener des projets nécessitant une coopération avec des acteurs distants et éclatés géographiquement.

Comment s'organise les diverses activités des acteurs dans ce contexte ? Quel rôle jouent les TIC sur cette articulation de tâches, de rôles et de fonctions ? Quelles sont les compétences à développer au sein des organisations afin que l'usage des TIC et les modes de gestion des activités sous forme de « projets transversaux » et des ressources ne soient pas une charge supplémentaire pour les acteurs du travail mais un potentiel pour le développement des activités professionnelles ?

Principaux concepts théoriques mobilisés

Afin de saisir cette complexité d'organisation, il est nécessaire de s'appuyer sur divers modèles théoriques de référence. D'une part, le contexte dans lequel se déroule l'activité (notion de *système d'activité*) et, d'autre part, les rapports entre TIC et activité (notion d'*artefacts cognitifs* et de *méta-travail*).

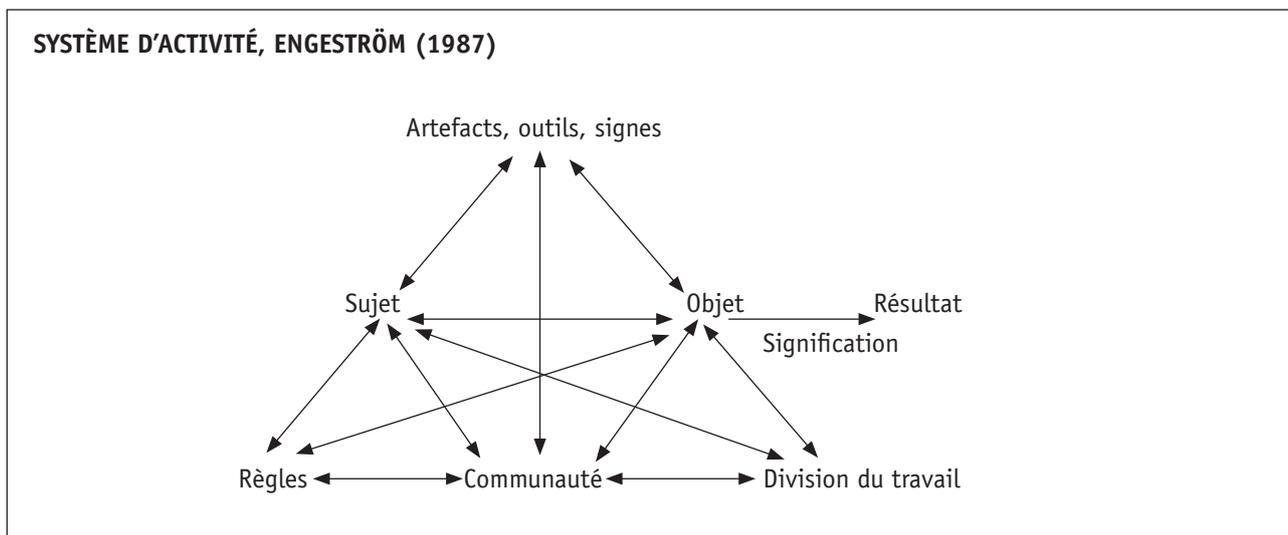
• Artefacts cognitifs et attracteurs cognitifs

Dans un cadre professionnel, nous pouvons reporter à la notion d'artefact cognitif de Norman (1991) l'ensemble des supports matériels/technologiques présents, utilisés ou non par l'acteur du travail pour réaliser son activité. Présenté comme autant de ressources et de contrainte pour l'utilisateur, l'usage de ces artefacts cognitifs peut susciter un coût cognitif. Ce dernier aspect a été développé par Lallo (2000) au travers des « attracteurs cognitifs ».

• Système d'activité

Par là, nous entendons un système minimal à partir duquel on puisse analyser une activité professionnelle. Cette approche développée par Engeström (1987) met

en avant l'idée que toute activité orientée vers un objet passe par des artefacts et s'inscrit socialement dans un univers de règles, dans une communauté elle-même liée à une division du travail.



D'après ce modèle, les cadres, grands utilisateurs de TIC (progiciels intégrés de gestion, espace et agenda partagés, outils collaboratifs ...), se voient projeter, selon les usages et les dispositifs utilisés, dans une communauté spécifique et soumis à une certaine division du travail ainsi qu'à un univers de règles particulier.

• Le métatrabail

Gonzalez, V.M. & Mark, G. (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. Et c'est ce travail d'ajustement permanent entre diverses « sphères d'activité » que les auteurs appellent le *métatrabail*. Il permet au salarié d'organiser et de coordonner les différentes sphères. Les cadres sont donc potentiellement sujets à ce méta-travail, et plus encore avec l'accès à différents contextes technologiques.

Problématique et questions de recherche

Parce que le cadre est potentiellement confronté à une variété d'activités, de tâches et d'interlocuteurs, il s'agit de montrer comment l'usage des technologies peut susciter et/ou accentuer un mouvement généralisé de fragmentation des tâches. Nous cherchons à montrer aussi de quelle manière cette fragmentation requiert de la part du cadre un méta-travail pour retrouver du sens et de la cohérence dans une activité éclatée.

Quel est donc le rôle des TIC dans la fragmentation de l'activité ? Quels en sont les impacts sur le travail ? Quelles

sont les compétences et stratégies déployées à cause ou grâce à cette fragmentation ? C'est à ces différentes questions que notre étude va tenter d'apporter des réponses.

Démarche méthodologique

• Sujet de l'étude

La personne observée, Mme A., âgée de 52 ans, est cadre dirigeante, directrice de la Communication. Elle est le principal relais en France pour la communication du groupe. Madame A. est aussi leader de la communauté Communication, regroupant les collaborateurs de différents services RH en France.

• Techniques d'observation déployées

L'observation a paru la méthode la plus efficace pour rendre compte de ce que font réellement les sujets et surtout comment et pourquoi ils le font. Pour cela, nous avons élaboré trois protocoles d'observation (« Papier Crayon » ; « Caméra subjective = subcam » ; « Caméra sur pied ») susceptibles de nous apporter autant de points de vue que de types de données différentes. Aussi notre protocole d'étude a été progressif. (i) Après un contact rapproché et des entretiens semi-directifs réalisés avec le sujet, (ii) nous avons réalisé une série d'observations non instrumentées (papier crayon) dont l'objectif était de suivre sur une journée de travail l'activité du sujet et de noter tout ce qu'il faisait. Après cette première phase exploratoire, (iii) nous avons réussi à faire accepter le principe d'observation par caméras (protocole sub-cam et caméra trépied).

CHAPITRE III : LES ÉTUDES DE TERRAIN

La subcam (ou caméra subjective) est une micro-caméra auto-portée par le sujet qui permet de filmer d'après son point de vue. L'observation, d'une durée de 4h18, a permis de recueillir tout un ensemble de données visuelles et sonores, puisque le sujet était invité à penser à haute voix (verbalisation simultanée).

• Méthode de la verbalisation simultanée

Il était intéressant d'aller au-delà de l'observable et de pouvoir saisir la réalité cognitive du sujet en situation de travail. La technique de verbalisation simultanée (*selon la consigne de "penser à haute voix" durant la réalisation de l'activité*) permet ainsi de s'approcher du fonctionnement cognitif du sujet étudié (*stratégies, raisonnements, décisions, choix, difficultés, besoins d'informations...*).

• Traitement des données

L'analyse des données s'est faite selon deux méthodes :
- Analyse qualitative : une première grille d'analyse a été constituée avec comme axes de description : la dynamique des activités et leur temporalité, les actions et opérations réalisées, le type d'outil utilisé et son usage dédié. Le but était de répertorier la nature des différentes tâches en lien avec les TIC ainsi que leur articulation.

- Analyse quantitative: grâce aux enregistrements vidéo, un deuxième traitement des données a été réalisé à partir du logiciel Captiv-L2100 v3.3¹⁷. Cet outil nous a permis d'annoter et de quantifier plus précisément les

événements selon divers registres : fréquence, durée, répartition...

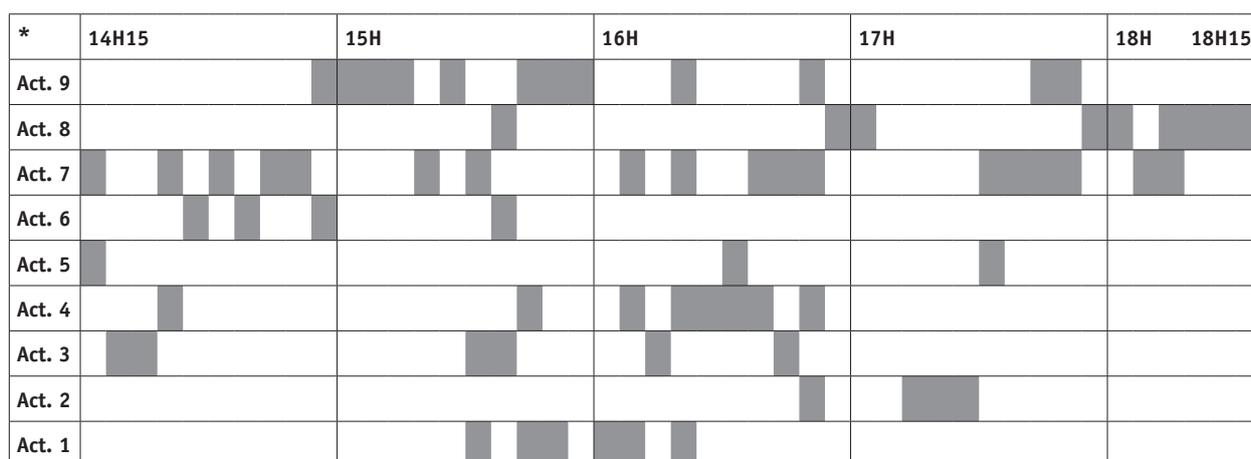
Principaux résultats et analyses

Durant les 4 heures d'observation, l'activité de Mme A. porte sur 4 grands domaines (*informationnel, relationnel, opérationnel et transactionnel*) qui recoupent 9 actions :

- rédiger des courriers électroniques pour inviter des collaborateurs internes à des événements (act. 1 et 2),
- contrôler le contenu d'une page intranet et échanger, à ce sujet, avec J. (développeur basé à Lyon) (act. 3),
- échanger avec J. de la présentation des organigrammes sur l'intranet (act. 4),
- traiter un problème de facture avec son assistante (act. 5),
- traiter le sujet « journal interne » (act. 6),
- réguler les messages et traiter différentes tâches annexes (act. 7),
- répondre aux sollicitations extérieures (act. 8), traiter un problème personnel (act. 9).

À partir de l'analyse qualitative des données, nous avons pu mettre en évidence l'extrême fragmentation de l'activité du sujet. Rapportée à un diagramme temporel, l'activité se décline en 54 séquences différentes qui s'éparpillent entre une période qui va de 14h15 (début) et 18h15 (fin d'enregistrement) : soit un changement d'activité toutes les 4 minutes 30 en moyenne comme l'indique le graphe ci-dessous.

DIAGRAMME TEMPOREL PRÉSENTANT LA FRAGMENTATION DE L'ACTIVITÉ



*Act. = actions 1 à 9, voir détail dans le texte

17. <http://www.teaergo.com/>

CHAPITRE III : LES ÉTUDES DE TERRAIN

• Une activité essentiellement médiée.

L'activité de notre sujet s'effectue pour 87 % du temps (base d'observation de 4h18) à partir de l'utilisation des TIC (Cf. tableau ci-dessous). Si le téléphone reste l'outil le plus utilisé en terme de temps (avec toutefois des résultats incertains : 5 tentatives échouées), la messagerie électronique est l'outil qui nécessite le plus grand

nombre d'opérations (208). Dans cet usage, le sujet va alors alterner très rapidement diverses actions, passant de la lecture, à l'écriture, à la consultation des messages...

NOMBRE ET DURÉE DES ÉTATS (LOGICIEL CAPTIV)

Outils	Type d'Usage	N	Temps total	% du temps total	Temps moyen
Téléphone	Répond	8	00:48:11	22,71 %	00:06:01
	Appelle	8	00:36:22	17,14 %	00:04:32
Messagerie Electronique	Consultation	65	00:17:51	7,98 %	00:00:16
	Lecture	86	00:19:46	8,84 %	00:00:13
	Rédige	36	00:23:40	10,59 %	00:00:39
	Répond	21	00:13:58	6,25 %	00:00:39
Outils Messagerie	Agenda	8	00:01:41	0,75 %	00:00:12
	Recherche Msg	22	00:02:37	1,17 %	00:00:07
Intranet	Lecture	15	00:10:24	4,67 %	00:00:41
	Navigation	14	00:05:44	2,58 %	00:00:24
Internet	Recherche	7	00:06:43	3,22 %	00:00:57
Système d'exploitation de l'ordinateur	Archivage	4	00:01:01	0,46 %	00:00:15
	Lecture	38	00:21:08	9,45 %	00:00:33
	Recherche	35	00:06:28	2,89 %	00:00:11
	Logiciel	15	00:16:53	7,55 %	00:01:07

• TIC et fragmentation de l'activité

Pour appréhender plus finement la fragmentation, nous nous sommes intéressés à l'activité « 3 » (évaluation par le cadre d'une page intranet entrecoupée d'interactions à distance avec un collaborateur), dans la mesure où celle-ci témoigne bien du partage et d'un basculement entre diverses sphères d'activité : celle du cadre, celle partagée et créée *ad hoc* avec son interlocuteur, celle enfin en lien avec les diverses TIC utilisées.

La réalisation de l'activité 3 (« Podcast ») est dépendante des échanges entre Mme A. et son interlocuteur (J., Développeur web, membre de la communauté Communication). L'activité est structurée dans le temps en fonction du caractère asynchrone des interactions (par échange d'e-mails) mais aussi du traitement que l'un

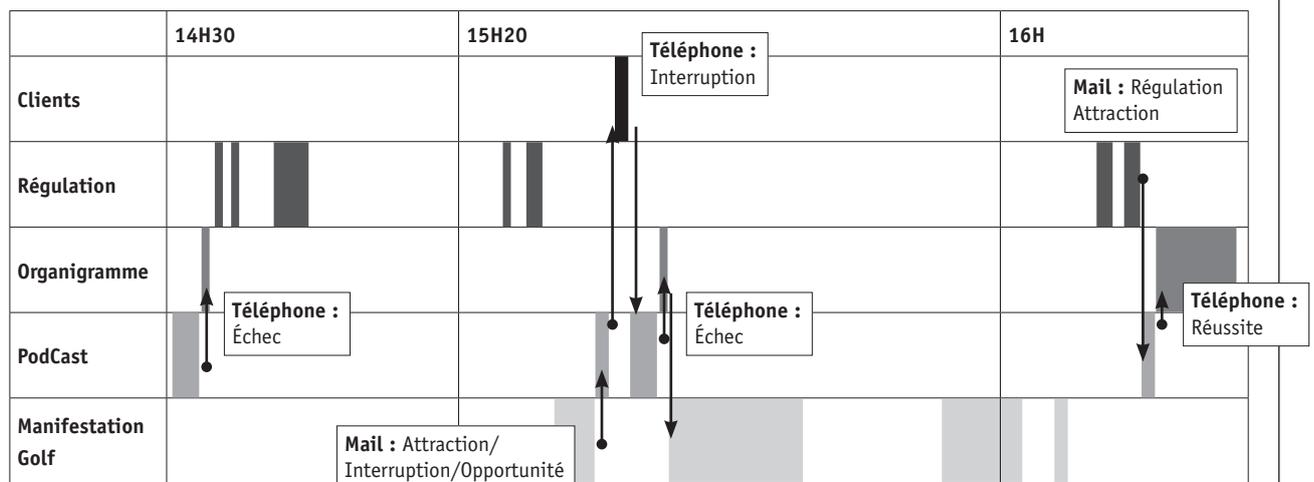
aura fait du message de l'autre, dépendant de l'activité de régulation de chacune des parties. Le cours d'action du travail se trouve ainsi fragmenté en raison des interruptions que rencontre Mme A., véhiculées par divers artefacts technologiques (téléphone, e-mails). Ces césures sont autant de contraintes pour l'activité en cours mais aussi de leviers pour la réalisation d'autres activités.

Observations réalisées par caméras sur la sous-tâche 3 Pod-cast (cf. représentation schématique ci-après) :

Alors que Mme A. est investie dans son activité 1 (organisation d'une manifestation de golf), elle décide de rechercher un message sur cette tâche dans les archives de la messagerie électronique. Elle passe par l'interface de consultation et, de ce fait, se retrouve confrontée à l'envoi d'un nouveau mail par J. (Act. 3 « Podcast »). Mme A. traite instantanément l'information, en mettant en suspend l'activité 1. Cependant, elle subira une minute après une interruption, cette fois-ci téléphonique, provenant de l'extérieur. Mme A. traitera la demande (Act. 8 « clients ») en mettant en suspend l'activité 3. Elle reviendra sur celle-ci une fois la demande terminée (la figure ci-dessous représente les digressions entre ces diverses sous-tâches).

On observe aussi que Mme A. se sert de son investissement dans l'activité 3 pour enclencher un autre sujet de discussion avec J. (Act 4. « Organigramme ») mais via un mode d'interaction différent : le téléphone. Il apparaît toutefois que la tentative de « rebond » échoue à cause de l'impossibilité d'établir le contact (J. ne répond pas). Cette action ratée sera réamorcée à partir des autres séquences de l'activité 3 mais échouera de nouveau. Elle sera alors enclenchée dans un troisième temps à partir d'une activité de régulation des messages qu'effectuera Mme A. Elle est en effet confrontée à un mail de J., non fermé, maintenu volontairement dans l'espace de sa messagerie électronique (sous forme d'onglet).

DESCRIPTION D'UNE SÉQUENCE DE FRAGMENTATION DE L'ACTIVITÉ



Cet e-mail persistant qui sollicite une action du sujet correspond à ce que nous avons appelé un « fragment d'activité ». Il est la conséquence directe de la fragmentation du travail. Ce sont des micro-tâches disséminées dans l'activité, quelquefois esquissées, le plus souvent inachevées, qui n'ont pas encore été traitées par le sujet (par manque de temps ou de ressources) et qui sont en attente d'une réalisation définitive. Ces fragments persistent néanmoins dans l'espace mnésique, perceptif et/ou matériel du sujet (via des traces d'activité, des repères, des écrits, des artefacts...) et réorientent l'activité du sujet lorsqu'ils s'imposent de nouveau à lui. Autrement dit, les TIC contribuent à fragmenter le travail en géné-

rant des fragments d'activité qui sont autant d'indices que le sujet a la possibilité de réamorcer à différentes temporalités dans une action afin d'arriver à l'aboutissement de l'activité. Toutefois, pour rendre cohérent cet ensemble, un métatavail s'avère nécessaire afin d'articuler les sous-tâches éparpillées et de retrouver un sens global, au prix d'efforts cognitifs importants : basculer d'une tâche à une autre en retrouvant le fil de son activité.

Outre la charge de travail requise pour réarticuler cet ensemble de sous-tâches disparates et dispersées en un tout cohérent, le sujet doit également faire l'effort de se réajuster constamment à différents contextes de travail.

CHAPITRE III : LES ÉTUDES DE TERRAIN

En effet, à cause de cette fragmentation, le cadre se retrouve projeté dans différents systèmes d'activité où il endosse différents rôles et fonctions, il est associé à différentes communautés de travail et est soumis à diverses règles et divisions de travail, comme l'indique la séquence d'analyse suivante.

En effet, en analysant plus finement la séquence ci-dessus (cf. tâches réalisées ci-après) dans un cours d'action de 11 minutes, nous voyons que Madame C. réalise 4 activités différentes (*contact avec le client, gestion de l'organigramme, organisation de l'évènement Golf et gestion du projet Golf*), requérant à chaque fois une posture

professionnelle particulière : tour à tour collaboratrice, experte, chef de projet, cliente, prestataire, directrice de la communication. Elle bascule aussi entre divers registres de communication (interactions écrites, orales, physiques/virtuelles) en utilisant des supports techniques adaptés aux exigences et finalités de la situation (voir Tableau *Fragmentation de l'activité et basculement entre divers systèmes d'activité* page suivante). Chaque système d'activité exige aussi des procédures et des règles spécifiques (de contrôle, de vérification, de suivi d'activité, d'information...), un vocabulaire et des connaissances particulières.

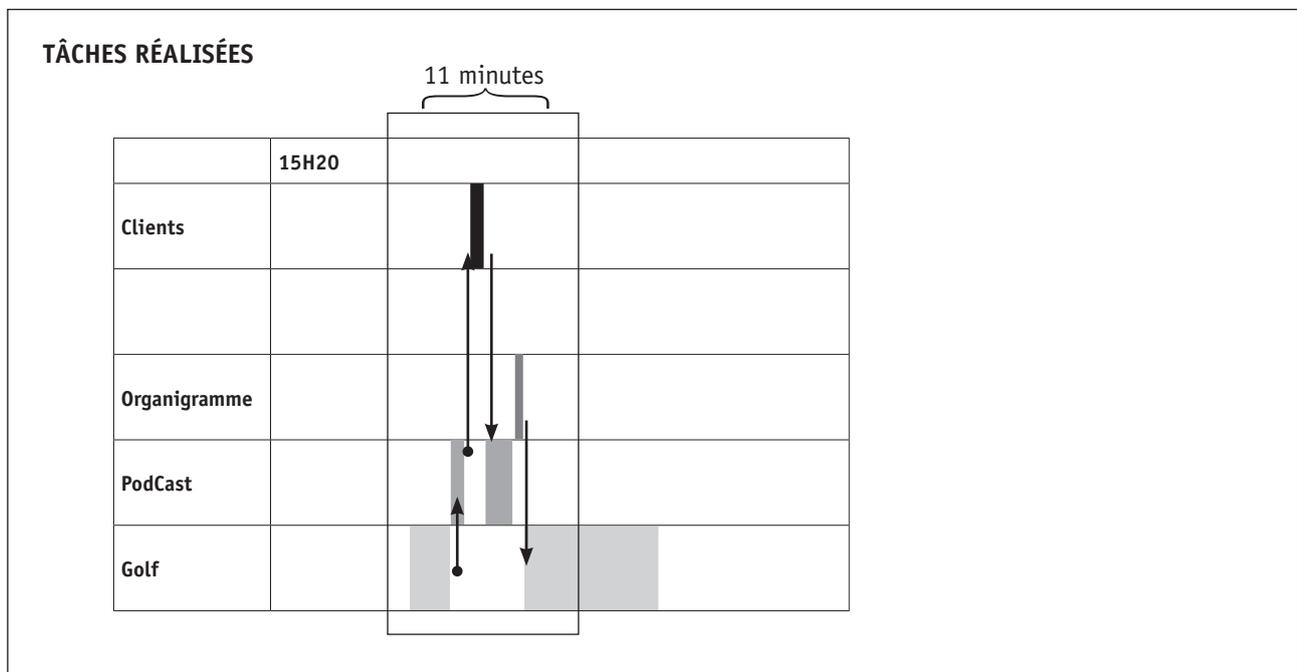


TABLEAU PRÉSENTANT LA FRAGMENTATION DE L'ACTIVITÉ ET LE BASCULEMENT ENTRE DIVERS SYSTÈMES D'ACTIVITÉ

Activités	Positions professionnelles	Registres de communication	Usages des TIC
Act. 1 « Golf »	Expert	Interaction écrite / Collaborateurs de l'entreprise	Messagerie électronique : Archive / Canal de communication
Act. 3 « Podcast »	Expert Cadre Responsable	Interaction écrite / Collaborateur Communauté de travail	Intranet : Outil de travail Messagerie électronique Outil de communication asynchrone
Act. 4 « Organigramme »	Cadre Manager	Interaction orale / Collaborateur communauté de travail	Téléphone : Outil de communication synchrone
Act. 8 « Clients »	Interface client / Source d'informations	Interaction orale / Clients	Intranet : Source d'informations
Act. 1 « Golf »	Expert	Interaction écrite / Collaborateurs de l'entreprise	Messagerie électronique : Archive / Canal de communication
Act. 3 « Podcast »	Expert Cadre Responsable	Interaction écrite / Collaborateur Communauté de travail	Intranet : Outil de travail Messagerie électronique Outil de communication asynchrone
Act. 4 « Organigramme »	Cadre Manager	Interaction orale / Collaborateur communauté de travail	Téléphone : Outil de communication synchrone
Act. 8 « Clients »	Interface client / Source d'informations	Interaction orale / Clients	Intranet : Source d'informations

Discussion

Dans le cadre de cette étude sur les conséquences de la fragmentation de l'activité liée aux TIC, nous avons pu repérer trois types de risques pour l'individu.

- D'abord, une charge cognitive élevée : cette fragmentation conduit à des va-et-vient incessants et épuisants entre plusieurs sous-tâches qu'il faut réamorcer et recoller à chaque fois pour retrouver un semblant de cohérence dans le travail. Cette mise en perspective de l'activité (méta-travail) est un travail supplémentaire qui requiert des efforts importants (de concentration, de mémoire, de dé/re-liaison...), afin que l'activité finale soit finalement plus que l'assemblage chaotique de fragments épars de travail.

- En l'absence d'un tel travail d'articulation, l'autre risque est que l'activité perde de son sens, se vide de sa substance et décourage finalement le cadre confronté à une série d'activités inachevées ou empêchées..., bref à un travail qui lui échappe.

- L'autre risque mis en lumière par nos analyses est le sur-travail, et donc le sur-coût requis par les (ré)engagements successifs du cadre dans les différents systèmes

d'activité auxquels le renvoient les sollicitations de son environnement technologique. La gestion de cette poly-contextualité est très exigeante puisqu'elle nécessite, comme on l'a vu dans l'exemple précédent, des réajustements socio-professionnels constants associés à une certaine souplesse cognitive.

- Au final, cette activité réflexive permet de « *faire fonctionner malgré tout le travail* » (Schmidt, 2002). Elle est non prévue, non programmée, non comptabilisée. Elle s'ajoute au travail et contribue bien souvent à sa pénibilité car elle demeure largement invisible au sein de l'organisation, ne devenant visible qu'en creux, lorsque les travailleurs n'arrivent plus à la gérer.

Liée à l'intensification du travail et au stress vécu par les cadres, la fragmentation de l'activité apparaît donc comme un élément majeur de leur activité. La capacité à savoir réguler, coordonner et gérer ces divers fragments d'activité semble être une habileté professionnelle importante du métier. Elle se double également d'un savoir-faire de dispersion, aptitude cognitive à s'inscrire dans de multiples engagements. Indiscutablement, ce sont des évolutions professionnelles notables du métier de cadre.

LE TRAVAIL D'ARTICULATION DANS LE MANAGEMENT À DISTANCE : LE CAS DE CADRES MANAGERS

Résumé : *dans un contexte très particulier de coopération entre cadres (opérationnels et managers) pour l'élaboration de projets, cette étude cherche à montrer comment cette activité collaborative se déroule et quelles sont les ressources matérielles (technologiques) et professionnelles (compétence d'articulation) nécessaires pour que ce travail puisse malgré tout se tenir et se dérouler sur des temporalités et dans des espaces géographiques différents.*

L'étude montre que les TIC sont des ressources nécessaires à ce travail d'articulation en permettant de partager et/ou gérer des données, des projets, des problèmes, et des préoccupations communes.

Pour autant, si l'utilisation de TIC paraît indispensable pour soutenir l'activité, pour s'affranchir de la distance ou encore pour définir un cadre directif et des supports à l'action et la coordination entre acteurs, elle n'est toutefois pas suffisante.

Il existe en effet un important travail peu conscientisé, informel, très relationnel, mais aussi cognitif et organisationnel, qui rend possible de « faire tenir l'ensemble » tout au long de son déroulement. Ces multiples niveaux d'articulation représentent un « travail supplémentaire » constant, délicat, souvent imprévu, qui nourrit et établit le sens accordé au travail mais, dans le même temps, qui peut se révéler lourd et épuisant, surtout s'il ne trouve pas sa reconnaissance.

Mots clefs : *Articulation, coopération, coordination.*

Le contexte de l'intervention

Cette étude s'est déroulée dans un organisme de formation à destination d'un public nombreux et varié. Nous nous sommes focalisés plus particulièrement sur le site qui pilote l'ensemble de l'activité et en assure près de la moitié. C'est aussi là que sont basées l'équipe de direction et la majorité des responsables et des assistants. Au total, 220 salariés travaillent pour cet organisme, mais, pour nombre d'entre eux, à distance.

En effet, seules vingt-trois personnes, cadres (direction et responsables pédagogiques) et assistants, travaillent régulièrement sur le site. Les trente-trois coordonnateurs et les formateurs pilotes peuvent assurer une partie de leur service sur les différents sites où ils disposent d'un espace de travail partagé qu'ils occupent plus ou moins régulièrement en fonction, notamment, des calendriers de formation ou de l'éloignement des lieux de formation. Enfin la majorité des salariés ne sont présents que très ponctuellement sur l'un des sites. Ainsi, les formateurs sont essentiellement basés sur les lieux de formation.

D'autres travaillent, pour partie, depuis leur domicile : c'est le cas, par exemple, de la personne en charge de la coordination d'une des formations régulièrement programmées ou encore du responsable informatique.

Différentes responsabilités et fonctions de cadres managers et opérationnels sont également impliquées dans la gestion de ces formations : des responsables pédagogiques (pilotent des dispositifs de formation), des coordonnateurs (mettent en œuvre les cursus de formation dans un domaine d'activité et pour une qualification donnée), les formateurs-pilotes (animent et coordonnent un site de formation), les formateurs et leur assistant (s'occupent des sessions de formation).

Problème posé et enjeux

L'élaboration, l'organisation et la mise en œuvre de formations se déroulent dans des temporalités différentes et des espaces pluriels. Une planification des formations selon des calendriers différents, des échéances et des durées variables rythment et cadencent l'organisation des formations, parfois dans des enchevêtrements et des superpositions délicates, les formations ayant des durées variables d'une semaine à dix-huit mois, avec des échelonnements de commencements et de fins. La gestion des emplois du temps des formés qui peuvent être en alternance avec des périodes en entreprise et celui des formateurs qui cumulent parfois plusieurs activités professionnelles sont autant de conditions qui engagent des temporalités différentes qu'il faut coordonner avec efficacité.

Le management se fait le plus souvent à distance puisqu'au plan spatial, les différents acteurs œuvrent dans des lieux différents. Ils sont localisés sur différents sites en France, sur les lieux de formation, voire depuis leur domicile. La recherche d'espaces collectifs de travail permettant un accueil intermittent des personnes et une cohérence topographique des fonctions et des domaines d'activités est une préoccupation constante de l'organisation.

Outre la gestion des espaces et les temporalités omniprésentes dans l'activité, la gestion des formations s'appuie sur un ensemble complexe de ressources :

- Humaines : avec des acteurs pluriels (ayant des métiers, des fonctions et des compétences diversifiés) dont certains sont amenés à coopérer étroitement en s'affranchissant de la distance géographique qui les séparent (par exemple : responsable pédagogique et coordonnateur). D'autres collaborent plus ponctuellement mais toutes les actions doivent être coordonnées.

- Logistiques : concernent les lieux de formation, l'organisation administrative avec différentes étapes pour

mettre en place les dispositifs de formation (communication, recrutement, gestion des dossiers, relations avec les stagiaires et institutions...) et l'ingénierie pédagogique (dossiers d'habilitations, élaboration du déroulement pédagogique, recrutement...).

- Pédagogiques : la construction des contenus et des certifications.

Les TIC et divers artefacts supports de l'activité (téléphones fixes et mobiles, messagerie, intranet avec des logiciels dédiés) permettent de gérer les opérations transversales de l'ensemble des missions (tels les déplacements et leur remboursement). Parmi ces applications, deux sont utilisés spécifiquement. Un logiciel est utilisé à la fois pour le suivi administratif et financier et par les responsables pédagogiques et coordinateurs dans le cadre de la programmation et de la planification de leurs actions (projection d'utilisation au moment de l'étude). Un archivage électronique de type NAS (*Network Attached Storage*) est utilisé, mais de façon inégale, par les responsables pédagogiques et coordinateurs. Chaque domaine d'activité peut y retrouver ses données de fonctionnement, de programmation et planification, ses documents pédagogiques (cours, documents, dossiers). Il est mis à jour plus ou moins régulièrement par les utilisateurs ainsi que par la responsable informatique du service. La direction souhaiterait que ce dispositif devienne un vrai espace collaboratif actualisé pour l'ensemble de l'ingénierie de formation. Cependant, l'accès à l'intranet n'est, au moment de l'étude, accessible que depuis les postes informatiques fixes et portables « maison » installés sur les sites : ils ne sont donc pas accessibles aux formateurs sur les sites de formation. La question du choix des acteurs équipés d'ordinateurs portables est récurrente et pas encore totalement résolue, même si la majorité des coordonnateurs dispose d'un poste portable. Nous avons constaté que plusieurs formateurs et formateurs-pilotes utilisaient leur ordinateur personnel.

La coordination de ces différentes ressources est le garant de la construction, de la réalisation et du bon déroulement des formations sur l'ensemble du territoire. En regard des temporalités, des espaces de travail du nombre d'acteurs mobilisés et de leurs compétences spécifiques, c'est une activité complexe qui implique une coopération des acteurs et une forte interdépendance des actions.

À quoi tient l'efficacité dans la coordination d'un tel collectif de travail distribué qui mobilise différentes ressources dans un processus continu ?

Concepts théoriques mobilisés

Pour tenter de comprendre ces modalités de la coordination dans ce milieu spécifique de la formation, ainsi

que la façon dont se réalise le management à distance entre ces différents cadres opérationnels et managers, nous avons eu recours principalement au concept d'*articulation*.

Ce concept d'articulation défini par Anselm Strauss souligne comment les personnes qui ne partagent ni les mêmes objectifs, ni les mêmes définitions de la situation, déploient « *un travail supplémentaire pour que les efforts de l'équipe soient finalement plus que l'assemblage chaotique de fragments épars de travail* » (Strauss, 1992, p.191).

Ce concept d'articulation met en lumière tout le sur-travail que doivent fournir ces acteurs pour faire face à l'aléa, pour répondre aux engagements multiples, aux interruptions incessantes, aux transformations organisationnelles. Il s'agit d'un travail réflexif de second ordre pour « *faire fonctionner le travail* » (Schmidt, 2002). C'est donc un travail non prévu, non programmé, non comptabilisé qui s'ajoute au travail et contribue bien souvent à sa pénibilité, car il demeure largement invisible au sein des organisations, ne devenant visible qu'en creux, lorsque les travailleurs n'arrivent plus à le gérer (Datchary, 2008).

La coopération des différents acteurs de la formation et l'articulation du travail se construisent dans le cours de l'activité. L'articulation émerge pour maintenir et organiser l'effort de coordination. Elle se manifeste aussi à propos du traitement de problèmes qui ne relèvent pas d'un acteur particulier, mais de plusieurs d'entre eux. Dans ce cas, elle vise moins la coordination que la cohérence des tâches de différents ordres.

Problématique et questions de recherche

L'activité d'ingénierie de formation se déroule dans une dynamique et une réactivité constante qui implique la prise en compte de plusieurs éléments concomitants.

En premier lieu, la mise en place d'un dispositif de formation à travers ses nombreuses étapes impliquent de composer avec différents niveaux de contraintes : la mobilité géographique de certains acteurs sur différents sites, le travail à distance mobilisant les TIC, le respect des procédures administratives, les exigences de recrutement des formés et des formateurs, les ouvertures des hébergements, le tout avec une prise en compte de calendriers très hétérogènes.

En second lieu, il faut tenir compte et impliquer des partenaires multiples dans l'action (internes à l'association ou extérieurs) et concilier une multiplicité de points de vue. Ces différents partenaires autorisent, valident, accueillent, remboursent, recrutent, enseignent, sélectionnent, contrôlent, apprennent dans une configuration pilotée par cet organisme de formation.

Par ailleurs, il faut considérer, en arrière-plan de l'ac-

tivité, les transformations institutionnelles importantes qui ont eu lieu dans le domaine des formations et de l'animation (réformes des diplômes, certifications et modalités de validation). Les organismes de formation doivent non seulement proposer les contenus qui s'insèrent dans des grilles rénovées de référentiels mais doivent également organiser les validations en respectant des procédures de contrôle de l'administration responsable renforcées.

Dans ce contexte spécifique, la réalisation de l'activité doit nécessairement s'appuyer sur des éléments de procédures et de méthodologie, mobiliser des ressources diverses mais aussi sur « quelque chose d'autre ». Que recouvre le travail d'articulation entre les différentes personnes mobilisées pour mener à bien les activités de formation compte tenu des ressources à mobiliser et des contraintes qui pèsent sur l'activité ?

Comment se réalise le management distant et médiatisé lorsque les cadres ont à gérer plusieurs lieux d'activité différents avec des équipes dispersées ? Qu'ajoutent-ils » pour faire fonctionner le système au-delà des procédures sachant que ces dernières sont nombreuses, qu'elles ne sont pas homogènes ni totalement harmonisées dans chacun des domaines d'activité et que pour autant tout cela semble fonctionner ?

Démarche méthodologique et méthodes déployées

Pour comprendre l'activité des cadres, nous avons privilégié une démarche de description et d'observation directe de terrain. La recherche s'est déroulée en plusieurs étapes sur une période de trois mois.

- Une *période d'immersion ethnographique* d'une vingtaine de jours en continu sur site a permis de prendre la mesure et de comprendre le contenu de l'activité des différents acteurs, de repérer leurs fonctions ainsi que l'organisation du travail et l'usage spécifique des artefacts et des TIC.

Cette période a débuté par des entretiens exploratoires et semi-dirigés auprès d'un ou de deux acteurs de chacune des fonctions. Les thèmes abordés dans ces entretiens avaient trait au parcours de la personne, à la description de son activité, aux outils qu'elle utilisait, à sa représentation des dimensions de coordination, de coopération et au travail à distance qu'elle réalisait. En parallèle, nous avons mené de nombreuses observations directes du travail réalisé et des observations participantes au cours de réunions d'équipe ou de groupes de travail qui se présentaient au fil de notre présence.

- Une seconde étape a consisté à repérer les *acteurs clés* et les *moments clés* de ces situations de collaboration.

Nous avons d'abord choisi d'observer l'activité des responsables pédagogiques dans quatre domaines différents et contrastés. Par ailleurs, malgré les différences entre les disciplines, notamment liées à la co-présence ou non

de ces deux acteurs sur le même site, à la dispersion des lieux de formation ou non, une constante apparaissait dans chaque situation, à savoir la récurrence des entretiens, le plus souvent téléphoniques, quotidiens voire à plusieurs reprises dans la journée, entre le responsable pédagogique et « son » coordonnateur. Véritable moment de mise au point ou « *juste pour se dire bonjour/bonsoir* » comme il nous a été dit, ces entretiens débutent souvent les journées des uns et des autres, doublent les courriels et ne s'arrêtent pas aux frontières de la semaine de travail (qui apparaît d'ailleurs comme un temps souvent mal défini pour eux).

- Une troisième étape a permis de *choisir une activité de formation à observer*.

C'est une formation se déroulant sur un temps relativement court (entre huit et quatorze jours) qui a été choisie. Elle a permis d'observer un tandem constitué d'un responsable pédagogique très expérimenté et d'un nouveau coordinateur dans la fonction qui était précédemment formateur-pilote.

Nous avons utilisé des méthodes variées pour le recueil des données et leur analyse.

- Des observations spontanées et directes.
- Des prises de notes manuscrites consignées dans un carnet de terrain notamment au cours de la première période de l'étude.
- Des enregistrements audio du verbatim des soliloques provoqués et des commentaires sur le cours de l'activité par les acteurs à l'invitation de l'observateur.
- Des reprises d'agendas et des analyses de courriels.
- Des prises de notes doublées d'enregistrement audio de réunions de coordinations, d'entretiens téléphoniques de coordination que nous avons retranscrits sous la forme d'un corpus.
- Des observations de l'utilisation des artefacts et des TIC en fonction des métiers (intranet dédié, rétro-plannings, listes de tâches, tableaux Excel, tableaux dynamiques...).

Présentation des résultats

• *L'activité d'ingénierie : une activité complexe*

La chronique d'activité (cf. tableau : *Résumé de chronique d'activité du manager*) montre que cette activité d'ingénierie d'une formation est complexe. En effet, elle suppose de gérer un ensemble considérable de données, de ressources et de relations :

- Une temporalité à la fois « étirée » (la préparation se déroule sur au moins un an) et très dense. Elle est complexifiée par les mises en œuvre échelonnées d'élaboration des contenus et d'exigences différents (cours

de base/d'approfondissements avec des spécialités ou non).

- Un nombre important d'interlocuteurs mobilisés à la fois en interne (centres de formation, siège, différents sites) et à l'externe (institutionnels, entreprises, fournisseurs).

- Des finalités parfois variables ou spécifiques poursuivies par ces interlocuteurs multiples (pédagogiques, financières et commerciales, gestionnaires) qu'il faut prendre en compte et faire coexister.

- La réalisation de nombreuses tâches et actions, de portée différente, mais nécessaires à la poursuite du déroulement de l'activité d'ingénierie.

- Des outils très divers, imposés par le contexte d'action ou les partenaires (dossiers d'habilitation, PV, rapports) ou construits par les nécessités d'organisation et de suivi ressenties. Ils peuvent donc être à la fois systématiques et institutionnels (dossier d'habilitation), informatisés (intranet, plateforme d'inscription aux stages) mais aussi souvent « faits maison » par l'équipe gestionnaire de la formation (planning des sessions).

Cette reconstruction confirme l'importance au sein de l'équipe de la coopération du tandem Responsable Pédagogique/Coordonnateur. Certes, le rôle de l'assistante est fondamental dans l'assurance de la faisabilité administrative et financière des sessions, mais sur le plan qui nous intéresse de l'articulation, c'est bien ce tandem qui fait figure de pivot central. Ils sont tour à tour, voire ensemble, systématiquement pilotes des actions mises en œuvre.

Pour réaliser leur mission, ils doivent mobiliser des partenaires multiples et le plus souvent distants. En interne, ils entrent en relation avec les administratifs au siège (DRH, chargé des transports et des déplacements, responsable de la plate-forme d'inscriptions), les accueillants dans les centres de formation (hébergement et matériel), les « pédagogiques » composés des directeurs des sessions et des formateurs. À l'extérieur, ils établissent des contacts avec des acteurs institutionnels (Ministère, administration centrale et échelons régionaux et départementaux) et les collectivités territoriales (Région, municipalités), des partenaires externes (par exemple, des comités d'entreprise), mais également avec les stagiaires et enfin avec les fournisseurs (notamment de matériel pédagogique).

• *Le travail d'articulation*

Les angles d'analyse de l'entretien téléphonique de coordination retenus permettent de comprendre comment se construit l'articulation dans le cours de l'activité. Ils ont pour objectif de caractériser à la fois des plans prépondérants d'articulation (relationnel, organisationnel, procédural, cognitif et partage de savoirs) et des besoins

sous-jacents à cette articulation : s'agit-il de gérer des personnes différentes, des temporalités différentes, des finalités différentes, voire plusieurs de ces besoins en même temps ? Il s'est agi également de relever ce qui sous-tend la conversation, de ce que l'on pourrait qualifier « d'implicites partagés », ou de « connaissances d'arrière-plan » c'est-à-dire non seulement compris d'emblée par l'un et l'autre des protagonistes sans que ce soit expliqué, mais également admis par les deux interlocuteurs.

La situation de conversation téléphonique analysée est d'une durée de 20 minutes environ et se situe pendant les congés de printemps, une période stratégique pendant laquelle les formations battent leur plein sur l'ensemble du territoire. Le coordonnateur visite une session de type approfondissement qui se déroule dans un centre départemental. Il est arrivé le matin sur place, c'est l'avant-dernier jour de la formation. Le responsable pédagogique est au siège, installé au poste de travail habituellement occupé par le coordonnateur. L'ordinateur est ouvert sur la messagerie, le clavier est occupé par le planning des formations.

Il ressort de l'analyse que les personnes évoquées au cours de la conversation sont nombreuses (25) et concernent presque toutes les catégories de partenaires, mais ce sont les formateurs qui sont le groupe le plus représenté. Elles se trouvent toutes sur des sites géographiques différents des deux localisations des interlocuteurs.

L'activité de coordination téléphonique s'appuie sur l'utilisation d'artefacts. Le plus utilisé est sans conteste, le planning des sessions (un « outil maison »). Cet outil permet en un seul coup d'œil de savoir qui est où et quand, de pouvoir articuler des personnes, des temps et espaces. Mais il permet également d'avoir la visibilité sur l'historique de cet état des lieux, c'est-à-dire les différentes strates des changements qui se sont opérés (à partir des ratures et des corrections à la main). C'est donc une représentation à plusieurs dimensions et en simultané. Les *post-it* et la messagerie électronique sont également utilisés.

CHAPITRE III : LES ÉTUDES DE TERRAIN

TABLEAU : RÉSUMÉ DE CHRONIQUE D'ACTIVITÉ DU MANAGER

TEMPORALITÉ	Avant	Pendant	Après
ACTEURS ET INSTITUTIONS	<p>Équipe : RP+Coordo Assistante interlocuteurs mobilisés Partenaires externes Stagiaires Fournisseurs Stagiaires Autres interlocuteurs internes: -institutionnels (services au siège) -logistique et matériel pédagogique</p>	<p>Équipe : Coordo RP (Assistante) interlocuteurs mobilisés Autres interlocuteurs -institutionnels (services au siège) -logistique et matériel pédagogique Stagiaires</p>	<p>Équipe : RP+ coordo (Assistante) interlocuteurs mobilisés Autres interlocuteurs -institutionnels (services au siège) -logistique et matériel pédagogique Stagiaires</p>
ACTIONS	<p>Bilan/évaluation/statistiques Programmation. Création des sessions. Information aux publics, aux centres, aux partenaires. Recrutement, constitution des équipes de formateurs Habilitations Inscriptions des stagiaires Planification des sessions et réservation des centres Commandes, acheminement du matériel pédagogique Suivi du remplissage des sessions</p>	<p>Suivi sur site Suivi pédagogique des stagiaires et des formateurs Validation et certifications Coordination et Évaluations des formateurs Gestions des aléas matériels, administratifs, logistiques, relationnels, pédagogiques,</p>	<p>Retour matériel Bilans et PV Rapports et enquête qualité Validations et contentieux Suivi budget, facturations, frais déplacement Statistiques Formations et réunions avec le siège</p>
OUTILS ET ARTEFACTS	<p>TEL, MEL Bilan annuel Plans annuel et à 3 ans Dossier d'habilitation Dossier bilan J&S Intranet SURF Tableau interne d'extraction des inscriptions Plateforme stages Plaquette info Dossier, diplômes et CV des formateurs Planning prévisionnel Bibliothèque et liste matériel pédagogique standard Classeur stagiaires Listes stagiaires Projet pédagogique</p>	<p>TEL, MEL Planning actions en cours Outils pédagogiques Listes stagiaires et formateurs Dossiers stagiaires et formateurs</p>	<p>TEL, MEL CR directeurs session CR directeur de centre PV Certificats (validations) Inventaire matériel Enquête qualité Feuille de frais États contrôleur de gestion Tableau Excel de suivi Tableau Excel interne avec frais (dép., formateurs, frais pédago., chiffre d'affaire)</p>

L'articulation se révèle indispensable pour :

– **Gérer des urgences et des priorités.** La gestion des conflits relationnels et la nécessité de maintenir et d'entretenir une qualité relationnelle apparaissent comme des éléments fondamentaux de cette gestion. Pour ce faire, le partage d'informations détenues par l'un ou l'autre des partenaires est crucial de même que la définition d'une stratégie commune.

– **Ne pas passer à côté des questions de sécurité.** L'accident d'un stagiaire est une préoccupation toujours présente pour un organisme de formation d'autant plus qu'il propose des activités physiques durant la formation. Là encore l'actualisation réciproque des informations pour l'évaluation des risques est indispensable.

– **Vérifier le respect des procédures.** Cette question mobilise plus particulièrement les artefacts et TIC qui sont à disposition dans le bureau du responsable pédagogique. Cette séquence illustre la difficulté de se coordonner à l'aide d'un artefact qui n'est pas simultanément ni visuellement partagé. C'est également un des moments où plusieurs plans d'articulation sont mobilisés simultanément : au départ l'échange concerne la vérification du suivi des procédures, puis devient l'occasion d'introduire un aspect relationnel à propos de la représentante de l'institution.

– **Pour s'organiser à distance et dans le temps** qui représente une difficulté supplémentaire du travail.

– **Pour prendre une décision difficile.** S'accorder pour élaborer une réponse qui n'est pas d'emblée évidente à prendre suppose de prendre le temps de vérifier au préalable les points de vue de chacun, de mettre à plat l'ensemble des arguments susceptibles d'éclairer la décision et de rechercher un consensus.

Au final, nous constatons que sous une apparence d'échanges dont le cours n'était pas formalisé, avec des thèmes qui parfois semblent faire rupture avec ce qui précédait, de nombreux plans de l'activité étaient en fait mobilisés alternativement, ou conjointement, voire simultanément. Tout se passe comme si ces deux interlocuteurs avaient en tête une aire d'échanges commune, où les partenaires principaux, les tâches à réaliser, les temps dans lesquelles elles doivent l'être sont identifiés et sont en quelque sorte « activables ». Ce « *balayage* » ne suit pas une trajectoire linéaire mais semble rebondir d'un aspect à l'autre, utilisant des plans différents et construisant ainsi petit à petit un véritable cadre à la coordination. Ce sont aussi ces allers et retours qui construisent l'épaisseur de l'articulation, un travail délicat, jamais achevé.

Discussion des résultats

Dans les échanges avec les dirigeants, la volonté d'améliorer l'utilisation des TIC était très présente en particulier l'intranet et le site partagé. Au-delà des résistances qui ont pu être constatées tout au long de l'étude et dans les propos des uns et des autres, il faut admettre que ce dispositif est essentiellement un outil d'archivage mais pas un outil réellement collaboratif. Il permet de garder la trace du résultat fini (états) mais pas la trace du processus telle que l'on peut la retrouver dans le planning « maison » de l'équipe gestionnaire de la formation avec ses ratures et notes manuscrites. Il est reproché à ce dispositif de ne pas pouvoir prendre en compte les transformations des données, ce n'est qu'une mémoire du résultat et non des transformations, or la visibilité de ces dernières est nécessaire et fait partie de l'articulation. La nécessité d'équiper chaque coordonnateur d'ordinateurs portables avec un accès réseau semble cependant indispensable.

Les responsables pédagogiques avaient été signalés comme des acteurs pivots de l'ingénierie de formation. L'observation montre que les coordonnateurs sont également très importants, particulièrement pour l'articulation des lieux de réalisation des formations et dans le rapport aux formateurs. Pour ces raisons, ils doivent également être associés à la définition des nouvelles fonctionnalités des TIC qui équiperont les collaborateurs.

Plus globalement, ces résultats montrent que la mise en place de projets de formation engendre une activité d'une grande complexité car elle s'appuie sur des logiques à la fois variées, différentes et pourtant concomitantes. Ces logiques ont des dimensions institutionnelles et politiques, géographiques, pédagogiques, matérielles mais surtout humaines. Les procédures, les formalisations, l'utilisation d'artefacts et de TIC sont indispensables pour soutenir l'activité, pour s'affranchir de la distance ou encore pour définir un cadre directif et des supports à l'action. Ils ne sont pour autant pas suffisants.

Il existe ainsi un important travail peu conscientisé, informel, très relationnel mais aussi cognitif et organisationnel, qui rend possible de « faire tenir l'ensemble » tout au long de son déroulement. Ces multiples niveaux d'articulation représentent un « travail supplémentaire » constant, délicat souvent imprévu qui nourrit et établit le sens accordé à son travail mais qui dans le même temps peut se révéler lourd et épuisant, surtout s'il ne trouve pas sa reconnaissance.

TERRAINS RELATIFS AU PROFIL “CADRE PARTAGÉ ET GLOCALISÉ”

LE TRAVAIL COLLABORATIF MÉDIATISÉ DES CADRES : LE CAS D'UNE ÉQUIPE MULTICULTURELLE ET MULTILocalISÉE CONCEVANT À DISTANCE

Résumé

Cette étude examine les spécificités du travail coopératif médiatisé d'une équipe de projet multiculturelle concevant à distance dans une entreprise globalisée. Avec une démarche ethnographique et l'analyse d'une réunion multi-localisée, nous montrons quelles sont les ressources et contraintes pour l'activité collective dans ce contexte singulier et comment l'équipe distribuée parvient à fonctionner.

Ce mode de fonctionnement médiatisé génère en outre des modalités d'action et d'interaction très particulières qui requièrent une adaptation constante de la part de l'animatrice (Cadre experte). Elle doit ainsi assumer des rôles et des missions spécifiques selon le déroulement, les exigences et les aléas de la situation de collaboration.

Contexte de l'étude et problème posé

Cette étude s'est déroulée dans une entreprise internationale de conception et de production de véhicules industriels. Au début des années 2000, l'entreprise a été acquise par une firme concurrente.

L'activité principale repose sur le développement de quatre marques de référence sur le marché mondial. Chaque marque du groupe bénéficie de synergies, fruits de la collaboration avec des entités transversales.

Ainsi les salariés de l'entité dans laquelle s'est déroulée cette étude peuvent être amenés à travailler pour plusieurs « marques ». On y dénombre plus de 4 000 personnes.

C'est sur le milieu de la Recherche-Développement que nous nous centrons. C'est un milieu préservé et extrêmement confidentiel pour éviter tout espionnage industriel. Le groupe est par ailleurs une organisation globalisée à l'échelle internationale, il déploie son activité dans plus de cent pays (conception, vente, production). Faire face à l'exigence d'une concurrence mondialisée suppose de développer des modalités originales de travail, capables d'optimiser l'utilisation de différentes ressources dispersées : sociales, cognitives et informationnelles, en intégrant à l'activité collective une variété de technologies de l'information et de la communication. Le travail en projet est dès lors reconnu comme un véritable levier de compétitivité et le vecteur d'une stratégie associant efficacité, qualité et créativité.

Dans un contexte économique marqué par la crise et avec l'objectif d'initier des collaborations intersites, un projet de conception d'envergure a été mis en place mobilisant des équipes situées dans deux pays différents.

Le projet se déroule sur quatre ans, de la pré-étude jusqu'à la commercialisation en passant par des phases de conception et de développement. Pour conduire ce projet, la constitution d'une équipe multi-localisée et multiculturelle est le résultat d'une volonté délibérée de l'entreprise. L'enjeu stratégique est de favoriser les synergies entre compétences interdépendantes mais dispersées et d'éviter ainsi la duplication de ressources d'experts très coûteuses.

Parvenir à établir une coopération et une collaboration de qualité se révèle être un défi de taille pour le groupe puisqu'il fait travailler ensemble et à distance des personnes, des métiers, des entités, des services, des marques, des entreprises et des pays différents. En outre, la réussite d'une configuration de travail inter-entreprises n'est pas garantie et des blocages de diverses natures (immaturité de l'entreprise dans sa pratique des TIC, inadéquation des TIC avec les attentes des acteurs, inexistance d'une communauté d'intérêts, rapports asymétriques...) peuvent s'opposer au développement du travail médiatisé.

Pour guider ses employés dans le développement d'un produit et l'exécution d'un projet, le groupe a donc établi une référence très structurée (appelée GDP = Global Development Process) à laquelle tous doivent se conformer. Il a également imposé l'harmonisation des systèmes techniques, l'alignement des outils et des technologies et la création de fonctions analogues et de métiers équivalents. Ces restructurations se sont accompagnées pour les architectes du service étudié d'un sentiment de perte de légitimité et de visibilité, dont il faut avoir conscience pour les analyses à venir.

Enfin, la mise en place d'équipes projets multiculturelles, concevant à distance, vient compléter ce dispositif de mise en synergie des ressources de l'organisation.

L'objectif de cette étude est alors :

- De mieux comprendre l'activité de cette équipe distribuée et multiculturelle en situation de conception lors d'une réunion distante multi-sites.
- D'appréhender les ressources et les contraintes de la médiatisation des interactions en observant plus spécifiquement le rôle de l'animatrice (une cadre française) de la réunion.

Principaux concepts mobilisés

Une équipe de projet distribuée peut être définie comme un groupe composé d'individus aux expertises variées (les métiers, disciplines puis rôles des membres sont déterminés en fonction de la spécificité de la mission), qui travaillent ensemble à la réalisation d'un objet commun complexe (projet précis), et dont la durée de vie est liée à celle du projet lui-même (l'équipe est constituée avant tout pour mener à bien ces tâches). Cependant les frontières spatiales (lieux), temporelles (fuseaux horaires), culturelles (nationalités) et organisationnelles (entreprises) diffèrent (Langevin et Picq, 2001 ; Bobillier-Chaumon, 2003 ; Vacherand-Revel, 2007 ; Michinov, 2008). « *De telles distances sont susceptibles d'affecter l'activité coopérative. Dès lors, le travail distribué a besoin d'être soutenu par une médiatisation spécifique* » (Vacherand-Revel, 2007, p. 6). Ces personnes communiquent, échangent, partagent de l'information, organisent leur travail, se coordonnent, coopèrent et collaborent, via les TIC. Une équipe distribuée de projet évolue dans un environnement technologique sophistiqué avec lequel elle doit composer. Les membres « *doivent concevoir leur propre organisation interne et gérer leur propre réseau externe* » (Bobillier-Chaumon, 2003, p.171) et ils sont donc solidairement responsables du résultat.

Ce sont les théories de l'Activité (*cognition distribuée et action située*) développées, notamment, dans le champ de recherche sur le Travail Coopératif Assisté par Ordinateur qui, en s'incarnant dans une approche compréhensive des processus de conception distribuée, nous permettent de considérer ces points (Engeström, 2000 ; Kaptelinin et Nardi, 2006).

L'action est dite située parce que les ressources et les contraintes de l'environnement vont la moduler. Nous considérons que l'activité de réunion de conception ne peut pas être étudiée séparément de l'environnement dans lequel elle s'enracine. De même, nous stipulons que les concepteurs adaptent leurs actions à la compréhension qu'ils ont de la situation, aux contraintes humaines et sociales du travail coopératif, aux défis inédits qu'ils rencontrent et qu'ils doivent relever.

L'ambition de la *cognition distribuée* est de dépasser le niveau d'analyse individuelle en se plongeant à la fois dans l'étude de la répartition cognitive du travail à l'intérieur d'un groupe d'individus et la distribution de la cognition entre un individu et des artefacts (Laville, 2000 ; Salembier, 2002). « *La coordination entre des aides cognitives externes de nature différente, sociale ou technique, pour accomplir une tâche est donc essentielle dans l'hypothèse distribuée* » (Conein, 2004, p.55).

Ainsi, l'activité humaine de cette équipe est envisagée en tant qu'activité médiatisée par des instruments maté-

riels et symboliques. Elle est toujours dirigée vers un objet, elle passe par des artefacts et s'inscrit dans un environnement social et culturel. Avec cette perspective à la fois systémique et développementale, les ancrages matériels de l'activité, son déroulement dans le temps, son déploiement dans l'espace sont pris en compte.

Problématique et questions de recherche

Au regard du contexte de l'entreprise que nous avons présenté et de ce que dit la littérature des équipes distribuées, nous avons voulu repérer comment, malgré les contraintes et les difficultés inhérentes à cette activité, les protagonistes arrivent à coopérer et collaborer à distance pour concevoir.

En effet, dans la réunion observée :

- Deux langues maternelles coexistent qui peuvent engendrer des problèmes d'intercompréhension.

- Deux cultures se rencontrent. Leurs attributs (codes, valeurs, références, croyance) peuvent donc être à l'origine de conflits et mêmes d'échecs dans la communication et la collaboration.

- Deux marques se retrouvent en situation de « coopération » (devoir collaborer tout en étant en compétition sur certains projets). En effet, alors que sur le marché les entreprises qui forment désormais le groupe sont en concurrence, elles se retrouvent dans une situation où elles doivent œuvrer ensemble afin de coopérer et collaborer au mieux. L'impression que les uns marchent sur les plates-bandes des autres est génératrice de tensions, voire de conflits.

- Quatre zones d'expertise se côtoient. Toutefois, les experts de ces zones n'ont pas les mêmes intérêts ni les mêmes enjeux à défendre. C'est pourquoi ils sont souvent amenés à argumenter, à défendre une opinion, à négocier pour que leurs points de vue soient pris en compte.

- Trois métiers sont présents : les industriels, les ingénieurs-concepteurs en CAO, les architectes. Si cette multi-expertise permet de pallier ou d'anticiper des problèmes de conception, elle génère néanmoins quelques soucis (divergences dans les terminologies, représentations et préoccupations liées au métier originel, dans les raisonnements...). Indubitablement, ces distances professionnelles (divergences de connaissances, rôles, intérêts, motivations, espace de sens) sont sources de conflits d'objectifs, de priorités, d'investissements.

- Cinq sites sont potentiellement connectables. Les partenaires de cette réunion multi-localisée sont donc dispersés dans deux pays, mais aussi dans chacun des pays.

Dans notre cas, la dispersion de configuration (c'est-à-dire géographique et temporelle) est assez importante puisque les métiers sont en outre répartis sur différents

sites et bâtiments. Cette configuration amplifie la distance géographique existante car même s'ils sont dans la même ville, et pour ne pas perdre de temps en déplacement, les intervenants participent aux conférences en audio.

Ainsi, sur le site français, la réunion se déroule dans une salle spécialement équipée pour le projet. Les autres sites, voire des personnes du même site, se connectent depuis leurs bureaux respectifs ou dans des salles de réunions.

- Un nombre de participants non identifié : la composition de ce groupe, sa géométrie et le cercle des participants sont variables d'une réunion à l'autre et dans son cours d'action même en fonction de l'ordre du jour et de la disponibilité des acteurs.

- Distances spatio-temporelles et conceptuelles

S'affranchir des distances spatio-temporelles et conceptuelles (en termes de ressources, d'expériences, de perspectives) qui séparent les membres de l'équipe pour parvenir à satisfaire les objectifs du projet est un défi majeur. Les incidences de la pluriculturalité sur le travail sont encore peu explorées, c'est pourtant une question essentielle au moment où ces équipes se constituent à de grandes échelles et rassemblent une pluralité de compétences. Essayer d'aligner, d'ajuster des perspectives aussi hétérogènes passe par un travail important d'articulation (Grosjean & Lacoste, 1999), parfois en situation d'incertitude, car l'équipe a souvent comme seul horizon commun les engagements liés à la réussite du projet.

- Environnement technologique

Une équipe distribuée de projet évolue dans un environnement technologique sophistiqué avec lequel elle doit composer. Lorsque les relations sont médiatisées, l'interconnaissance entre les partenaires est faible. Il est ainsi difficile de créer et de maintenir un solide lien professionnel et d'établir une confiance mutuelle, pourtant indispensable à l'action commune.

Dès lors, le type de médiatisation conditionne pour une part déterminante les interactions qui peuvent se dérouler au sein de la réunion. À l'épreuve de la réunion multi-localisée synchrone, la capacité à co-construire dans le groupe et par le groupe des références communes, à créer une compréhension partagée du problème, à établir « une conscience mutuelle » de la situation de coopération et à percevoir les « effets de la présence de l'autre » est déterminante. Cet *awareness* joue un rôle essentiel pour maintenir la trajectoire des interactions à distance (Grosjean, 2005).

Notre problématique générale consiste à nous interroger sur ce qui permet, aide cette équipe distribuée à constituer et maintenir cette *conscience mutuelle et partagée* ?

Démarche mise en œuvre

Notre démarche d'intervention s'est déroulée en plusieurs phases.

- Une fois les accords obtenus auprès du manager du service, une phase d'immersion exploratoire de quatre mois a pu s'engager sur ce site français. Le premier objectif était de se familiariser avec ce service : ses activités, ses acteurs, le langage professionnel. Cette acculturation a permis d'acquérir une compréhension de la complexité des situations de travail. Le second objectif était de se faire accepter du collectif, de les informer des modalités de l'étude et d'obtenir leur accord pour les associer à notre démarche d'investigation.

Nous avons concrètement participé à plusieurs types de réunions (de projet, décisionnelles), observé de façon ouverte le travail des acteurs et partagé les moments informels (repas, pauses café...). Ces observations ont été consignées sous forme de notes en associant le verbatim ou les échanges entre les acteurs à propos de leur activité. Nous avons ensuite ciblé notre action sur le projet afin de définir des fenêtres d'observations pertinentes et de concevoir les outils *ad hoc* en regard de l'activité de conception et des contraintes du terrain.

En complément, nous avons conduit dix-neuf entretiens semi-directifs individuels auprès des ingénieurs du service. D'une durée de deux heures environ, ils ont été enregistrés en audio. Ces entretiens ont été indispensables pour commencer à saisir la complexité du projet de conception. L'observation de cette activité s'est avérée délicate car pour comprendre le travail des ingénieurs, nous devons avoir un niveau de connaissances techniques presque équivalent à celui des personnes observées et maîtriser la terminologie (anglaise) correspondante.

- La seconde phase du recueil fut consacrée à une *observation instrumentée* qui visait à appréhender ce que font réellement les co-équipiers en situation. Avec une caméra grand angle, nous avons réalisé l'enregistrement audiovisuel d'une réunion de conception synchrone multi-localisée de deux heures. Nous avons observé l'équipe en charge de la conception en numérique du véhicule, dispersée sur cinq sites géographiques distants dans les deux pays. L'équipe dans son ensemble rassemblait des cadres et des non-cadres coopérant à distance via des dispositifs d'audioconférence et de partage d'applications.

Tous les échanges en anglais ont été enregistrés mais seuls les Français présents sur le site dans la salle IPAO

ont été filmés. Pour des raisons de confidentialité des données partagées, nous n'avons pas été autorisés à filmer l'écran qui en fournit la représentation visuelle (données CAO).

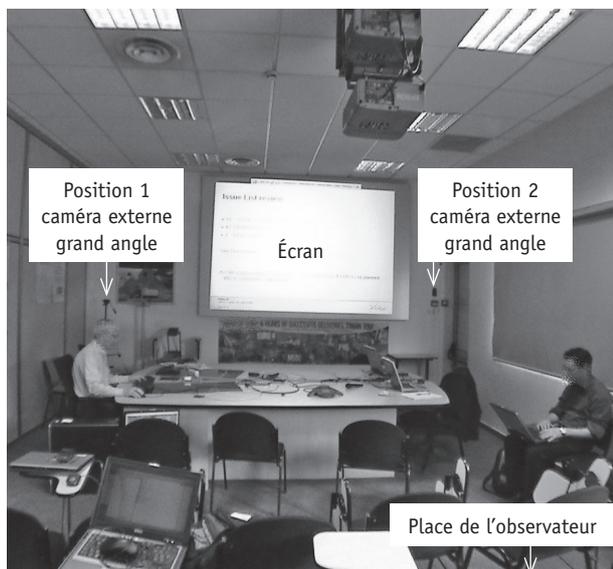


Photo extraite d'une observation vidéo de la visioconférence

L'analyse a été effectuée par un relevé d'activité à l'aide d'une grille d'observation construite *a posteriori* (quand, qui, où, fait/dit quoi, avec qui, comment, pour quoi faire, compétences requises). Elle cherchait à rendre compte des processus de coopération, de la nature des interactions, des registres et ressources de l'activité, des stratégies locales pour communiquer à l'insu des partenaires distants, des difficultés rencontrées. Le tout avec une focalisation sur le rôle de l'animatrice de cette réunion qui se révèle déterminant pour la progression collective du travail (construction d'une représentation commune de la tâche et instauration d'une confiance mutuelle entre les co-équipiers). Cette animatrice est cadre et responsable des circuits dans le produit en projet.

Principaux résultats obtenus

• L'activité de conception dans l'équipe projet pluriculturelle et multi-sites

Les membres de l'équipe travaillent séparément en conception assistée par ordinateur (CAO), c'est-à-dire sur des prototypes numériques en 3D, et se retrouvent lors de réunions pour agréger leurs contributions individuelles au processus collectif et se coordonner.

Cette réunion a pour objectif de vérifier la cohérence entre les pièces du produit et de valider leur implantation. Les interactions se déroulent dans une salle IPAO (Ingénierie de Process Assisté par Ordinateur), équipée de différentes TIC, véritables médiatrices des relations

et de l'activité professionnelle. Les interlocuteurs partagent la projection en 3D des composants du véhicule (via l'outil de messagerie instantané que l'on nommera *Livemeeting*) et discutent en même temps en face-à-face et en call-conférence sur ce matériel technique.

Nos analyses ont porté plus particulièrement sur le travail d'ingénieurs-architectes responsables de zone. Leur activité est essentiellement une activité de liaison entre services et d'animation de réunions de métiers. Ils sont les garants de la cohérence des pièces en termes d'installation et de géométrie. Ils distribuent les tâches aux différents métiers qui les exécutent pendant les phases de conception séparées. Et enfin, ils pilotent l'animation des groupes métiers et des revues de projet avec les scénaristes. Les scénaristes ont la responsabilité de la mise à disposition des environnements numériques et la mise à jour de la maquette numérique globale du produit à partir des composants réalisés par les ingénieurs-concepteurs.

• Les partenaires en salle IPAO disposent d'une large palette de TIC.

La réunion observée est prototypique d'une *revue de projet* dont les objectifs sont de rendre compte de la progression du travail une fois par semaine, de confronter et de synchroniser les avancées, de coordonner le travail individuel.

Livemeeting semble être devenu indispensable à l'activité de réunion. C'est un dispositif de partage d'application synchrone qui permet à chacun d'avoir la même représentation visuelle projetable sur un grand écran et sur des ordinateurs.

Le principal artefact partagé pendant une réunion est le modèle CAO (Conception assistée par Ordinateur), qui comprend certains composants du produit. Pendant la revue, les modèles sont manipulés par le scénariste. Disposer d'un bon système de partage synchrone des documents permet de focaliser l'attention sur le contenu des documents et les objectifs de la réunion et limite les possibilités de malentendus. Le système offre aux interlocuteurs distants la possibilité de montrer avec la souris des pièces dans le document partagé.

En parallèle, ils communiquent via un système d'audioconférence. Ce double dispositif - *Livemeeting* plus audioconférence - présente des avantages forts. Il permet les communications en temps réel ; ensuite, bien qu'éloignés, les interlocuteurs peuvent intervenir à distance sans être présents physiquement. Enfin, l'association des messages verbaux et visuels permet en partie de retrouver la richesse d'une communication en face à face (multimodalité).

Ils utilisent également la messagerie (instantanée et asynchrone), un outil de partage de données asynchrone

CHAPITRE III : LES ÉTUDES DE TERRAIN

(*espace partagé*), des logiciels de bureautique et un accès Internet.

Pourtant, au cours de cette réunion, les aménagements spatio-temporels s'y révèlent flexibles mais contraignants et les difficultés d'ordre sociotechnique sont éprouvantes. L'équipe distribuée prend part à des activités *glocalisées* (contraction de global et local, Bobillier-Chaumon, 2009). En effet, elle doit interagir simultanément dans des mondes sociaux distincts, selon des moyens, des canaux de communication et des langues différents (équipe en présentiel avec des apartés en français, du non verbal et du numérique vs équipe en distantiel en anglais avec le seul canal verbal médiatisé), dans des lieux et des espaces mixtes (virtuels et physiques), des modalités différentes (synchrone et asynchrone), en utilisant des supports multiples (espaces numériques partagés et personnels). La pluralité des interactions qui s'enchaînent et s'entremêlent est une source de difficultés aux plans cognitif et social.

L'audioconférence contraint fortement les interactions au sein de ce collectif composite. Avec ce dispositif, la possibilité d'établir « une conscience mutuelle » de la situation de coopération est difficile puisque seule la prise de parole atteste de la co-présence virtuelle des partenaires. L'inexistence des indices non verbaux comme les gestes, les regards ou les expressions faciales des individus porte préjudice au développement de la confiance nécessaire à un bon fonctionnement de l'équipe si ses membres ne ressentent pas une certaine proximité. Ceci est renforcé si les membres de l'équipe ne se sont jamais rencontrés de visu. Les équipiers ne partagent pas non plus le même environnement physique de travail, ce qui les prive de toutes les socialités et des contextualités qui le nourrissent. Les acteurs engagés dans des processus coopératifs ont aussi besoin d'échanger de l'information immature, de faire des descriptions approximatives et incomplètes, de véhiculer des hypothèses et des décisions provisoires. Ces besoins induisent une part non négligeable de désaccord, de négociation, d'argumentation, de compromis, de persuasion. Or il n'est pas aisé, en l'absence d'image, d'apprécier le cercle des contributeurs potentiels, de les identifier, de s'inscrire dans un tour de parole ou de reconnaître les intentions supposées du partenaire, ce à quoi il se réfère dans l'action, ni même sur quoi elle porte, d'interpréter un silence.

Au final, la *glocalité* dessine une reconfiguration sensible des pratiques qui se donne à voir ici à différents niveaux. L'attraction du présentiel est forte, en témoigne les nombreux apartés observés ou l'oubli de partenaires distants isolés, ce qui entraîne des régimes d'engagement très différents dans les tâches en cours. L'usage massif des

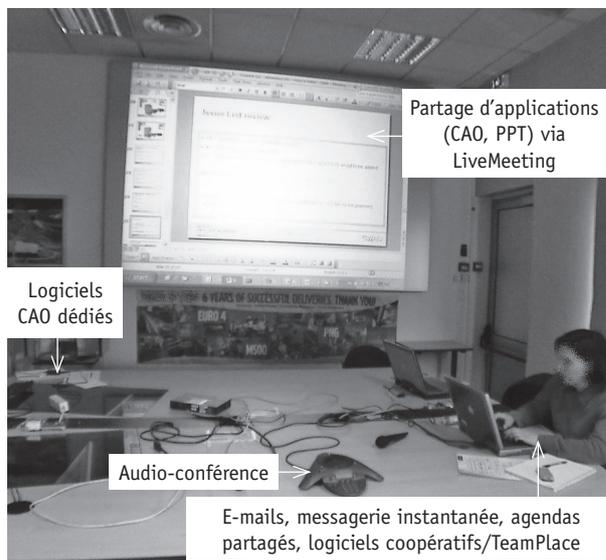


Photo-Video : Salle IPAO et dispositifs technologiques synchrone /asynchrone co-localisé/distribué.

TIC impose un rythme accéléré aux réapprentissages constants pour maintenir sa compétence. L'harmonisation des systèmes de CAO, prescrite par voie hiérarchique en faveur du système suédois, pose des problèmes récurrents de conversion logicielle et s'accompagne d'un sentiment, côté français, de disqualification des compétences métiers.

• La coopération multiculturelle à l'épreuve des différences

La multi-culturalité de l'équipe constituée pour les besoins spécifiques de ce projet est radicale. Sur le plan de la communication, l'anglais est la langue officielle du groupe. Les réunions se déroulent donc dans une langue d'emprunt pour les deux nationalités mais les niveaux de maîtrise de l'anglais sont très différents selon les participants. Ils entraînent des problèmes récurrents de compréhension et d'interprétation d'où le risque permanent de malentendus.

L'interactivité synchrone, surtout quand elle s'inscrit dans un environnement imprévisible, représente une prise de risque identitaire car elle implique une certaine obligation de performance, une mise en jeu des compétences, ici et maintenant.

Dans une situation où la crainte de ne pouvoir tenir les engagements du projet est toujours présente, l'usage de l'anglais semble amplifier cette prise de risque. Des décalages importants sont observés dans la capacité à négocier et à débattre introduisant de fortes dissensions dans les interactions entre les deux cultures. Ces problèmes, insuffisamment considérés, ne sont pas mineurs car ils mettent en jeu l'efficacité du travail et sa pénibilité.

En l'absence d'habitudes et d'expériences partagées, les effets d'inter-culturalité se manifestent sous bien des formes. L'interdépendance des partenaires oblige à intégrer plusieurs univers de signification et des logiques parfois antagonistes. Ils ne peuvent pas non plus s'appuyer sur des routines, se référer à des normes ou des conventions communes de travail. Pour pallier ces risques de malentendus, l'enjeu est de constituer une histoire et un langage partagés. C'est à ce prix que l'équipe pourra développer des sentiments d'appartenance et de confiance, obtenir un véritable engagement de ses membres avec la réelle volonté de coopérer.

L'arrière-plan contextuel et organisationnel éclaire aussi certaines des difficultés interactionnelles. La coopération distante et l'harmonisation (des processus, des outils) sont présentées de façon idéale et stratégique, elles n'en sont pas moins imposées et sont la source d'insécurité professionnelle. Les stratégies concurrentielles de marques et la coopération décrétée s'opposent frontalement et peuvent être vécues comme une injonction paradoxale.

• Animer une réunion : un rôle clé

Malgré le cadre très formalisé de la réunion, l'observation montre qu'elle glisse rapidement vers la résolution collective de divers problèmes techniques. Le rôle de l'animatrice s'est révélé déterminant dans la progression du travail collectif et surtout pour lever les points de blocage entre les participants. Nous ne nous arrêterons pas sur les missions qui sont classiquement dévolues à l'animateur d'une réunion (préparation et accueil de la réunion) pour nous focaliser sur ce qui particularise ce rôle dans cette situation.

Outre sa compétence technique qui lui permet d'avoir une vision globale du véhicule, elle a une excellente maîtrise

de l'anglais, une connaissance de tous les acteurs engagés dans le projet, de leur domaine précis d'expertise et de leur position hiérarchique. Au cours des interactions, elle forme avec le scénariste un binôme complice au plan technique. Ce dernier est expert des différents logiciels de CAO utilisés dans le projet. Sa mission est d'animer la projection synchrone partagée de la CAO en 3D, de la diriger sur les différents ordinateurs, de désigner les points visuels précis qui font l'objet de la discussion, d'actualiser les dossiers.

Ce qui est remarquable chez l'animatrice, c'est la façon dont son activité prend appui continûment sur les artefacts et comment elle instrumentalise la messagerie instantanée. Par ce moyen, elle étaye son activité pour s'engager dans la situation, instrumenter la mise en relation (inviter un nouveau participant en cours de réunion tout en vérifiant sa disponibilité), anticiper les sollicitations de son environnement pour y répondre de façon pertinente (activer son réseau pour requérir une expertise, une information), s'assurer de la qualité de la coopération ou la réguler si nécessaire (rappeler à l'ordre un participant), assurer la traçabilité des échanges importants, voire définir des stratégies locales (en *chatant* en aparté avec son équipe en présentiel pour définir une réponse commune au moment où un désaccord apparaît avec le distanciel) ou discuter à l'insu des partenaires distants.

Elle mobilise différentes stratégies et registres de communication pour prévenir les incompréhensions liées à l'anglais, s'assurer de l'ajustement et de l'alignement cognitif entre les différents experts et de l'engagement de tous. Elle explicite à haute voix ce qui ne peut être vu ou entendu sur les autres sites, ce qui est important, les points ambigus ou les questions qu'elle anticipe. Elle agit aussi comme un *pont* entre les participants. Grâce à ses compétences et sa connaissance des acteurs, elle est en capacité de donner la parole à un expert sur un point précis, de reformuler un propos incompréhensible. Traduisant en anglais les échanges s'ils s'avèrent partageables, en utilisant un langage non verbal explicite (simulation d'une claque en cas de désaccord), en baissant le son ou en expliquant un silence, toujours vécu à distance comme un incident critique ou une non-action.

Elle favorise la construction d'une histoire commune en utilisant le langage créé par l'équipe de conception pour désigner un objet en 3D. Elle a donc le souci constant d'instaurer et de faire vivre le dialogue interculturel en intégrant les points de vue des différents métiers en se faisant leur porte-parole en leur absence. Elle instaure ainsi la confiance en accordant une place à chaque membre.

Pour maintenir la trajectoire des interactions lors de la réunion, l'animatrice a une pluralité de rôles et doit gérer en conséquence de multiples tâches en simultané de

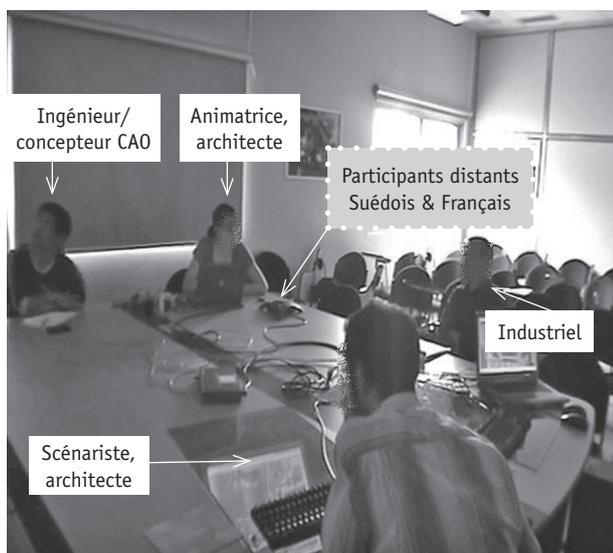


Photo extraite d'une vidéo montrant la collaboration locale et multi-sites (visio-conférence) entre différents ingénieurs.

natures très différentes, qu'elle priorise selon la progression de la réunion dans la dynamique des interactions médiatisées. Dans le cours de la réunion, elle semble engagée par des sollicitations multiples qui exigent une forte réactivité. Elle parvient pourtant à maintenir à la fois un foyer d'attention soutenu sur les interactions sociales - en présentiel et en distantiel - et un foyer d'attention périphérique sur les représentations visuelles qui matérialisent les états du travail. Cela exige une grande flexibilité mentale et un travail constant d'articulation pour exploiter les ressources contextuelles.

Discussion des résultats

Faire travailler ensemble des individus provenant de cultures et d'horizons professionnels très divers voire concurrents, c'est confronter, dans la dynamique des interactions, des logiques d'action propres à ces espaces qui peuvent devenir des sources de conflits et peser sur l'activité. L'engagement dans l'action à distance, l'exposition collective du travail en l'absence de liens sociaux construits de longue date avec la seule ressource langagière verbale, sont un exercice difficile. Le travail coopératif multiculturel et multi-localisé se révèle donc très complexe.

Dès lors nous souhaitons savoir comment cette équipe parvenait à fonctionner, comment la distance additionnée aux multi-culturalités (nationales et métiers) est-elle gérée ?

On s'attendait à ce que les TIC soient les outils d'excellence pour médiatiser ces relations de conception. Cependant, les instruments dont dispose l'équipe ont des lacunes pour fournir des informations sur la tâche et surtout ne permettent pas de partager des informations sur autrui. Nous avons donc proposé de considérer, en plus d'une assistance par des outils technologiques, et par des règles, une assistance de nature humaine. C'est pourquoi nous nous sommes attachés à décrire quelques une des missions que s'est donnée l'animatrice.

Dans un premier temps, cela consiste à dépasser les contraintes spatiales et surpasser les clivages classiques entre unités, services, métiers, cultures nationales et organisationnelles.

Dans un second temps, elle essaie d'établir des espaces de consensus à propos de problèmes techniques, de construire une représentation commune de la tâche, de créer une synergie entre participants et instaurer une confiance mutuelle entre les co-équipiers. Ceci est le résultat d'une multi-activité, coûteuse en énergie et ressources cognitives, et de tout un travail d'articulation pour cette cadre animatrice, qu'elle évoque dans ce qui suit : « *Je pense que c'est beaucoup plus fatigant pour le cerveau d'être obligée de se concentrer sur plus*

de choses. Moi je sais que je suis plus stressée, fatiguée qu'à l'époque où j'étais sur notre ancien environnement de travail, où j'avais moins de réunions et où je pouvais gérer une chose à la fois, on va dire. Là, ça fuse dans tous les sens, c'est tout le temps. C'est donc : tu vas répondre à la messagerie instantanée pour un problème, être à la réunion d'un autre et encore en troisième trier tes e-mails pour un autre problème, c'est constamment. Les TIC nous permettent peut-être de faire un peu trop de choses en même temps ».

Or toutes ces activités d'articulation de travaux et d'événements multiples avec différentes technologies sont peu visibles et les compétences développées sont rarement reconnues. Nos résultats révèlent que l'activité des cadres est à ce point complexe qu'elle mérite une méthodologie particulièrement fine (entretiens et observations) qui va au plus près de l'activité réelle.

LA GESTION DE LA MOBILITÉ DANS L'ACTIVITÉ MÉDIATISÉE DES CADRES : LE CAS DE CADRES COMMERCIAUX EN HOME-OFFICE

Résumé

Cette étude a consisté à analyser le travail de cadres commerciaux dont le bureau fixe a été supprimé suite à une réorganisation de l'entreprise. Ces cadres travaillent dorénavant en « home office », c'est-à-dire que leur bureau se trouve à leur domicile.

Au delà de cette nouvelle organisation du travail, nous avons mis en évidence le fait que les cadres étaient aujourd'hui amenés à gérer au quotidien la mobilité impliquée par leur métier et également induite par la perte du bureau fixe. Cette nouvelle forme du « travail hors les murs » prend aujourd'hui plusieurs appellations telles que le « home office », le « nomadisme », le « travail à distance », le « télétravail ». En lien avec l'usage des TIC, cette nouvelle forme d'organisation se développe sous les termes de mobilité et plus exactement de « mobiquité », avec l'idée que le bureau fixe habituel se transforme en bureau permanent via la connectivité permise par le micro-ordinateur et les téléphones mobiles. Le travailleur mobile reste ainsi toujours joignable. La particularité de cette nouvelle forme d'organisation du travail est que le salarié est amené à gérer des changements réguliers de contextes de travail. On peut dès lors parler d'un nouveau type de cadre : celui qui opère des réajustements en permanence face aux différents contextes (géographiques, physiques, fonctionnels) de travail.

Mots clefs : Home office, Nomadisme, Bureau permanent, Cadres commerciaux

Contexte de l'étude et problème posé

L'intervention s'est déroulée au sein d'une entreprise de l'industrie qui venait de mettre en place le projet *Lean Organisation*. Ce projet avait pour objectif d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts administratifs et commerciaux grâce à la mise en œuvre d'une nouvelle organisation des fonctions supports centrales et des fonctions commerciales. Il s'agissait aussi de réduire ses coûts en optimisant l'organisation et de redéployer des ressources pour améliorer sa performance commerciale.

Dans le cadre du projet, l'organisation en « hub » regroupe plusieurs fonctions qui sont communes à plusieurs zones de ventes ou de pays. Chaque hub rassemble les fonctions supports (finance, ressources humaines communication et systèmes d'information) et les fonc-

tions commerciales (vente, après-vente marketing opérationnel, développement réseau et produit). Les bureaux des Directions Régionales Vente (soit 23 cadres ou managers¹⁸ commerciaux) et Après-Vente (19 cadres ou managers commerciaux) ont été fermés physiquement. Seuls ont été conservées en région des équipes de « support à la vente » qui assurent une animation du réseau. Ce réseau est constitué des multiples antennes françaises.

La localisation professionnelle de ces 42 managers (ou cadres commerciaux) est dorénavant à l'extérieur de l'entreprise (à leur domicile) et ils sont gérés à distance par une direction commerciale. Ce qui implique pour ces managers une plus grande autonomie d'action, de responsabilité et de décision.

Des procédures de fonctionnement ont néanmoins été définies pour suivre l'activité de ces cadres commerciaux « externalisés »:

- Des points hebdomadaires individuels sont organisés localement en région (rencontre physique) ou à distance par téléphone.
- Des réunions mensuelles se tiennent dans des lieux variables, elles réunissent les cadres commerciaux avec leur manager hiérarchique et le directeur du service.
- Des rencontres trimestrielles sont organisées localement pour les 2 métiers. Cela leur permet de disposer de moments d'échanges.

Le changement majeur dans cette nouvelle organisation réside dans le fait que les cadres doivent dorénavant travailler à leur domicile (en *home-office*) les jours où ils ne sont pas sur le terrain, soit environ 2 jours par semaine à domicile. Des actions d'accompagnement individualisé et de formation ont été développées pour la gestion du travail à domicile et sur la pratique informatique. Des équipements informatiques ont également été affectés pour assurer leur travail à distance :

- Maintien de la connexion à distance permanente (Clef 3 G),
- Ouverture d'une ligne ADSL dédiée à domicile,
- Équipement informatique adéquat (webcam),
- Nouveaux logiciels de « reporting » et de communication,
- Etc.

La mise en place du *home office* chez les managers commerciaux étant récente, l'intervention avait pour objectif d'apporter un certain nombre d'indicateurs pour l'entre-

18. Dans l'entreprise, un manager commercial est un cadre commercial qui anime et est responsable d'un réseau vente

prise en termes d'organisation de l'activité et de gestion de la mobilité en lien avec les TIC. Il s'agissait en quelque sorte de faire un état des lieux de l'activité de ces managers après avoir expérimenté pendant quelques mois le *home office*.

Le projet *Lean Organisation* a pris effet en janvier 2010, nous sommes intervenus dans l'entreprise à partir du mois de mars 2010. L'intérêt était aussi pour l'entreprise de déterminer le besoin et l'usage que les managers avaient des TIC pour adapter si nécessaire les outils et les formations proposés dans ce contexte d'activité. Ainsi, il s'agissait de traiter la question de l'usage des technologies dans ce contexte de travail nomade, en mobilité constante.

Principaux concepts mobilisés

Il existe différents types de mobilité qu'un rapport publié par la Commission Européenne¹⁹ a recensés :

Le travail **médiatisé/informatisé** ou (*eWork*) est un travail qui utilise les systèmes informatiques de l'entreprise, comme support et environnement de réalisation de l'activité.

Le **travail médiatisé en mobilité** fait référence à toutes sortes d'activité à fortes exigences professionnelles qui se déroulent en mobilité individuelle, c'est-à-dire en dehors de la maison et du bureau, et qui utilisent les TIC comme moyens de connexion à l'entreprise. Le travail mobile est donc lié à la possibilité qu'une personne puisse exécuter des tâches en tout lieu et à tout moment. Dalloz (2009)²⁰ a introduit le terme de *mobiquité* pour désigner, par la contraction des termes « mobilité » et « ubiquité », le fait qu'« un usager a la possibilité de se connecter à un réseau sans contrainte de temps, de localisation, ou de terminal » (p.6).

Cette activité mobile peut être classée selon plusieurs critères : le degré de mobilité physique, le niveau des pratiques et des habitudes, le type de données échangées et le degré d'interaction.

– Un **salarié mobile** est une personne qui travaillerait au moins dix heures par semaine loin de la maison et du lieu principal de travail et qui utiliserait des connexions informatiques en ligne pour télétravailler.

– La **micro-mobilité** fait référence à la mobilité sur site et quasi-sédentaire (du « *sur place* »). Le salarié se déplace dans les bâtiments environnants ou dans des lieux très proches de son espace de travail.

– La **multi-mobilité** correspond à des déplacements réguliers entre différents endroits.

– La **pleine mobilité** (ou totale) correspond au mou-

vement continu/constant entre les différents emplacements (le salarié est toujours en mobilité).

– Le **travail multi-localisé** est une activité effectuée à certains endroits, souvent fixes, dont l'un peut être la maison.

– Un **bureau instantané** est un lieu de travail créé et occupé temporairement par le salarié. Cela peut être un endroit qui n'est pas principalement conçu pour le travail de bureau (salle d'attente, train, voiture...).

Au niveau des incidences, l'*eWork* mobile présente des effets négatifs sur les salariés impliqués (Richter, 2006), comme le déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la surcharge d'informations à traiter, les sollicitations permanentes, la disponibilité, l'amplitude horaire, l'autonomie réduite, la pression au travail, le multitâche, la réduction du temps de réflexion. Au niveau des effets positifs, la mobilité permettrait une certaine flexibilité pour remédier à l'impact des déplacements (Shaffers, 2006).

Problématique et questions de recherche

Notre recherche visait à répondre à deux objectifs complémentaires :

– **Pour l'entreprise**, celui d'appréhender les caractéristiques de l'activité des cadres en *home office*. Il s'agissait de comprendre comment se déroulait effectivement cette expérience, comment elle était vécue.

– **Pour la recherche menée en partenariat avec l'Apec**, notre objectif est d'identifier le rôle des technologies dans cette activité nomade. Il s'agit d'identifier les usages et incidences des TIC sur l'activité des cadres.

Ces deux objectifs sont complémentaires et permettent de répondre à un troisième objectif final, celui d'apporter un éclairage sur l'usage des technologies dans ce contexte de travail particulier : identifier la place et l'usage des TIC dans une activité nomade et de *home office* ; comprendre comment cela se passe ; cerner les apports, les contraintes, le rôle des TIC dans cette activité particulière.

Dans cette perspective, nous nous sommes d'abord interrogés sur la question de l'usage des technologies dans ce contexte de travail : est-ce que les outils utilisés sont appropriés à l'usage que les managers en ont ? Est-ce que les technologies facilitent la collaboration à distance ? Quels sont les pertes et gains majeurs dans ce nouveau contexte de travail ? En quoi une activité nomade implique un usage particulier des TIC ?

19. *The increasing use of portable computing and communication devices and its impact on the health of EU workers*, CEE, Déc. 2009.

20. Cité par les Cahiers de l'ANR, n°1, Juin 2009.

Démarches mise en œuvre et méthodes déployées

Dans un premier temps, notre travail a consisté à passer des entretiens exploratoires avec les individus qui gravitent autour de l'activité des managers Vente et Après-vente. Ces entretiens se sont déroulés auprès de leurs supérieurs hiérarchiques, à savoir le directeur Après-vente, le directeur Vente et l'assistante. Ce temps d'immersion consistait à comprendre le nouveau contexte de travail des managers (le projet de restructuration), à comprendre comment il a été mené, par qui et comment il a été proposé aux managers. Le but était aussi de saisir le positionnement de chacun dans ce contexte de travail. Enfin, des observations de terrain ont été menées auprès de deux managers commerciaux lorsqu'ils étaient en mobilité chez des distributeurs.

Notre population d'étude est composée de cinq managers et de deux directeurs adjoints pour les entretiens semi-directifs et de deux managers pour les observations participantes. La sélection s'est effectuée sur la base du volontariat pour les entretiens semi-directifs ainsi que

pour les observations participantes. La seule exigence a été que nos sujets devaient tous travailler en situation de télétravail, ce qui n'était pas le cas d'un des directeurs adjoints. Les critères de l'âge, la fonction, ou l'ancienneté n'ont donc pas été des critères retenus pour la sélection.

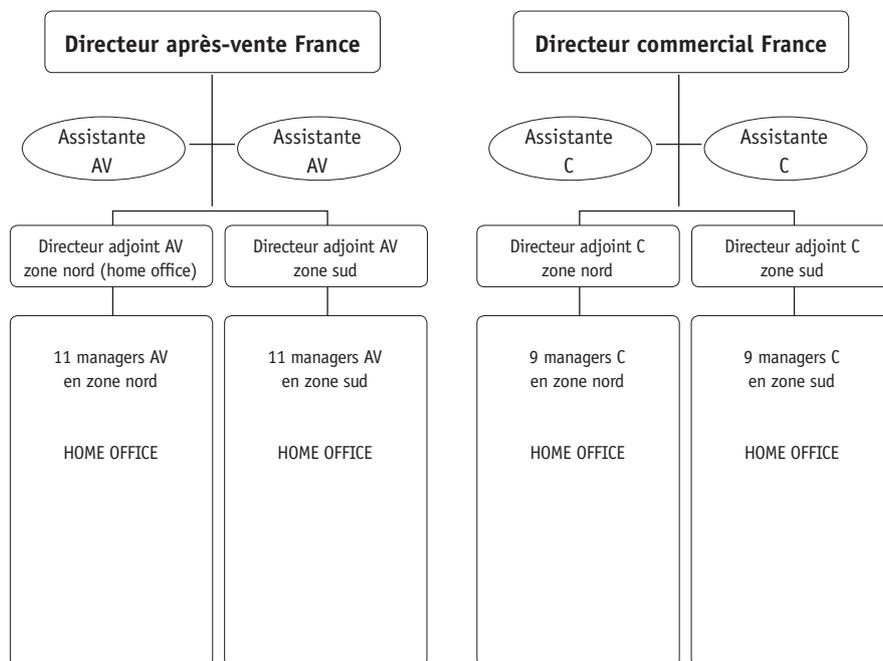
Ces sept personnes travaillent au sein du service commercial qui se divise en deux sous-services (cf. figure suivante) : le service Vente et le service Après-vente. Quatre sont managers au sein du service Après-vente, un autre est manager au sein du service Vente. Les deux derniers sujets sont directeurs adjoints, l'un au service vente, l'autre au service Après-vente. Ainsi, les managers dépendent directement du directeur adjoint de sa zone (nord ou sud), qui lui-même dépend du directeur du service.

Méthodes déployées

• L'entretien semi-directif et la méthode d'association libre

Dans le but de faire connaissance avec les managers et

ORGANIGRAMME



d'avoir de premiers éléments concernant leur activité à distance et les outils technologiques mis à leur disposition, sept entretiens semi-directifs ont été conduits. Différentes thématiques ont été ainsi abordées : le profil du manager ; les technologies utilisées dans l'activité, leurs usages et domaines d'application ; les modalités de diffusion des TIC dans l'organisation ; les apports et incidences des technologies sur le métier et sur l'activité du manager en travail à distance ; les changements et évolutions majeurs dans le métier et la fonction du manager.

Chaque entretien a été enregistré et retranscrit mot à mot pour réaliser une analyse thématique. À l'issue de cet entretien, nous avons proposé aux participants un exercice d'association libre qui consiste à associer librement et spontanément des mots à d'autres, ce qui laisse entrevoir les représentations des individus concernant des mots-clés proposés. Ceux-ci étaient : « nouvelles technologies », « travail à distance », « mon travail », « cadre » et « manager ». Le recueil d'informations s'est fait sur trois niveaux :

- En quantifiant l'occurrence d'apparition des différents termes (regroupés par thèmes),
- En évaluant les appréciations plutôt positives/négatives rattachées à ces termes,
- En identifiant l'ordre de classement de ces items.

• L'observation participante

La méthode d'observation participante a été privilégiée pour relever des données empiriques de terrain. En effet, l'utilisation d'une caméra ou d'un micro semblait trop intrusive pour les sujets, préférant alors un relevé d'activité plus classique. Les observations se sont déroulées sur deux journées complètes de travail. Celles-ci correspondaient, selon les deux sujets étudiés, à une période représentative de leur activité. Un guide d'observation a été utilisé pour permettre de relever les diverses activités, les outils utilisés pour mener à bien les tâches et le temps mis pour réaliser chaque activité.

Concernant les lieux d'observation, la première journée s'est déroulée chez un investisseur. La seconde journée s'est déroulée chez un concessionnaire. Pour un souci d'éthique mais aussi en raison des difficultés inhérentes à ce genre de procédure, nous n'avons pas effectué d'observation au domicile même des managers.

Nous leur avons en revanche laissé une grille d'auto-relevé d'activité pour qu'ils puissent noter tous leurs « faits et gestes » sur un tableau d'observation préétabli.

Sur la base de ces différentes informations, il a alors été possible de recenser et de comptabiliser les diverses activités menées (par exemple : lecture, écriture, communication, etc.), les outils utilisés (par exemple : ordinateur, téléphone, rétroprojecteur, etc.), le temps de chaque activité, le thème de l'activité et les éventuelles observations.

Principaux résultats obtenus

• Caractéristiques de l'activité des managers

- Données sur l'activité des managers

Dans un premier temps, nous avons noté un changement de métier et d'interlocuteurs avec la *Lean Organisation*. Les managers Après-vente ont vu leur métier changer avec la fusion de deux métiers. De même, ils travaillent davantage avec les directeurs de concession et les investisseurs, alors que cette tâche était autrefois réservée aux directeurs adjoints. Ensuite, le cœur du métier des managers commerciaux concerne le « *management horizontal* » du réseau. Cela touche non seulement l'animation commerciale du réseau mais également tout ce qui a trait à la gestion financière, au reporting des plannings et des chiffres et au contact/prospection avec des clients. Une assistante est encore présente pour filtrer les e-mails, organiser les formations au siège, organiser les téléconférences, contacts réguliers. Enfin, le lundi a été défini comme « Le jour » de programmation et de communication entre managers et responsables via le téléphone.

- Données sur les déplacements des managers.

D'après nos observations et nos entretiens, ces derniers passent en moyenne :

- Un à deux jours à leur domicile (en l'absence de bureau professionnel en l'entreprise),
- Trois à quatre jours en déplacement, essentiellement en voiture (de 30 min à 3h de trajet),
- Deux à trois nuits à l'hôtel par semaine.

- Données sur les outils mis à disposition des managers.

Concernant les outils de travail des managers, nous avons identifié quatre typologies d'usages que permettaient ces outils.

TIC UTILISÉES PAR LES CADRES NOMADES

	Produire et gérer	Communiquer	Gérer et organiser son temps	Stocker des informations
Ordinateur	•		•	
Internet (via clé 3G, domicile)	•		•	
Intranet				•
Pack Office	•			•
Outlook		•		
Partners Distribution	•			
Mysite		•		
Livemeeting		•		
Communicator (messagerie instantanée)		•		
Téléphone (PDA)		•		•
Kit main libre		•		

Nous avons constaté que les managers disposaient d'un certain nombre d'outils pour se rendre joignables et disponibles et avoir accès aux informations dont ils ont besoin tout en étant en déplacement. Ce qui équivaut à un bureau permanent. Nous allons à présent voir quels sont les effets de ces outils sur la gestion de l'activité.

• La mise en place du *home-office* : réactions et perceptions des cadres

Les entretiens semi-directifs nous ont permis de recenser les divers ressentis des cadres vis-à-vis de l'installation du *home-office*. Ils témoignent ainsi de diverses évolutions touchant leur activité, l'organisation de celle-ci et leur place :

- Une charge de travail qui augmente avec une augmentation significative des e-mails, du téléphone et du *reporting*.
- Le cadre commercial semble être plus efficace dans son travail : la synchronisation du PDA avec l'ordinateur donne ainsi davantage de facilité pour la gestion des e-mails.
- Le suivi des responsables hiérarchiques est également plus important, ce qui exige plus de réactivité de la part des commerciaux. La communication est également plus synthétique et rapide : la connectivité étant permanente, l'immédiateté est exigée.
- La frontière entre vie privée et vie professionnelle s'estompe un peu plus encore. Non seulement par la présence du bureau professionnel au domicile du cadre, mais également par l'usage des TIC qui ne remplissent pas toutes leur fonction en mobilité. À titre d'exemple,

certains outils censés faciliter les communications à distance sont de mauvaise qualité et ne peuvent être utilisés pleinement en mobilité (kit main libre défectueux, connexion incertaine via la carte Edge ou 3 G, débit trop lent...). Les managers préfèrent alors attendre d'être chez eux pour gérer leurs mails ou consulter les bases de données.

- Le *reporting* quotidien du travail est également très exigeant. Ceci est perçu comme une charge de travail et un contrôle supplémentaires. Auparavant, la présence du cadre dans les locaux de l'entreprise suffisait à renseigner l'entourage professionnel du niveau d'activité et d'occupation du cadre et du respect des horaires de travail. En *home-office*, il s'agit de donner à l'organisation des gages et des « preuves » de son implication professionnelle par ces *reportings* réguliers. Toutefois, ces tâches administratives, à faible valeur ajoutée, sont perçues comme des activités supplémentaires, qui affaiblissent le métier.
- Les cadres doivent aussi apprendre à gérer régulièrement le flux de leur messagerie, car lorsque celle-ci est pleine, aucun autre nouveau mail ne peut leur parvenir, ce qui peut affecter la qualité de la relation clientèle ou hiérarchique.
- Ils indiquent disposer d'une autonomie plus importante du fait de pouvoir se connecter n'importe où, et de récupérer des documents sur l'intranet à tout moment. Un sentiment d'isolement, de déshumanisation des liens, pointe cependant chez ces cadres qui ont l'impression de perdre la proximité avec les équipes : « *peu de partage* », « *on travaille seul* ».
- Du coup, il faut savoir développer un réseau d'experts

CHAPITRE III : LES ÉTUDES DE TERRAIN

susceptible d'être mobilisé à tout moment pour compenser cette perte de collectif. Du fait de la distance avec l'entreprise, il faut alors repérer les bons interlocuteurs qui seront choisis selon leur niveau d'expertise et leur capacité à répondre au problème qui peuvent surgir.

– Par ailleurs, le « Lundi » est un jour à part qu'il faut intégrer dans le planning : les séances de communication (audio-conférence) avec la hiérarchie permettent de faire le bilan de la semaine passée et la programmation de celle à venir.

• Quelques données complémentaires avec les associations libres

La méthode des associations libres nous a permis de recueillir les représentations des cadres et leurs appréciations sur 5 mots :

- Nouvelles technologies : *communication et facteur d'efficacité* / +,
- Travail à distance : *nécessite de l'organisation et solitude* / +/-,
- Mon travail : *management (animation de réseau) et gestion financière* / +,
- Manager : *leadership, esprit d'équipe et le terrain* / +,
- Cadre : *responsabilités, reconnaissance et gain de compétences* / +.

En somme, les cinq mots-clés (nouvelles technologies, travail à distance, mon travail, manager et cadre) sont appréciés positivement par les cadres, sauf le travail à distance qui est apprécié à la fois positivement et négativement. Les termes en italique correspondent aux thématiques les plus fréquentes pour chaque mot-clé.

Principaux résultats des observations menées

Diverses observations ont été menées sur le terrain pour identifier les pratiques de mobilité des cadres : où ils se déplacent, ce qu'ils y font, les outils utilisés, sur quelles périodes de la journée.

Deux diagrammes ont été réalisés pour détailler le déroulement d'une journée en mobilité pour l'un des cadres observés. Pour des raisons de commodité de lecture, nous avons dû scinder en deux parties qui correspondent à deux localisations de ses activités : (i) d'une part, l'occupation des bureaux du chef des ventes et de l'assistance du concessionnaire visité et d'autre part (ii) l'occupation d'une salle vide chez le concessionnaire qu'il transforme en bureau improvisé

CARACTÉRISTIQUES DES ACTIVITÉS SE DÉROULANT DANS LES BUREAUX DU CHEF DES VENTES ET DE L'ASSISTANTE DU CONCESSIONNAIRE VISITÉ (OBSERVATION DIRECTE)

	10h30	10h45	10h50	11h	11h15	11h30	11h40	11h45	11h55	12h	12h05	12h15	14h05	15h	15h10	15h30
Activité																
Lecture																
Écriture																
Dialogue																
Téléphone																
Téléconférence																
Gestion mails et messages																
Sujet																
Les immatriculations																
Analyse des résultats																
Divers																
Bilan																
Outil																
Tél. fixe																
Tél. portable																
Ordinateur																
Papier																
Lieu																
Bureau chef des ventes																
Bureau assistante																

CHAPITRE III : LES ÉTUDES DE TERRAIN

NATURE ET ORGANISATION DES DIFFÉRENTES TÂCHES QU'UN CADRE NOMADE DÉPLOIE DANS LE BUREAU IMPROVISÉ CHEZ SON CLIENT

	15h35	15h40	15h45	15h50	15h55	16h	15h05	16h10	16h15
Activité									
Lecture, gestion mails									
Écriture mail									
Téléphone									
Lecture, écriture									
Outil									
Téléphone									
Ordinateur									
Lieu									
Salle vide									

Différentes analyses peuvent être faites.

Dans le bureau chef des ventes, le manager commercial se livre à des activités communes avec le chef des ventes (analyse des résultats, des chiffres) et réalise une téléconférence à 3 via le téléphone fixe avec un client distant. Dans le bureau de l'assistante, il travaille avec l'assistante pour répondre à des demandes d'aide plus opérationnelles – administratives ou commerciales, avec en parallèle une gestion des e-mails et des appels téléphoniques (sur ordinateur et/ou smartphone).

En fin de journée, dans la salle de bureau improvisée, il se livre à une activité importante de gestion des e-mails et du téléphone (en recontactant des clients, en prenant des RDV, en gérant des affaires courantes).

En outre, nous avons essayé de reconstituer le déroulement d'une semaine de travail sur la base des auto-relevés d'activité. Le diagramme suivant restitue cette organisation.

RELEVÉ PRÉSENTANT L'ORGANISATION D'UNE SEMAINE DE TRAVAIL AVEC LES TIC UTILISÉES

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Lieux/jours					
En concession					
■ Domicile ou ■ hôtel	Domicile (home office)				
En déplacement (automobile)					
Outils					
Messagerie					
Part. Distri.					
Excel					
Power Point					
Rétroprojecteur					
Carte Edge					
Internet					
PDA					
Kit main libre					
Tél. fixe					
Téléconférence					
Visioconférence					
Partage de documents					

D'après ce diagramme temporel de tâches, nous pouvons voir qu'une semaine de travail est segmentée entre des temps de travail au domicile ou à l'hôtel, des temps de travail en concession, sur le terrain et des temps de déplacements relativement fréquents. Le lundi est le jour fixe de *home office* des managers, afin de pouvoir consacrer du temps aux diverses communications entre collègues. Ce jour-là, chacun s'efforce de rester joignable pour les autres afin de consacrer un temps privilégié pour du travail collectif via les outils de communication et de partage de documents. Les cadres commerciaux profitent également de cette journée pour gérer les plannings, les suivis d'activité, donner un retour sur le réseau à la hiérarchie, gérer les e-mails en attente..., c'est-à-dire tout ce qui correspond aux tâches opérationnelles. Enfin, les managers passent régulièrement des nuits à l'hôtel dans la mesure où chacun a un certain nombre de concessions sous sa responsabilité (environ 5 à 6 concessions) qui sont relativement éloignées les unes des autres. Ils en profitent d'ailleurs pour mener des tâches administratives dans la mesure où ces lieux offrent des connexions internet correctes, à la différence des bureaux des clients ou des cartes type 3G de connexion à distance.

Les temps de déplacement en voiture peuvent également être considérés comme du temps de travail dans la mesure où les managers utilisent ce temps « libre » pour contacter préférentiellement leurs collègues, hiérarchie, voire leur client en fonction de l'urgence, du besoin d'information et des justifications/explications à apporter (recours à des dossiers, des archives informatiques difficilement consultables dans l'espace clos de la voiture). La mauvaise qualité du kit main libre limite cependant la nature et la qualité des échanges. Enfin, ce tableau indique également que les outils de visioconférence ne sont pas utilisés par les managers. *A contrario*, le PDA semble être l'outil le plus employé.

Les technologies utilisées sont dans l'ensemble des outils de communication : *Outlook* pour la lecture et l'envoi d'e-mails, le PDA, le téléphone fixe pour faire de la téléconférence, la carte *EDGE* pour une connexion Internet à distance, le kit main libre et différents outils pour faire de la visioconférence (*Mysite*, *Live meeting* et *Communicator*). Les lieux d'utilisation de ces outils sont très

hétérogènes : le domicile, la voiture, l'hôtel, la concession et le siège lorsque sont organisées des réunions ou des formations. Quant à leur usage, ils sont également très disparates puisque ces outils peuvent servir tout autant à (i) produire et gérer (archiver/consulter, rendre compte, administrer...) ; (ii) à s'organiser et à planifier ; (iii) et à communiquer (informer, collaborer, se renseigner).

Au final, ces différents relevés d'activité indiquent que :

- D'une part, les cadres commerciaux se partagent entre plusieurs contextes de travail (l'entreprise, le client, la maison, un hôtel) et espaces de travail (voiture, train, bureau, chambre d'hôtel...), ce qui les reliait à la catégorie des cadres en multi-mobilité avec un travail à la fois multi-localisé et en bureau improvisé.

- D'autre part, des articulations se révèlent nécessaires entre ces diverses sphères de travail.

Cette mobilité entre différents contextes de travail conduit dès lors à une nécessaire gestion des mobilités car on ne fait pas n'importe quoi n'importe où et avec n'importe qui.

Ce type d'activité nomade est particulier car il exige des articulations entre divers espaces de travail et cela représente un travail supplémentaire, des compétences particulières et des ajustements permanents en fonction des ressources et contraintes de chaque sphère de travail. En fonction des environnements de travail, le cadre va utiliser certains outils pour faire des tâches spécifiques. Ces contextes déterminent, orientent le choix de certains outils, leurs usages et les pratiques de travail associées. À titre d'exemple, on a pu constater qu'en voiture, l'individu allait plutôt gérer les affaires courantes via le téléphone portable/main libre car cela réclame peu d'attention. En revanche, en *home office*, un travail de concentration est davantage possible et consistera plus en de la prospection/ rédaction de dossiers, à réaliser des offres via l'ordinateur et les logiciels spécialisés. Alors que chez le client/concessionnaire, il s'agira plus de porter l'activité sur la négociation avec un accès à des bases de données distantes, la prise de notes/présentation de l'offre via *Powerpoint*.

CHAPITRE III : LES ÉTUDES DE TERRAIN

RÉCAPITULATIF DES TIC UTILISÉES ET DE LEUR USAGE

NTIC	Fréquence et durée d'usage	Pour quoi faire ?	Avec qui les NTIC sont utilisées	Lieux de l'usage
Ordinateur avec Wifi		Produire et gérer (mettre à jour, rechercher, créer, analyser de l'information) Communiquer (informer, partager, collaborer)	Le central (siège ; les assistantes, les gestionnaires des teamplace, etc.) Les supérieurs pour management Les collègues pour aide sur le réseau	Domicile, voiture, hôtels, restaurants, le central, chez le client – pour ceux qui sont en télétravail. Bureau au siège, domicile – pour le directeur adjoint qui n'est pas en télétravail
Internet		Produire et gérer (mettre à jour, rechercher, créer, analyser de l'information) Communiquer (informer, partager, collaborer)		
Intranet		Avoir accès aux informations communes à tous les managers (plannings, résultats)		
Carte Edge	Chaque jour de la semaine où le manager est en concession	Connexion internet à distance		
VPN		Sécurisation internet avec carte Edge		
PDA	"en permanence", "le moins possible sinon c'est trop", "Accentuation du tel avec home office", "on utilise les tel Freebox parceque c'est gratuit", (téléconférence)= "45 mn à 1h une fois par semaine"	Communiquer (informer, partager, collaborer) Gérer et organiser son temps (s'articuler, synchroniser) "Le lien quotidien pour communiquer et travailler"		
Kit main libre		Téléphoner en voiture		
Imprimante, scanner, photocopieuse				
Teamplace		Stocker les informations, partager les informations		
Partners Distribution		Répondre aux demandes d'aides financières des concessions		
Mysite		Communiquer (informer, partager, collaborer)		
Live meeting		Communiquer (informer, partager, collaborer)		
Communicator	"On a essayé Communicator mais ça coupe"	Communiquer (informer, partager, collaborer)		
Pack Office	"Une matinée pour la saisie des plannings ou des chiffres sur Excel"	Produire et gérer (mettre à jour, rechercher, créer, analyser de l'information) Gérer et organiser son temps (s'articuler, synchroniser)		
Outlook (mails)	"15 à 30 par jour", "30 à 20 mails par jour", "consultation régulière" "Mais surtout, les mails on en reçoit une quantité, c'est pesant, on est vraiment noyés sous les mails" "Accentuation du mail avec home office"	Communiquer (informer, partager, collaborer) Gérer et organiser son temps (s'articuler, synchroniser)		

LA GESTION D'UNE ÉQUIPE GLOBALISÉE ET ÉCLATÉE : DU RÔLE DE LA RÉUNION DE COORDINATION ET DU CADRE MANAGER

Résumé

Cette étude porte sur la manière dont les TIC peuvent soutenir l'activité d'une équipe globalisée et éclatée au niveau mondial.

Dans ces nouvelles modalités de travail à distance, la circulation de l'information et son relais deviennent des enjeux majeurs du travail coopératif. Ainsi, les acteurs captent, centralisent, capitalisent les informations venant de toutes parts, transmises par les TIC. Des pratiques et des usages émergent pour permettre la coopération des équipes à l'échelle mondiale, grâce à une coordination à distance médiatisée. Ce qui frappe alors, c'est la disparition progressive des lieux de travail dédiés, au profit d'espaces de travail contingents, ad hoc, qui réunissent les acteurs toujours plus distants géographiquement et culturellement autour de projets communs. Les réunions à distance permettent de concrétiser le projet dans un moment de travail. C'est sur ces périodes de travail singulières que va porter l'analyse.

Mots clefs : *équipe éclatée, coopération médiatisée, travail globalisé, management à distance, cadre manager*

Contexte de l'étude et problème posé

Le terrain de l'étude est celui d'une grande entreprise de chimie de spécialité implantée dans le monde entier, avec un siège social en France réparti sur deux villes distantes. Largement présente dans le monde entier, elle propose des produits variés de haute technologie. Pour soutenir ses activités de production, l'entreprise a mis en place des fonctions supports tels que le service des ressources humaines, le service financier et le service informatique. Chacune de ces fonctions travaille de concert pour proposer à l'ensemble de l'organisation mondiale des services *ad hoc*. La transversalité de l'organisation facilite les échanges inter-fonctions et permet de répondre le plus justement aux demandes émanant des sites de production.

Au début des années 2000, l'entreprise a diminué ses effectifs de 33 000 à environ 13 000. Dans la même logique, le service IT (service informatique) a, lui aussi, réalisé une forte diminution de ses effectifs pour les ramener à 380 salariés environ. Cette politique a été l'occasion de concevoir une organisation globalisée pour ce service dont l'objectif est de développer puis de maintenir un ERP (Entreprise Ressource Planning, ou Progiciel de Gestion Intégré) grâce à des expertises réparties au niveau mondial. Cet outil logiciel permet de gérer toutes les transactions de gestion nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise (vente, achat, finance,

ressources humaines, logistique, production...). L'intérêt d'un ERP CORE est de consolider à l'échelle mondiale les informations de l'entreprise et des sites de production. Dans le cadre de ce fonctionnement, un manager, situé dans un pays, coordonne les actions d'équipes localisées dans d'autres pays. Multilocalisées et multiculturelles, les équipes ont développé une forte mobilité géographique et virtuelle basée sur l'utilisation des TIC.

La globalisation des équipes et la distribution des compétences et des acteurs au sein de l'organisation posent la question de la coordination et de la collaboration au sein du collectif. La globalisation des équipes oblige les collaborateurs à se coordonner à distance pour pouvoir réaliser leurs objectifs.

Le travail du manager d'équipe globalisée est donc de savoir qui fait quoi, quand, pour mieux gérer le plan de charge de travail de ses collaborateurs. Mais, dans un environnement globalisé, la coordination et l'articulation des membres de l'équipe se confrontent à l'extrême distance qui sépare les acteurs et aux différents fuseaux horaires. À cela s'ajoute la différence culturelle qui introduit une nouvelle complexité. Il est donc tout simplement impossible de réunir chaque intervenant autour de la table, comme cela se ferait dans le cadre d'une équipe co-localisée. Une seule alternative s'offre au manager pour organiser le travail de son équipe : réunir ses collaborateurs à distance autour d'une *call-conf audio*. En programmant à l'avance ce type de rendez-vous, il est alors possible pour chacun de pouvoir échanger et partager son quotidien de travail et ses contraintes pour s'ajuster. Plus que la coordination des membres de l'équipe, il devient intéressant de comprendre comment le manager s'y prend pour capter les informations nécessaires à la gestion de son équipe au quotidien afin d'articuler les différentes perspectives.

La DSI informatique s'organise autour de 4 niveaux hiérarchiques. Tout d'abord, le directeur du service des systèmes d'information, à l'origine de ce projet d'organisation du travail ; ensuite, les membres du CODIR de son service partagent les décisions stratégiques avec le directeur de la DSI et managent également les équipes de responsables intermédiaires. Ces derniers sont en charge d'équipes pouvant être composées de 30 personnes réparties dans le monde et qui forment autant de pôles de compétences. Ces équipes sont appelées « *stream* ». L'objectif d'un *stream* est de permettre l'évolution des fonctionnalités du système d'information et sa maintenance. Cela signifie que chacune des évolutions ou des actes de maintenance doit être conforme aux exigences de fiabilité et de robustesse préalablement établies. Le

nombre de transactions développées au sein du système est particulièrement important et mobilise une forte expertise de la part des différents intervenants. Maintenir et développer l'ERP est alors l'enjeu principal pour les collaborateurs du service informatique.

Notre intervention s'est donc déroulée dans le service informatique organisé mondialement et avait pour objectif d'identifier les freins et leviers de la pérennité d'une organisation globale.

Principaux concepts et modèles théoriques utilisés

L'activité des cadres s'insère dans un système élargi d'actions et d'activités collectives qui s'entrecroisent et s'ajustent (Engeström, 1999). Les différents outils et les personnes présentes dans son environnement de travail vont lui permettre de réaliser son action. Cette dernière s'incarne donc dans et par les objets qui *médient* alors la pensée pour que le travail devienne réalité. Quotidiennement réalisée, cette pratique s'inscrit dans une communauté dont les usages élargis inspireront le « *faire de chacun* ».

• La trajectoire comme tentative de rationalisation de l'activité ?

Strauss (1992) voit le « *travail de trajectoire* » comme une forme de rationalisation de l'activité débouchant sur une stratégie généralisée, régulée par des procédures standards, et intégrant les spécificités de chaque acteur pour atteindre l'objectif commun. Selon lui, définir une trajectoire commune nécessite d'adapter le nombre de personnes aux besoins, qui sont alors calibrés. Cependant, augmenter le nombre de personnes signifie accroître le travail de coordination et donc risquer de complexifier l'articulation, ... dont l'objectif est de simplifier la relation au travail de chacun en donnant des repères !

• Articuler les contradictions dans l'activité pour ajuster la trajectoire

Engeström (2005, 2008) envisage plutôt l'articulation comme une réponse à une demande ponctuelle et urgente qui, si elle n'est pas résolue, risque de mettre en difficulté la trajectoire collective de travail en cours. Il s'agit selon lui d'un moment qui réunit plusieurs personnes mutualisant leurs expertises pour solutionner le problème en suspens. La réponse extrêmement rapide apportée permet au « *knotworking* » (littéralement « travail en nœud ») de limiter les risques d'échec de la trajectoire en cours. Le *knotworking* s'affranchit donc des espaces et des règles habituelles de fonctionnement pour se focaliser sur le temps. La négociation et l'adaptation dans l'urgence deviennent donc centrales dans cette activité et permettent d'ajuster les trajectoires.

En renégociant son activité par le biais de remédiations liées aux artefacts et outils présents dans son environnement, l'acteur développe son activité.

Problématique et questions de recherche

En s'adaptant aux différentes transformations organisationnelles qui recomposent les relations entre les salariés - les équipes de travail et leur hiérarchie - les cadres ont vu leur activité se modifier largement. En effet, très médiatisée par l'utilisation des TIC, cette activité s'est accélérée pour faire face à une dispersion des flux d'informations, des interlocuteurs et des engagements dans le cadre de collectifs éclatés et distribués évoluant en mode projet. Ce travail est alors passé d'une activité plutôt mono-centrée sur une ou plusieurs tâches conduites dans un espace-temps délimité, à une activité éclatée où les interlocuteurs, les actions, la nature des informations et les outils se diversifient dans un espace-temps élastique et multidimensionnel s'affranchissant souvent de la planification. « *Travailler, ce n'est plus tant respecter des procédures que de s'engager à en assurer la continuité, malgré toutes les perturbations qui viennent contester le déroulement du processus* » (de Terssac, 1992) cité par (Datchary, 2008).

Dans cette activité largement médiatisée, comment le *manager d'équipe* utilise-t-il les outils à sa disposition pour construire son activité et y donner du sens ? Plus particulièrement, est-ce que les outils de collaboration médiatisée (*call conf*) utilisés lors de la réunion vont permettre au manager de limiter l'effet de distance induit par l'organisation de travail pour créer les conditions de la coopération ? Mais également, est-ce que le cadre dispose d'un nombre suffisant d'informations pour donner du sens à son activité ? Comment fait-il pour collecter les informations ?

Démarche mise en œuvre

• Les entretiens permettent d'avoir accès au contexte de l'activité

La population ciblée est constituée d'une soixantaine de personnes qui ont toutes un profil d'ingénieur avec un niveau d'études post-bac. Ils sont issus de différentes filières de formation : chimie, informatique, management. Trois niveaux hiérarchiques sont représentés. Les entretiens ont été réalisés dans 3 zones géographiques (Europe, Brésil, USA). Des personnes de différents niveaux hiérarchiques ont accepté de réaliser ces entretiens : 37 experts, 21 responsables d'équipes localisés dans différentes zones, le responsable du service monde et une responsable du service ressources humaines. Ces entretiens nous ont permis d'accéder à une vision d'en-

semble du travail à distance dans des équipes globalisées.

- **L'analyse d'une vidéo de réunion de coordination permet de comprendre l'activité d'articulation du collectif**

Une réunion de coordination a été filmée et impliquait les équipes françaises et asiatiques. Notre objectif était de capter l'activité émergente qui se déroule lors d'une réunion de coordination entre des personnes distantes utilisant un outil de communication à distance plus communément appelé « *pieuvre* ».

Pour nous permettre de rendre compte de l'activité du collectif qui se déroulait sous nos yeux, ainsi que de celle du cadre qui se coordonnait à l'activité de la réunion, nous avons utilisé 2 caméras simultanément.

La première, une caméra grand-angle, a permis d'enregistrer l'ensemble de la réunion et des interactions. Elle a été disposée au bout de la table de réunion et a été outillée d'un objectif grand angle.

La deuxième, une caméra subjective, a été placée sur l'oreille du cadre qui animait la réunion.

Les voix ont été enregistrées simultanément aux images par les deux caméras. Nous avons ensuite procédé à la transcription de l'intégralité des échanges de cette réunion en relevant le temps à chaque tour de parole. Ces éléments ont été reproduits dans un tableau Excel qui nous a servi ensuite de base de travail pour élaborer les différentes procédures et méthodes d'analyses, permettant de décrypter l'activité de réunion de coordination à distance, du point de vue du collectif et du point de vue du cadre animateur. Nous avons utilisé un seul fichier de tableur, composé de 8 onglets permettant de reproduire nos outils d'analyse en fonction des items de traitement.

Nous avons ensuite procédé à une présentation des résultats au collectif et plus particulièrement au cadre animateur de la réunion. Agissant comme une auto-confrontation pour le cadre (Clot, 1995), cette étape nous a permis de comprendre les difficultés qu'il rencontrait durant l'exercice de son activité et aussi de mieux saisir la construction subjective de son activité en nous attachant à son point de vue.

Principaux résultats obtenus

- **L'activité des cadres managers (*stream-leaders*) en charge des projets**

Positionnés entre une activité locale et globale, ces managers d'équipe doivent développer la performance de leurs collaborateurs et de leur équipe. Ils doivent se coordonner aux autres équipes du service afin d'assurer la mise en place de l'ERP. Toute demande d'évolution ou de maintenance de l'ERP qui émane d'une usine est

centralisée par un outil de *workflow*. Les demandes sont ensuite distribuées dans les *streams* pour qu'elles soient prises en charge. Chaque équipe va se répartir le travail mondialement, en fonction des « pays » disponibles et des fuseaux horaires.

Les collaborateurs vont alors se coordonner et se réguler de manière à produire un service qui suit la course du soleil. Ce mode d'organisation permettra à une demande d'être traitée par des équipes qui se passeront le relais afin de solutionner la demande le plus tôt possible. Le manager interviendra en tout dernier recours en cas de litige nécessitant un arbitrage. Le moment de la réunion devient alors primordial pour permettre à chacun de partager les informations et les représentations concernant son travail. Les collaborateurs feront ensuite état de la charge de leurs travaux et de leur avancée à leur manager lors des réunions de coordination qui ont lieu tous les 15 jours. L'activité de chaque collaborateur devient alors un fil d'activité qu'il importe de pouvoir tricoter pour construire une représentation cohérente et commune du travail collectif. Si nécessaire, le cadre ajustera et coordonnera certaines actions en fonction des indicateurs dont il dispose. Les évolutions et maintenances réalisées par l'équipe permettront ensuite au SI d'évoluer ou d'être maintenu en fonction des règles de gouvernance établies.

Dans cet environnement, les réunions à distance deviennent le seul moyen de coordination possible des activités et le seul espace de collaboration possible. Pour parvenir à cet objectif, le cadre manager dispose d'une batterie d'outils qui lui permettent de définir des indicateurs pour le pilotage de l'équipe. Parmi ces outils, ceux permettant la mise en relation de personnes à distance tiennent une place importante. On citera notamment les outils de *call* et de *web conf*, les messageries, les *smartphone* et les messageries instantanées.

- **Valoriser l'information collectée pour favoriser l'écologie de la coopération**

Dans un environnement de travail complètement distribué, le manager va créer les conditions de la coopération et de la collaboration pour permettre à tous ses collaborateurs d'atteindre les objectifs de l'équipe. Ainsi, d'après les observations, 52 % du temps de travail du manager concerne la tenue de réunions de coordination qu'il réalise avec l'ensemble de ses collaborateurs. Son rôle est de gérer la charge de travail de ses collaborateurs, de les faire monter en compétences, de conduire et valider leurs appréciations annuelles et de gérer le plan de charge de travail. S'il est leur responsable hiérarchique direct, il n'est pas forcément leur donneur d'ordre exclusif en matière de travail. En effet, les équipiers répartissent également leur temps sur d'autres projets et répondent aux demandes des différents chefs de projets. Pour avoir une vision d'ensemble de l'activité de

ses collaborateurs, le manager « bricole » des fichiers sur un tableur en positionnant des indicateurs personnels. Il croise ses informations avec celles du *Project Management Optimisation* qui globalise les informations et l'avancée des projets au niveau du service.

Pour affiner son travail, il collecte également des informations sur le *workflow* de gestion des maintenances et des évolutions à réaliser pour l'ERP. Sa position est complexe, car il doit mettre en place les conditions de la coopération sans maîtriser la charge de travail de ses collaborateurs, cette dernière étant gérée par les différents chefs de projets avec lesquels ils sont investis. Comment s'y prend-il pour favoriser une écologie de la coopération ?

• Laisser ses collaborateurs auto-réguler leurs actions

Les premiers entretiens réalisés avec les managers avaient laissé entendre que leur rôle n'était pas très important dans le travail collectif et que, d'une certaine manière, les collaborateurs pouvaient *sans problème travailler sans eux, leur rôle étant mineur*.

Une réunion de coordination a été filmée avec l'accord du manager et de ses collaborateurs. Cette réunion était pilotée par le manager et réunissait ses quatre coordinateurs et une collaboratrice localisés en France ainsi que cinq collaborateurs basés en Asie et un en Angleterre (*via audioconf*).

L'objectif de cette réunion était de permettre à chacun de faire rapidement le point sur l'avancement de chacun de ses projets.

Le manager a en charge une équipe d'une trentaine de personnes réparties sur 4 zones du globe (l'Europe, l'Asie, le Brésil, les USA). Pour faciliter les interactions, il a choisi de dupliquer la réunion à 3 reprises dans le courant de la journée. Cela lui permet de s'adapter aux interlocuteurs français ne parlant pas suffisamment bien l'anglais, mais aussi aux différents horaires. Une préparation préalable à la tenue de ces réunions a lieu la veille et réunit uniquement les coordinateurs. Le manager souhaite que les informations techniques soient transmises par les coordinateurs dans la mesure où il les considère plus légitimes que lui techniquement parlant.

Durant notre entretien de préparation à notre intervention, le manager nous a expliqué que son rôle était de permettre à tous d'avoir les informations nécessaires dans la réunion. Il a cependant précisé qu'il n'intervenait pas sur des sujets de fond, laissant la priorité à ses coordinateurs. Il lui semblait d'ailleurs que sa présence pouvait être supprimée tant les sujets techniques étaient maîtrisés par ces derniers. Sa valeur ajoutée, selon ses propos, est de *permettre un échange dynamique se rapprochant le plus des situations courantes d'échanges en face à face*. C'est, selon lui, une condition pour éviter l'ennui dans ce type de réunion qu'il considère *fatigantes*

et peu stimulantes.

Cette réunion se déroule dans une salle équipée pour les échanges à distance. La « pieuvre » (ou « l'araignée ») permet de réaliser une conférence téléphonique à plusieurs, à distance. Cette réunion, programmée à l'avance a duré une trentaine de minutes durant lesquelles 8 sujets différents ont été traités.

Six minutes en moyenne ont ainsi été accordées à chaque sujet, la qualité sonore médiocre de l'outil compliquant la compréhension. À la fin de la réunion, chacun déplorait la qualité désastreuse de la ligne et le sentiment de fatigue qui en découlait. Les sujets abordés étaient cependant primordiaux pour permettre à chaque personne de s'ajuster par rapport à la trajectoire de travail définie collectivement.

• Définir les contours de l'activité commune lors de la réunion.

L'analyse de la vidéo met en évidence qu'un tiers du temps de la réunion est consacré aux interventions du manager justifiant alors la place prépondérante de ses actions dans l'articulation des différents sujets. Grâce à la répartition des temps organisée par le manager, chacun dispose d'un temps de parole quasiment équivalent, soit environ 10 % du temps de la réunion. Mais surtout, les interlocuteurs vont échanger, entre eux, des informations sans forcément passer par l'intermédiaire du manager.

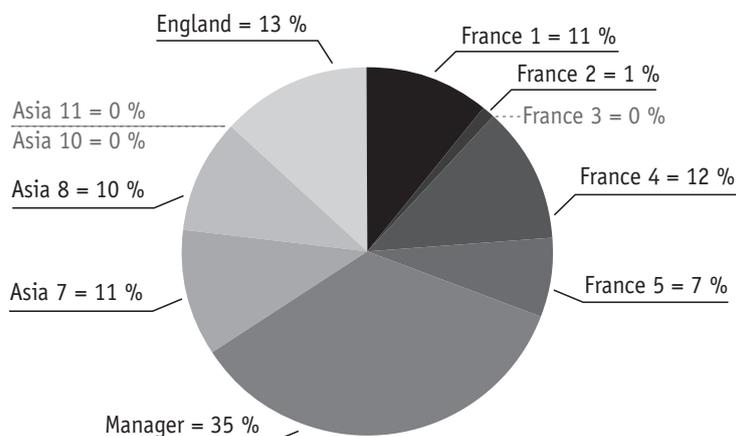
Ce travail d'échanges permet à chacun de construire une représentation commune de la situation. Le collectif a alors une importance capitale dans la constitution de l'activité de chacun permettant une co-configuration de l'activité commune en articulant les perspectives des différents acteurs.

• Favoriser les échanges et l'intercompréhension malgré les interférences

Bien que les échanges entre collaborateurs soient encouragés, le manager garde la main sur le pilotage des tours de parole pour imprimer une « *dynamique propice à la collaboration* ». Cette dynamique permet alors une co-configuration de l'activité commune en articulant les différentes perspectives malgré la qualité médiocre de certains moments de la réunion.

Le tableau suivant reproduit un exemple d'intervention collective pour limiter les effets de la mauvaise qualité de la communication. Une collègue qui, à distance, comprenait mieux les échanges qui se déroulaient avec un collègue asiatique, a pu retracer le sens de la communication pour la reverbaler à l'attention de ses collègues. Le moment était particulièrement important car des délais étaient repoussés, ce qui allait impacter l'ensemble des activités des acteurs.

RÉPARTITION DES TEMPS DE PAROLE DES PARTICIPANTS À LA RÉUNION, SELON LEUR PAYS D'ORIGINE



À ce moment de la réunion, la communication, particulièrement mauvaise du fait des interférences, ne permet pas d'avoir accès au sens. Une interaction sur deux est interrompue du fait des interférences ou des incompréhensions liées aux accents et aux niveaux de langues hétérogènes affectant le sens des interactions produites. Les échanges deviennent alors particulièrement exigeants sur le plan cognitif. Dans ces conditions, l'appui du collectif est primordial et permet de pouvoir récupérer le sens dans un environnement dégradé.

• Chercher l'appui du collectif local pour construire du sens

À la fin des interactions produites, chaque acteur s'est concerté avec son collègue du regard pour s'assurer du sens enfin retrouvé collectivement. Chacun s'accorde avec son collègue de proximité pour ajuster sa propre pratique. Dans le cas qui nous concerne, chaque acteur devra tenir compte de cette modification de planning imposée par l'Asie pour remodeler son fil d'activité dans la trajectoire de travail commune.

Ce moment montre l'importance du collectif et le poids des échanges de proximité dans la formation du sens dans l'activité. Mais ce passage montre également que dans cette situation, le manager est dépendant de ses collaborateurs pour donner du sens au travail d'équipe. Même si cet enchaînement d'action permet au cadre de reprendre la main sur son activité, il exprimera l'extrême intangibilité de son activité lors de l'auto-confrontation que nous avons réalisée : « *c'est quand même un peu frustrant à la fin, qu'est-ce qui reste au final de l'intangibilité ? Comment peut-elle être reconnue cette intangibilité ?* » Il nous fera alors part de sa difficulté à

concrétiser son travail à la fin des réunions et à fortiori en fin de journée. De plus, aucun compte rendu ne sera réalisé à la fin de la réunion.

De leur côté, les collaborateurs se sentent frustrés par ces types d'échanges. En effet, bien que la réunion ait été préparée et balisée avec eux à l'avance, les participants considèrent que la réunion et « *les échanges ont été frustrants mais qu'il faut s'en contenter* ». Cette frustration est d'autant plus grande que les échanges sont particulièrement rapides et denses. Techniquement, la réunion de coordination à distance a cependant rempli ses objectifs en permettant d'aborder les 8 sujets prévus durant les 30 minutes de la réunion.

Discussion des résultats

• Développer une écologie de la coopération

L'activité du manager vise à limiter les risques d'erreurs d'articulations qui se multiplient dans les organisations très décentralisées et extrêmement flexibles. Les acteurs (managers et collaborateurs) médiatisent alors leurs différentes expertises et pratiques pour les « tricoter » ensemble dans des espaces de travail. L'objet commun de travail focalise donc les différentes activités et intentions d'actions autour d'un outil simple d'utilisation, le téléphone.

• Le travail d'articulation comme compétence managériale

L'activité de gestion de réunion nécessite de la part du cadre de réaliser un méta-travail qui consiste à articuler plusieurs perspectives, sphères d'activités, flux de travail, interlocuteurs pour permettre aux participants en

CHAPITRE III : LES ÉTUDES DE TERRAIN

EXEMPLE D'INTERACTION COLLECTIVE POUR RÉGULER LES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA COMMUNICATION À DISTANCE

6	16:16	Ok tt just before we split to Jessie follow up I would like to welcome denise so denise just join lyon as You know in the team so probably all of you know denise in asia pack. I think you met every body two years ago (s'adresse à denise)
2	16:36	Yes I think so
6	16:40	so denise will have probably some more opportunity where you are based in france to have discussion with asia pac due to the time schedule, the time difference (fait le geste "un petit peu" avec les doigts)
6	16:50	so now denise is located in lyon. It is expected for 2 years then maybe you will be more in contact than previously (en s'adressant à denise) so around the table you have james, will, leo and Stanley
2	17:05	Hello every body
2	17:11	
6	17:11	so we will meet in la Rochelle thank you
6	17:19	ok leo we take the phone
7	17:25	ah ok
7	17:25	Yes after the (inaudible) the integration test and within this week we will have (inaudible) test. And in a (inaudible) to a (inaudible)
6	17:25	Hhh please
7	17:50	Knowledge for wrap and (inaudible) pending issue. For Jessie ah last week the (inaudible) and (inaudible) in general ok it is ok. (inaudible) ha we have big training for the users and for the end of the training we are waiting for the (inaudible) for the because we need a process owner (inaudible). And that the process that (inaudible) under the session that is not confirmed yet (inaudible) for the process expert we are expect (incompréhensible : 19:04) much better ah for the Jessie plant expecting for the (inaudible et incompréhensible) service for (19:14)
6	17:50	
9	19:15	In terms of this presentation leo I think everybody knew (incomprehension) discussion and to your point of you everything is ok that is correct ?
7	19:30	Hummm yeah I think the process is more or less clear. Maybe that (inaudible) file because of (inaudible) 19:52 I think that approaching to the (inaudible) machine to the
9	20:00	So for P2P there is one major issue that I had a quick through the presentation yesterday and I can see any major problems am I correct leo ?
7	20:10	Hum I think for P2P there iiis nnot sso much effect
9	20:17	ok
7	20:20	Or a wether it should be more on the (incompréhensible)
9	20:24	Ok it is more pity issue ok.
9	20:27	Another point leo, I received an e mail from OTC stream from Jackie leseigneur and it was regarding (inaudible) the shipment in the company flow. Do you know about this issue ? it is the fact that the business do you know the fact (inaudible) invoiced or issued for each shipment (inaudible) or for one invoice. Do you heard about this issue ?
7	21:00	Mmm king of sentences that I am not sure (inaudible). I think it was mentioned a discussion with the company (inaudible)
9	21:23	Hum hum
7	21:24	For the invocing
9	21:28	Ok sorry which kind of flow is it ?Which with company flow is it referring to ? (4 secondes) Do you know ?
7	21:40	Mmm I think it is the general question rather than
9	21:44	ok
7	21:48	So the (inaudible)
9	21:49	Ok it might be more a general question for asia
9	21:55	ok
7	21:55	Yyyeahp
9	21:57	Ok thank you
7	21:58	You are welcome

présentiel et à distance, de s'ajuster. Ce travail intangible et pourtant bien réel se déploie autour des contradictions de l'activité qui obligent à renégocier la trajectoire de travail.

Il incombe surtout au manager de développer la continuité du travail de ses collaborateurs. Son travail consiste non seulement à pouvoir organiser, harmoniser, coordonner, conduire l'activité de son équipe, mais également à articuler les perspectives en tenant compte des aléas de l'activité. Ce travail est d'autant plus complexe que le manager ne connaît pas exactement toute l'activité de ses collaborateurs. Collecter les informations aux bons endroits pour reconstituer un sens commun à tous est alors un travail colossal. En s'appuyant sur les différents indicateurs dont il dispose, le manager construit « *l'arc de travail* » collectif selon l'acceptation de Strauss. La trajectoire de travail va donc se construire en fonction du développement des projets et de besoins de l'entreprise. La gestion des contingences (expertise de chacun par exemple) et l'adaptation des participants aux aléas permettront de dessiner la trajectoire de travail commune. Le travail du manager est de savoir combiner des savoirs-faire et des savoirs-agir.

Le rôle du manager est donc majeur dans le bon fonctionnement de l'équipe et la mise en place d'une cohésion d'équipe. Nous nous trouvons devant un méta-travail (un travail fait sur son propre travail) réalisé par le cadre pour pouvoir construire le sens de son activité au travail et celui du sens donné à son équipe. Ce méta-travail s'inscrit dans un processus logique et continu de déploiement de l'activité qui permet finalement à chaque acteur de renégocier les termes de son engagement dans son activité en fonction des aléas qui surgissent pour s'ajuster à la trajectoire.

Mais au-delà de l'articulation des tâches construisant la trajectoire de travail, l'activité devra également tenir compte des pratiques induites par l'outil. En effet, le management à distance ne peut pas se résumer à l'application d'actions prédéterminées par des règles. Le contexte des *call conf* va introduire des contradictions supplémentaires du fait de l'utilisation de l'outil (interférences, mauvaises compréhensions...). Ces contraintes supplémentaires vont affecter la confiance dans les liens à distance renforçant du même coup les collaborations locales. « *Tu peux faire toutes les web conférences, toutes les call conférences que tu veux avec quelqu'un qui de toute façon va dire un peu ce qu'il veut... Ce n'est pas l'outil qui va changer grand-chose* », selon le manager. « *Le lien physique est important pour établir la confiance dans la relation. Et l'outil n'y change rien. L'outil aide à un moment pour le visuel commun ou à partager, mais j'ai l'impression que, bien évidemment, il y a des sujets où l'outil dégrade parce que ce serait mieux si on était autour du même bureau, ça c'est une évidence* ».

• Les réunions deviennent des espaces de travail qui articulent les activités multidimensionnelles

Les réunions médiatisées par les outils de *call conf* et de *web conf* peuvent s'assimiler à des espaces de travail permettant la coordination et l'ajustement des pratiques, grâce à leur mise en relation dans un réseau d'actions et d'activités. Ces réunions médiées par les outils de *call conf* vont mettre en relation des acteurs distants, en resituant et en décentrant l'espace de travail au gré des besoins. Les artefacts de toutes sortes deviennent alors les espaces de transit, d'échanges, de partage et de mutualisation des expertises de chaque participant. Ils permettent de distribuer, non plus la cognition, mais l'écoute et l'attention, permettant alors à chacun de s'ajuster à distance. Ce travail sans localisation précise, médié par des artefacts relationnels et cognitifs, centralise alors l'activité très fluctuante des acteurs, en « tricotant » des trajectoires de travail différentes et en s'affranchissant des normes culturelles, des identités et des mémoires. « *L'espace de distribution du travail ne permet pas de fixer les normes culturelles, les identités et les mémoires car le travail bouge d'une place à l'autre ou intervient de manière invisible, il n'est pas possible que ces normes de cultures, identités et mémoires puissent s'enraciner à un endroit de travail précis* » (Nardi, 2007, p. 13).

• Construire une identité professionnelle ?

Cependant, malgré les compétences que les managers sont en mesure de mettre en œuvre, ils s'interrogent sur leur identité professionnelle. Ce travail très immatériel et très intangible peut leur donner le sentiment d'être inefficaces dans leur activité de coordination qui est « *finalement tellement bateau, c'est tellement simple et tellement compliqué, car ça ne se modélise pas !!!* ». La difficulté réside dans l'augmentation de l'incertitude concernant la communication, la qualité des informations transmises, le partage des représentations qui finalement leur fait douter de la qualité de la relation médiée par les outils : « *moi je pense que les outils sont bien, mais que ça ne suffit pas, ça ne suffira jamais parce qu'il y a quand même une relation humaine à un moment donné et les outils ça ne suffira pas* ».

Les outils de communication qui supportent l'activité du cadre ne parviennent pas à soutenir son activité, ni de lui donner le sentiment de se trouver dans un environnement habilitant. Il stigmatisera plus facilement les communications à distances l'éloignant encore plus de la collaboration globale et renforçant la collaboration locale. Il s'interroge alors sur son avenir professionnel « *à savoir si dans les années futures mon rôle est un rôle qui doit être technique et un peu d'animation ou le contraire* ».

LE MANAGEMENT À DISTANCE AVEC L'AIDE DES TIC : LE CAS D'UN CADRE MANAGER ENCADRANT UNE ÉQUIPE DE CADRES DIRIGEANTS

Résumé

L'avènement des TIC a accompagné, voire accentué l'éclatement de l'activité professionnelle dans différentes zones géographiques, avec de nouvelles formes d'organisations du travail, comme le management à distance et les équipes virtuelles. Si certains cadres exercent leur activité professionnelle de leur domicile, d'autres sont plutôt nomades et travaillent dans différents lieux en exerçant un management de distance. Les managers sont ainsi séparés géographiquement de leurs collaborateurs et utilisent les TIC comme moyen de gestion, d'animation et de coordination des équipes. L'objet de cette étude s'intéresse aux conditions de réalisation de ce management à distance et à la façon dont il est ressenti et accepté par les divers collaborateurs.

Ainsi nous avons pu mettre en avant différentes stratégies qui sont : l'importance des TIC dans le transfert des informations et le maintien d'une proximité virtuelle, la définition des règles du jeu de la coopération par le manager, la responsabilisation des collaborateurs par le manager et une coordination des activités.

Mots clefs : Cadres dirigeants, Management à distance, TIC,

Contexte de l'étude et problème posé

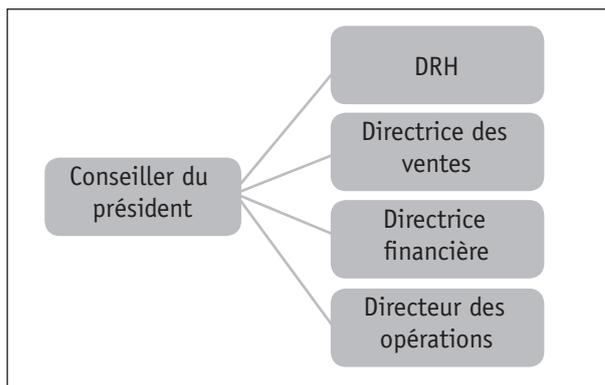
Cette étude s'est déroulée dans une société de service spécialisée dans la télésurveillance, la sécurité des particuliers et des entreprises.

Pour cette étude, nous avons été en contact avec une équipe de cinq personnes (tous cadres dirigeants) : le conseiller du président du groupe et quatre autres personnes localisées dans une capitale étrangère, la directrice des ressources humaines, la directrice des ventes, la directrice financière et le directeur des opérations.

Le conseiller du président a été chargé de manager les quatre top-managers travaillant à l'étranger. En 2007, mandat lui a été donné de relancer l'activité et d'augmenter les bénéfices de cette entité en managant l'équipe de cadres dirigeants, qui elle-même encadre une cinquantaine de personnes. Depuis 2008, les résultats sont redevenus positifs.

Dans ce mode de fonctionnement particulier, il est apparu intéressant d'étudier ce qui permet à ce management à distance de, semble-t-il, plutôt bien fonctionner et de

découvrir ce que le manager et les collaborateurs ont mis en place pour que cette situation acceptée, sinon tolérée. Quels sont les ressorts et les leviers de ce mode d'action ? Quelles sont les compétences en jeu ?



Méthode mise en oeuvre

Par le relevé de traces d'activité, nous sommes orientés sur les supports de communication utilisés par le manager et ses collaborateurs belges : SMS (Short Message Service) et courriers électroniques.

L'objectif était de voir si les membres de l'équipe (manager et collaborateurs) tentaient de faire passer des émotions, des sentiments par écrit, via par exemple, l'utilisation possible d'émoticônes²⁵. En effet, les émoticônes permettent de pallier la déshumanisation des relations à distance écrites, voire même orales (téléphone qui empêche de voir le comportement non verbal). Par la prise en compte de ces supports, il s'agissait aussi de percevoir si les manières de communiquer, d'écrire étaient ou non régies par des règles particulières pour la rédaction de ces divers messages dans les contextes professionnels. Les documents appartenant au manager, notamment des Powerpoint (des graphiques représentant des méthodes de management) ont également été recueillis.

Principaux résultats

Dans les exemples d'échanges d'e-mails entre le collaborateur et le manager, on voit que l'e-mail envoyé par le collaborateur reste très formel, rattaché au cadre professionnel, que ce soit dans son contenu (description narrative d'une liste de choses faites ou à faire et des répercussions de celles-ci) ou dans sa forme (Emploi du

CHAPITRE III : LES ÉTUDES DE TERRAIN

« Je » comme mise en action, formule de politesse « *Cordialement* »). Ce mail, très factuel, a pour but d'informer rapidement et de manière synthétique le manager distant en rendant compte des actions effectuées et de celles en cours. Cela permet non seulement de maintenir le contact en facilitant la supervision (consentie) de son activité mais aussi de préserver son autonomie. C'est le salarié qui prend en effet les devants, avant toute sollicitation de son responsable.

La réponse que le manager fait à ce collaborateur est beaucoup moins formelle, puisqu'il emploie un style plus familier et personnel comme « *bises* », « *récap'* », ou encore la phrase « *très bon week-end prolongé* ». De même l'évaluation qu'il fait de l'exposé des tâches par la formule (« *Très bonne réactivité et félicitations d'avoir*

fait valider ces décisions ») souligne et valorise la qualité professionnelle du destinataire.

Ces divers éléments, plus amicaux et moins désincarnés que l'e-mail du collaborateur, ont pour but de susciter une émotion positive, un sentiment valorisant chez le collaborateur (de proximité sociale, de gratification et de reconnaissance professionnelle) pour le motiver et lui permettre de trouver du sens, un accomplissement dans le travail réalisé. On pourrait dire qu'il y a, grâce à ce courriel, une véritable reconnaissance du travail effectué. De plus, son extrême brièveté (29 mots contre 113 pour le mail du collaborateur) et la rapidité de l'envoi (renvoyé le matin même) témoignent aussi de la spontanéité et de la sincérité de sa réaction.

EXEMPLE DES E-MAILS ÉCHANGÉS ENTRE LE MANAGER ET UN COLLABORATEUR

D'un collaborateur M. au manager P.	<p><i>Le 19 mai 2010 à 17:48, M a écrit :</i></p> <p><i>P,</i></p> <p><i>J'ai déjà eu une réunion avec l'équipe T - vendredi nous serons présents et introduisons une présence jusqu'à 20H, 2 jours semaine à partir de lundi.</i></p> <p><i>J'ai également déjà dit qu'il y aurait un nouveau plan de commission. L'objectif étant de maintenir les revenus actuels mais en faisant un petit effort de vente. Un plus gros effort donnera même un avantage financier. Pas de grand tumulte à cette annonce.</i></p> <p><i>J'ai aussi demandé à E ce qu'il pensait de la nouvelle approche en Hollande. Il m'a tout de suite répondu que ceci est la bonne approche et correspondait exactement ce à quoi les Hollandais réagissent. Peux-tu donc voir avec D pour le budget.</i></p> <p><i>Cordialement,</i></p> <p><i>M</i></p>
Du manager au collaborateur M.	<p><i>De : P</i></p> <p><i>Date : 20 mai 2010 08:08:28</i></p> <p><i>À : M</i></p> <p><i>Objet : Rép : Hollande</i></p> <p><i>Bonjour M,</i></p> <p><i>Très bonne réactivité et félicitations d'avoir fait valider ces décisions.</i></p> <p><i>Merci de me faire un mail « récap » sur le budget de ce mailing Hollande.</i></p> <p><i>Très bon Week-end prolongé.</i></p> <p><i>Bises P</i></p>

Par le contenu de ce mail, on peut également avancer que le manager tente de créer un lien d'affinité avec son collaborateur en lui montrant qu'il ne s'intéresse pas seulement au travail fourni mais aussi à sa propre personne. On peut d'ailleurs se demander s'il tiendrait les mêmes propos face à son collaborateur. Ce qui tendrait à montrer que la manière d'utiliser l'e-mail est aussi liée à la fonction et aux attributions des utilisateurs ainsi qu'à leur rapport fonctionnel et hiérarchique : pour le collaborateur, il s'agit d'informer et de rendre compte ; pour le manager, de suivre (à distance), d'évaluer et de motiver. Les e-mails ont alors une vocation essentiellement de validation, de *reporting* et de supervision.

Exemple du SMS

Autre moyen de communication utilisé, le SMS. Le manager reçoit chaque jour un texto avec les résultats des ventes. Celui-ci est très bref et évoque en quelques mots les chiffres commerciaux de la veille. Il n'y a aucun commentaire, aucune contextualisation ; il s'agit d'informations brutes que le manager consulte depuis son téléphone portable à tout moment. Ces données sont actualisées chaque jour et lui permettent de suivre l'activité de la branche. Il a bien sûr la possibilité de réagir et d'interpeller ses collaborateurs s'il le juge nécessaire, par téléphone, mail ou lors d'une prochaine réunion. Mais pour que cette collaboration médiatisée par mail/SMS interposé puisse fonctionner dans les meilleures conditions, il est nécessaire que les membres de l'équipe

puissent maintenir entre eux un contact physique (par réunion hebdomadaire) et/ou verbal (contacts réguliers par téléphone entre le manager et chaque collaborateur, au moins une fois par semaine) afin de fixer les priorités/objectifs, de discuter des problèmes et surtout de créer une proximité sociale suffisante permettant de maintenir les contacts et échanges même à distance.

C'est à ces conditions que le management à distance peut se réaliser : « *du moment que les responsabilités sont bien communiquées, transparentes et que vous avez bien négocié, et que vous avez eu un accord sur les moyens mis à votre disposition, et bien le management à distance c'est 2 choses : d'abord de pouvoir toucher le passé, ce qui avait été demandé, donc est-ce que nous sommes en train de faire, ce que tu avais demandé [...]. Et puis, en deuxième lieu, de bien pouvoir sentir la stratégie du futur. Est-ce que je t'entends, est-ce que tu m'as bien décrit pour faire le petit chemin pour arriver à ce que tu penses que nous autres nous devons arriver ?* » (Directeur des ventes).

Discussion : Quels sont les préalables nécessaires pour un management à distance efficient et efficace.

Sur la base des divers entretiens réalisés ainsi que des observations menées, il ressort que ce management à distance est régi par certaines règles :

- Au niveau organisationnel :
 - Réunion hebdomadaire des collaborateurs entre eux. Cette réunion, positionnée le lundi et imposée par le manager, est une occasion de parler des problèmes qu'ils rencontrent, de se positionner par rapport aux objectifs à atteindre. Elle sert aussi à préparer la réunion avec leur manager, en sélectionnant les données à évoquer. « *Donc moi en termes de management, ce que je souhaite, c'est que les 4 personnes se réunissent en début de semaine : qu'est-ce qui s'est passé la semaine dernière ? Quelles sont les priorités de la semaine ? Voilà ! Qu'est-ce qu'on a comme perspectives ... C'est d'échanger. Et puis dire si les problèmes ils sont là, ou là. C'est aussi de mettre en exergue ce qu'on va me transmettre ou pas* ». (Manager)
 - Le but est aussi de créer plus qu'une simple équipe de travail : un véritable collectif de travail doté d'un fort sentiment d'appartenance et de valeurs collectives partagées. Il s'agit de renforcer la cohésion, l'entraide et le « vivre ensemble » du groupe. Il s'agit aussi de compenser d'une certaine manière la distance et l'absence du manager : « *Ça veut dire qu'on doit s'organiser très bien, définir ce dont on va parler au moment où le manager est ici, mais entre ces périodes, on doit s'informer aussi beaucoup (...) on devient vraiment une équipe où on peut alors parler entre nous de toutes les choses qui se passent* » (DRH).
 - Un management par objectif, où l'accent est mis sur

les objectifs à atteindre, la participation et le *feedback* sur le travail réalisé. Ce mode d'organisation permet de contrôler le travail réalisé en donnant des objectifs à atteindre, parfois avec un délai à respecter. Il est donc particulièrement bien adapté dans une situation où le manager et ses collaborateurs sont dispersés géographiquement. Le manager fixe les objectifs et assure un suivi (à distance) pour vérifier le travail des collaborateurs. Il est aussi une aide et une ressource en cas de problème.

– Un compte-rendu rédigé est systématiquement transmis au manager. Ce document lui permet de suivre l'activité de ses collaborateurs.

– Une rencontre au moins une fois par semaine avec l'ensemble de l'équipe en présentiel.

- À un niveau plus personnel :

– Une disponibilité complète du manager, assumée et sans cesse évoquée : « *Toujours ! Tout le temps, jours et nuits, 24/24 (rires). Mais ça a toujours été ma philosophie, j'ai toujours été, je suis toujours présent, et qu'ils n'hésitent pas à me déranger, voilà !* ».

– La responsabilisation, l'autonomisation, la mise en confiance des collaborateurs : pour le manager, le management à distance consiste à « *passer d'une logique de présence à une logique d'objectifs* », autrement dit, de passer d'une logique d'encadrement de proximité à une logique de délégation et de responsabilisation. « *C'est une responsabilisation au quotidien avec la notion de feedback, c'est-à-dire que ce n'est pas mon chef qui va me demander mais c'est moi qui vais anticiper et le prévenir ; c'est une logique inversée* » (Directrice financière). Ce mode de fonctionnement s'apparente à une activité discrétionnaire dans la mesure où le manager fixe un cadre (objectifs, moyens, temps) et ses collaborateurs disposent de marges de manœuvre pour parvenir à leurs fins : « *on a un cadre dans lequel on a une certaine liberté (...)* Ce type de management permet à chacun d'aller chercher le meilleur de soi-même » (Directrice des ventes).

Il faut toutefois relativiser ces perceptions dans la mesure où les collaborateurs sont des cadres dirigeants et ils ont donc déjà, de part leur position hiérarchique, une certaine autonomie d'action et d'initiative. Néanmoins, on rappellera aussi qu'ils avaient été placés sous « surveillance » en raison des mauvais résultats de leur branche. Aussi l'autonomie consentie s'entend plus comme un processus facilitant le management à distance.

– Une bonne appréhension des forces et faiblesses de ses collaborateurs qui lui permet de développer un management « quasi-personnalisé » : ce qui peut leur être confié comme responsabilité ou activité mais aussi être capable d'anticiper leur réaction en fonction des situations. « *Le manager a vrai rôle de chef d'orchestre. Les autres jouent de leur instrument à partir du moment où on leur a donné l'instrument, on leur a donné la formation pour jouer de l'instrument, on a vérifié que celui qui joue de l'accordéon*

n'a pas pris un saxophone (...) Je connais mes collaborateurs parfaitement. Je sais quand il va déraiper, je sais où son naturel l'entraîne, voilà » (Manager).

- Au niveau technologique, et sur la base de ces échanges et des objectifs discutés et partagés :
 - *Reporting* des activités et des objectifs par SMS quotidien ou par courriel,
 - Consultation régulière des messages,
 - Formalisation particulière des messages selon l'objectif poursuivi : formel et orienté tâche pour les collaborateurs, empathique et orienté personne pour le manager.

Des savoir-faire discrets (non visibles) mis en œuvre par le manager

L'ensemble des compétences et des mesures déployées par les membres de l'équipe (collaborateurs et manager) pour pouvoir travailler ensemble à distance relève d'un travail d'articulation et de savoir-faire discret, non visible. En effet, comme on l'a vu, les informations transmises au manager portent sur des *reporting* de travail, des résultats financiers, des données brutes, des comptes-rendus de réunion...

Tout le travail de recueil, d'analyse, de préparation, de mise en forme, de synthèse ou de mise en cohérence des données n'est donc pas visible et ne fait l'objet d'aucune communication particulière auprès du responsable. Jamais ce dernier ne demande comment le travail a été réalisé, ni comment ils s'y sont pris pour parvenir aux objectifs. Choses qui pourraient être observées si le manager partageait quotidiennement le même espace de travail que ses collaborateurs. Il ne semble porter d'in-

térêt que pour le travail réalisé sans chercher à appréhender les moyens d'actions mis en œuvre. « *Moi je ne m'intéresse pas aux détails, des fois ça me pose des problèmes (rires), je m'en fous de savoir, moi ce qui m'intéresse c'est d'avoir le chiffre, pas comment il est fabriqué, pfff* ».

Tout le travail d'articulation mis en place par ses collaborateurs pour se coordonner, gérer les problèmes et aléas qui surviennent, échanger et diffuser les informations, trier et envoyer les bonnes informations et messages au manager ne sont également pas formalisées ni explicitées. C'est un travail qui « *va de soi* » mais qui n'est pas visible ni appréciable de loin, alors qu'il le serait très certainement en présence du manager (via des réunions informelles et formelles, des discussions imprromptues, des échanges...).

Cette opacité est encore accentuée pour certaines tâches individuelles, comme le montre le cas de la rédaction des SMS. Ceux-ci, envoyés chaque jour au manager par la directrice des ventes, requièrent un gros travail d'analyse et de synthèse des données pour transmettre en quelques lignes compréhensibles les chiffres-clefs de l'entreprise (durée estimée entre 30 et 50 minutes/jour). Or, les entretiens effectués auprès de ses collègues et du manager montrent qu'aucun d'entre eux n'avait conscience de la procédure et du temps nécessaire pour élaborer ces textos. Ainsi, le manager croyait que c'était l'assistante de la directrice des ventes qui effectuait cette tâche ; le DRH supposait que c'était un programme informatique qui générerait automatiquement le texto ; le directeur des opérations : un *template* du progiciel de gestion...

INTRODUCTION²¹

L'intérêt porté aux compétences des cadres pose préalablement des questions dont certaines se situent à un niveau social et politique, c'est-à-dire celui de la reconnaissance de la qualité professionnelle des acteurs. Nous n'aborderons pas cet aspect mais il s'avère central dans toute démarche d'évaluation ou management par les compétences.

L'autre niveau porte sur les transformations qui affectent le travail et sur les conséquences qui en découlent concernant les compétences requises et les compétences émergentes dans le travail. Nous évoquerons dans un premier temps les changements du travail et son impact sur les professionnels.

Enfin, le niveau sur lequel nous portons un regard davantage soutenu est celui du développement cognitif personnel, c'est-à-dire comment se construisent chez les cadres les compétences aujourd'hui requises par l'évolution du travail.

Évolution du travail et évolution de la notion de compétence : quelques rappels théoriques

La notion de compétence est polysémique et est même qualifiée de «conceptualisation inachevée» (Cadin et alii, 1997). Elle suscite de nombreux débats, chez les chercheurs et praticiens. Nous renvoyons aux nombreux articles (Paradeise, 1987 ; Stroobans, 1993 ; Brangier & Tarquinio, 1997) qui abordent le développement des compétences au sein des entreprises et ses enjeux sociaux. Si certains auteurs (Zarifian, 1999) voient dans la « logique compétence » une prise en compte de l'initiative et de la prise de responsabilité, d'autres y pressentent une contribution à l'individualisation des acteurs (Paradeise et Lichtenberger, 2001), à l'accroissement de la responsabilité des salariés à l'égard du résultat (Reynaud, 2001) ou encore une flexibilité accrue de la main-d'œuvre (Eustache, 2001 ; Monchatre, 2003). Elle tendrait également à accroître la subordination du salarié vis-à-vis de l'entreprise (Durand, 2000).

Par ailleurs, une définition de la compétence se heurte à une forte sensibilité au contexte. Autrement dit, le sens qu'on lui attribue a évolué en même temps qu'évoluait le travail. L'émergence du terme de compétence coïncide avec un changement de regard sur le travail qui glisse progressivement du poste de travail et des tâches qu'il requiert à la scrutation d'un professionnel à travers son implication subjective.

Les observations marquantes des analyses de terrain

Dans le cadre de nos diverses interventions, nous avons été amenés à interroger diverses typologies de cadres, à observer différentes activités et conduites professionnelles menées par ces divers profils de cadres, occupant différentes fonctions et métiers au sein d'organisations plurielles.

Ainsi, nous avons suivi des cadres experts ou opérationnels, des cadres managers ou encadrants et des cadres dirigeants. Leurs domaines d'activité pouvaient toucher : les secteurs de l'ingénierie, du conseil, de l'organisation et de la gestion, de la communication, de l'encadrement d'équipe ou de la direction de service.

Les situations professionnelles médiatisées que nous avons étudiées touchaient 4 grands domaines :

- L'usage et/ou l'impact des TIC dans les mobilités professionnelles (nomadisme, mobilité...),
- Les collaborations médiatisées à distance (usage des TIC dans les équipes de travail virtuelles),
- Les activités individuelles,
- Le management à distance (gestion et encadrement des équipes de travail).

BILAN

Les caractéristiques du travail et de son organisation se caractérisent par l'émergence de plusieurs dimensions saillantes.

Sur les activités individuelles et professionnelles

La part d'information symbolique (en quantité et en qualité) dans le travail s'est accrue et touche toutes les fonctions de cadres.

- Le travail s'est densifié (par la quantité d'informations à gérer) et intensifié (par l'accélération du rythme et des séquences de travail : rapidité des communications, immédiateté de la réponse et réactivité de la personne).
- Le temps de travail devient celui de la machine, le réflexe remplace la réflexion (pourtant dimension fondamentale de l'activité des cadres).
- La simultanéité devient une conduite prégnante de l'activité médiatisée ; c'est-à-dire le fait de mener plusieurs tâches de front, en parallèle... Cette multi-activité se révèle à la fois nécessaire et épuisante, tant le cadre est engagé dans diverses tâches concurrentes et concourantes pour avancer dans le travail.

21. Marc-Eric Bobillier Chaumon et Bruno Cuvillier, Université Lyon II – Institut de Psychologie, Laboratoire GREPS (EA 4163).

– L’environnement technologique guide, structure, rythme le travail par des sollicitations fréquentes. Il interrompt le travail, détermine l’emploi du temps, oriente et réoriente les actions et les tâches... Les cadres se sentent déposés de leur capacité d’action et de décision. Face à ces interruptions permanentes, le travail se morcelle et se réduit à des micro-tâches qu’il faut sans cesse recoller pour retrouver du sens. Ils ont l’impression de perdre la maîtrise de leur travail pour subir ce que le système leur impose.

– Le travail consiste de plus en plus fréquemment à faire face à des aléas, des incidents, à des événements imprévus et non sollicités et requiert de la part du cadre un fonctionnement en mode dégradé.

Ils doivent également faire avec tout un arsenal de TIC avec lesquelles ils ressentent un certain débordement : ils doivent s’y former, leur trouver une utilité, les intégrer à leur travail, les relier aux autres dispositifs existants et faire évoluer leurs pratiques. Ces désapprentissages/réapprentissages réguliers sont cognitivement épuisants et professionnellement très déstabilisants, tant les conduites et les règles de travail sont étroitement associées à la manipulation des outils.

Il s’en suit également (et fort logiquement) des attentes plus fortes de l’organisation qui exigent de la part des salariés d’être en quelque sorte à l’image des TIC qu’ils utilisent : plus performants, réactifs, proactifs, résiliants, accessibles, disponibles (meilleure connaissance de l’information, *reporting* constants, synthèses, immédiateté des réponses...).

Par cet environnement technologique panoptique omniprésent, le cadre doit également (se) rendre disponible, accessible, visible son travail, son activité, son emploi du temps, ses compétences... Il apprend aussi à gérer cette visibilité excessive en trichant ou en contournant ces outils, au risque de ne plus être joignable ou de passer à côté d’informations essentielles et stratégiques.

La connexion aux outils numériques est donc permanente et fait partie des règles implicites de travail : toute déconnexion, tout retard de réponse, tout manque de réactivité entraîne nécessairement des justifications.

En définitive, il ressort que les risques pour la santé tiennent à ces phénomènes de surcharge : sentiment d’urgence, dispersion, tension, fatigue, sur-sollicitation de la mémoire... Les multiples interruptions, les fréquentes digressions dans l’activité, la fragmentation des tâches sont à l’origine d’une surcharge informationnelle et de débordement cognitif. L’individu peut avoir le sentiment de ne plus pouvoir faire face. Il se sent dépassé par les multiples sollicitations et intrusions à réguler, par des décisions toujours plus urgentes et/ou importantes à prendre... Au final, il peut avoir l’impression de ne pas réaliser son travail et/ou de ne pas se réaliser dans son travail (mal fait, pas fait...). En somme, travailler dans

ce contexte, ce n’est plus tant respecter les tâches planifiées que s’engager à en assurer la continuité, malgré toutes les perturbations qui viennent contester le déroulement du processus.

Sur les collaborations médiatisées à distance

Une autre caractéristique de l’activité des cadres est le travail en mode réseau, c’est-à-dire que leur efficacité repose en grande partie sur la capacité à faire du lien entre les personnes, à « activer » le bon acteur au bon moment. Cela implique une forte réactivité et une souplesse qu’ils ne peuvent mettre en œuvre qu’avec des outils technologiques dédiés. Le recours aux TIC est d’autant plus marqué que de la plupart des collaborateurs sont éloignés géographiquement.

Dès lors, si les TIC accentuent la fragmentation et la dispersion dans le travail, elles offrent également des moyens pour gérer une activité qui paraît plus éclatée, en raison de nouveaux modes d’organisation du travail (mode réseau de type intentionnel, équipe éclatée, projets transversaux). La collaboration entre interlocuteurs se déroule ainsi sur des temporalités et dans des espaces géographiques différents. Nos études montrent que les TIC sont des ressources nécessaires à ce travail collectif en permettant de partager et/ou gérer des données, des projets, des problèmes, des préoccupations communes, de coordonner les actions et les interventions. En somme, les TIC permettent de fonctionner ensemble tout en étant dispersé et éloigné. En cela, les outils techniques suivent et précipitent certaines évolutions organisationnelles : ils permettent de travailler efficacement, c’est-à-dire de mobiliser opportunément tout un ensemble de ressources (matérielles, humaines, informationnelles...).

Il ressort une autre spécificité identifiée dans les études : certaines équipes de travail virtuel qui réunissent des salariés géographiquement éloignés, aux référentiels culturels multiples, doivent travailler ensemble sans jamais avoir eu de contacts préalables. Dans ce cadre, si les TIC permettent de coopérer à distance - plus ou moins efficacement selon nos observations (en raison des aléas techniques et du manque d’attention des membres...) -, elles requièrent surtout de nouvelles responsabilités de la part des chefs de projets. Facilitateur, régulateur, animateur, mais aussi technicien de maintenance..., autant de rôles à endosser et de compétences à déployer pour gérer ces situations de travail particulières.

Cela consiste ainsi à dépasser les contraintes spatiales et surpasser les clivages classiques entre unités, services, métiers, cultures nationales et organisationnelles. Il s’agit aussi d’établir des espaces de consensus entre les participants, de construire une représentation commune de la tâche, de susciter des synergies et d’instaurer une confiance mutuelle entre les co-équipiers distants.

Sur le management à distance

L'avènement des TIC a accompagné, voire accentué l'éclatement de l'activité professionnelle dans différentes zones géographiques, avec de nouvelles formes d'organisations du travail, comme le management à distance et les équipes virtuelles. Si certains cadres exercent leur activité professionnelle de leur domicile, d'autres privilégient plutôt une activité nomade et travaillent dans différents lieux en exerçant ou en subissant un management de distance. Les managers sont ainsi séparés géographiquement de leurs collaborateurs et utilisent les TIC comme moyen de gestion, d'animation et de coordination des équipes.

Dans cette activité de plus en plus dématérialisée, le cadre doit alors apprendre à articuler des sphères temporelles à court terme (résolutions de problèmes) et à plus long terme (collecte d'informations, positionnement stratégique) en se référant à un savoir-faire individuel et un savoir-faire collectif qu'il acquiert au fil de l'expérience. Le travail s'appuie sur des collaborations multiples qui mettent au cœur du processus la communication entre les acteurs. L'enjeu n'est plus de faire circuler un flux informationnel mais de le rendre pertinent, de l'enrichir, de le filtrer pour les acteurs-collaborateurs en situation de collaboration/coopération. Cet accaparement risque de détourner le cadre de sa fonction de management de proximité.

De même, dans certaines structures, on a remarqué que les relations interpersonnelles de proximité s'estompent et se déshumanisent au profit d'échanges virtuels, plus brefs, plus rapides, et davantage impersonnels, consacrant l'ère du management à distance. Deux effets ressortent :

– On observe l'émergence d'équipes de travail désincarnées, dont le sentiment d'appartenance communautaire (d'intérêts, de valeurs), de partage d'expériences, de vivre ensemble s'étiolent. Le collectif de travail se réduit alors à une collection d'individus exposés à l'isolement. Autrement dit, si les personnes travaillent effectivement davantage ensemble par l'entremise des TIC, elles collaborent néanmoins séparément, c'est-à-dire seules devant leur ordinateur. On gère le travail collectif en juxtaposant les individus au gré des besoins de l'activité et des sollicitations numériques.

– Mais ce management à distance peut s'avérer être une alternative acceptable pour le suivi des équipes de travail, à la condition, d'une part, qu'il complète des méthodes classiques d'animation et lorsque, d'autre part, les circonstances l'exigent (éloignement des sites, activité nomade du manager...). On a ainsi pu observer que des pratiques singulières de TIC (usage du SMS, la manière de rédiger des mails...) apportaient un certain niveau d'attention et de reconnaissance aux collaborateurs.

Sur l'usage et/ou l'impact des TIC dans les mobilités professionnelles

Les outils techniques facilitent de nouvelles formes d'organisation et de gestion du travail, tout particulièrement le nomadisme. Si certains cadres exercent leur activité professionnelle de leur domicile, d'autres privilégient plutôt une activité nomade et travaillent à différents endroits. Les managers sont ainsi séparés géographiquement de leurs collaborateurs et utilisent les TIC comme moyen de gestion, d'animation et de coordination des équipes. Ces managers, nomades et dispersés, mènent une activité à la fois mobile mais aussi localisée dans différents environnements, qui requiert des usages spécifiques d'outils.

On a vu aussi que le cadre doit de plus en plus improviser dans des contextes de travail qui changent sans cesse, qui surgissent au gré des exigences et les sollicitations de son environnement numérique. Le basculement entre les contextes de travail est également fortement présent dans les situations de mobilité professionnelle dans lesquelles les technologies maintiennent la connectivité et l'interactivité avec l'environnement professionnel (mail, déplacement, client, hôtel...).

Ainsi, le nomadisme et la mobilité redessinent largement le travail d'une partie des cadres. Le lieu n'est plus un déterminant exclusif, ni même toujours majeur, du travail. Celui-ci s'exporte largement hors du site où il est censé se réaliser. Les technologies accompagnent physiquement et virtuellement cette migration de l'activité et la facilitent (par le bureau permanent technologique dont on équipe les salariés).

Du coup, la limite entre espace privé et professionnel s'estompe un peu plus à chaque fois, sous les effets conjugués des nouvelles modalités de travail (nomadisme, *home-office*) et la diffusion des équipements technologiques. Ces mêmes outils sont également utilisés dans la vie privée et professionnelle. On parle d'objets frontières (ordinateur portable, smartphone comme le smartphone) où se mélangent usages professionnels et personnels, propices au débordement du temps de travail sur la sphère privée.

Enfin, dans un travail mobile et nomade, l'activité des personnes devient moins visible et plus difficilement mesurable. Elle échappe au contrôle et à l'évaluation de l'entreprise et des encadrants. L'évaluation passe alors par la mise en place d'indicateurs numériques et des dispositifs de suivi d'activité (de type *reporting*) : mail, ERP, SMS, espace partagé de travail...

• Les spécificités de l'activité du cadre

Le rôle de plus en plus important de l'événementiel, de l'aléa, dans le travail est ainsi le premier indicateur de l'évolution de la notion de compétence. Un deuxième indicateur est la crise de la prescription. Si l'on considère la distinction, dorénavant classique en ergonomie, entre travail prescrit et travail réel, nous pouvons nous questionner sur l'origine de la prescription. Qui sont les prescripteurs ? Traditionnellement, dans l'industrie, les prescripteurs sont les techniciens et ingénieurs qui travaillent dans les bureaux d'études et des méthodes. Ils organisent le travail que réaliseront les personnels de production. Mais posons la question pour ces cadres : qui prescrit le travail d'un cadre ? Son supérieur hiérarchique ? À moins que ce ne soit le cadre lui-même, dans une démarche d'auto-prescription ?

Il apparaît toutefois que le cadre est peu confronté à une prescription des procédures ou de ses modes opératoires mais plus spécifiquement à des résultats et délais. On peut qualifier cette tâche de discrétionnaire pour signifier une prescription fixant le but, mais laissant l'organisation de l'activité à la discrétion des cadres. Cette autonomie relative s'accompagne du développement d'une activité centrée sur la mobilisation de ressources (repérage, négociation) pour remplir la tâche confiée. Ce « travail » en amont, pour s'engager dans la tâche, est un préalable déterminant. Il ressort que l'activité du cadre est difficilement appréhendable tant de multiples opérations réalisées en périphérie y contribuent. Faiblement encadrée par une prescription, elle sollicite davantage l'intelligence de la situation.

• Vers un essai de définition du point de vue de la psychologie du travail

Au niveau de la psychologie du travail, la compétence se caractérise par la capacité à s'adapter aux imprévus, et d'une façon plus générale aux événements dans sa dimension d'inattendu. Dès lors, savoir exécuter ne suffit plus pour repérer la compétence. Celui qui est compétent est celui qui sait adapter son action à l'extrême variété des situations qu'il peut rencontrer dans une même classe de tâches. Une des dimensions majeure de la compétence porte sur la gestion de l'inédit.

Enfin, l'évolution du travail a amené la notion de compétence à évoluer dans sa signification : on est passé d'une compétence d'exécution à une compétence d'adaptation. Elle permet ainsi l'anticipation et l'adaptation à la variété des situations.

Pour la clarté de l'exposé, nous distinguerons 3 pôles de compétences liés, qui reprennent la classification de Gaudart & Weill-Fassin (1999) :

– Un pôle « Système », qui se rapporte à la tâche : buts

et moyens disponibles (outils, matériel, équipement, règles, structure hiérarchique) et que nous qualifierons également de *macro* ;

– Un pôle « Autres » qui se rapporte aux aspects collectifs du travail (collègues, hiérarchie) et à la vie privée, qualifié également de *méso* ;

– Un pôle « Soi », qui se rapporte à l'opérateur lui-même, à ses buts, sa subjectivité, sa formation, ses possibilités physiologiques et psychologiques, qualifié également de *micro*.

Ainsi la compétence ne se réduit pas aux exigences de la tâche, mais consiste à savoir gérer les ressources du système, à compenser les aléas de son fonctionnement, en élaborant des compromis qui satisfassent autant que possible les trois pôles de l'activité.

L'ÉVOLUTION DE LA COMPÉTENCE OU DES COMPÉTENCES DES CADRES

L'organisation du travail n'est pas seulement consommatrice de compétences, elle génère le développement des compétences. L'intégration des TIC dans l'activité des cadres tend à la qualifier mais également à la complexifier. Elle s'enrichit aussi de nouvelles activités, de nouvelles procédures, de nouvelles exigences.

Les différents chantiers présentés permettent de dégager des rapports différenciés aux TIC selon le type de cadre (dirigeant, manager, expert), qui tiennent probablement :

- aux bénéfices escomptés,
- au type d'asservissement perçu et à sa capacité de s'en dégager,
- au sentiment de compétence vis-à-vis des TIC,
- à l'enrichissement perçu de son activité et sa valorisation,
- au positionnement institutionnel qui en découle,
- aux modalités de gestion de l'activité (mode projet, équipe virtuelle...),
- aux types de relations interpersonnelles (management à distance, collectif de travail...),
- à la puissance d'agir que la personne tire de ses usages,
- etc.

En outre, la production et la maintenance des compétences ne sont pas de la seule responsabilité de l'individu. Elles sont partagées avec leur contexte, en particulier avec le management. Ce point de vue nécessite d'envisager l'évaluation des compétences comme une réflexion sur ce qui favorise ou freine leur construction en situation.

Nous proposons à présent d'exposer les compétences qui nous semblent prépondérantes pour l'activité médiatisée du cadre, en se référant aux trois pôles mis en évidence par Weill-Fassina : pôle Système, pôle Soi, pôle Autres.

Le pôle Système : se doter de ressources suffisantes et pertinentes

Ce pôle système recouvre les transactions que le cadre doit engager avec l'organisation pour négocier les ressources qu'il mobilisera pour réaliser la tâche. Cet engagement du professionnel suppose de développer diverses compétences.

• Compétences de négociation...

L'accès à la structure décisionnaire ou du moins au réseau efficace est une compétence d'autant plus sensible dans la réussite d'un projet qu'elle s'inscrit dans une pénurie des ressources. Outre l'argumentaire développé par le cadre et la pertinence du projet défendu, cette capacité à négocier est plus ou moins facilitée par la reconnaissance dont il jouit. Si les ressources lui sont affectées sans qu'il soit consulté, cette compétence de négociation peut prendre d'autres formes. Il peut ainsi œuvrer pour éviter de travailler avec telle ou telle technologie, ou faire en sorte que deux professionnels difficiles à faire collaborer, ne soient pas intégrés dans l'équipe projet.

• Compétences d'identification...

Il s'agit d'identifier les ressources à engager pour réaliser la tâche confiée.

Cela suppose une phase de diagnostic, préalable pour apprécier la réalisation de la tâche. L'affectation des ressources existantes et mobilisables (disponibilité et possibilité de les intégrer) conditionnera grandement la bonne réalisation de la tâche (cf. aussi Compétences transversales). Cette compétence déborde la seule connaissance des compétences des autres professionnels, mais comprend également une analyse sur le « vivre et travailler ensemble » de certains acteurs d'horizons professionnels divers. Elle intègre implicitement la propre capacité du cadre à faire un travail de régulation au sein du collectif virtuel constitué (Voir aussi Compétences d'animation, de dynamisation des communautés virtuelles).

• Compétences transversales...

Les technologies de collaboration ou de partage de l'information, le fonctionnement en mode réseau conduisent à un phénomène de décloisonnement entre les structures. Chaque membre d'une entité, d'un service, d'une fonction peut ainsi être amené à travailler avec les membres d'une autre organisation, d'un autre service, d'un autre métier, qu'il soit proche ou éloigné. Il s'agit donc de se tenir informé de ce qui se passe dans les autres entités de l'organisation afin d'être en mesure de solliciter et/ou de répondre aux demandes de coopéra-

tion, d'échange ou d'information.

• Compétence d'articulation (méta-travail : travail sur le travail)...

Cette activité médiatisée devient de plus en plus fragmentée : tâches variées, rythme rapide, temporalités croisées entre plusieurs tâches (concurrentes/concourantes), demandes en interférence, traitement d'événements imprévus et fréquents. La gestion des transitions entre différentes activités (principales et auxiliaires), entre différents mondes professionnels sollicite alors des compétences particulières (contextualisation, anticipation, articulation, organisation, souplesse...) afin que l'activité finale soit finalement plus que l'assemblage chaotique de fragments épars de travail.

En l'absence d'un tel travail d'articulation, le risque est que l'activité perde de son sens, se vide de sa substance et décourage finalement le cadre confronté à une série d'activités inachevées ou empêchées..., bref à un travail qui lui échappe et dans lequel il ne se reconnaît plus.

• Compétence de dispersion...

Elle renvoie à cette aptitude cognitive qui consiste à s'inscrire dans de multiples engagements, que sont les projets concourants (multi-activité), voire concurrents, requérant par ailleurs un méta-travail pour articuler le passage entre les divers contextes de travail (gestion de la polycontextualité).

Cela implique aussi des capacités de prise en charge de l'activité où il faut savoir faire face à un rythme de travail plus intense et une charge de travail plus dense (travail à flux tendu).

• Compétences de valorisation...

L'activité de négociation prend son sens et peut aboutir d'autant plus facilement que le cadre sera soucieux de valoriser le projet en cours mais aura préalablement fait connaître et reconnaître ses réalisations passées. Ce travail de « faire savoir » conditionne l'octroi des ressources matérielles et humaines. Elle inscrit l'activité du cadre dans le temps pour simplifier ultérieurement les aspects périphériques de la tâche (négociation et identification des ressources).

• Compétences de discrétion...

La compétence de « valorisation du travail » trouve son corollaire opposé dans un savoir faire que l'on pourrait qualifier de « discrétion » et qui relève aussi d'une certaine manière des « compétences de protection » (abordées plus loin).

Dans une activité rythmée par les outils (mails, smartphone ...), surveillée par les instruments (outils de reporting, espace partagé...), organisée par les dispositifs techniques (agenda partagé...), il s'agit de savoir gérer sa disponibilité et surtout son indisponibilité dans

le travail : décider, choisir ce que l'on rend accessible, consultable, visible, disponible de son travail, de soi, de son activité... Derrière ces choix, il y a des enjeux stratégiques (liés au partage de connaissances et d'informations), professionnels (dégager du temps à soi) et personnels (se préserver contre les intrusions et la sur-sollicitation) importants. Une discrétion et/ou une protection trop importante peut à l'inverse se révéler contre-productive (pour son statut, son rôle, sa légitimité). Il faut donc savoir gérer avec discernement cette visibilité au travail (quoi, comment et avec qui).

Le pôle « Soi » : prioriser son activité et fabriquer du sens

L'afflux de tâches tend à bouleverser la planification des tâches et contraint le cadre à faire des choix prioritaires dans l'urgence. Ces choix supposent de faire un diagnostic de la situation (conséquences par rapport à d'autres choix et marges de négociation à l'œuvre) à partir d'indicateurs qui doivent faire sens rapidement.

• Compétences d'auto-organisation...

Face aux nombreux débordements où le cadre a l'impression de se perdre et de perdre du temps, il doit savoir reprendre la main sur son travail en fixant des priorités au cours de la journée. En fonction d'urgences qui viennent bousculer la planification des tâches, il adapte son emploi du temps qui intègre un temps important pour la gestion des mails. Il doit développer une stratégie de reprise en main de cette activité qui parfois lui échappe, en s'appuyant sur des instruments (listes, post-it,...). Cette capacité qui faisait déjà partie du référentiel de compétences emblématique du métier de cadre tend à se renforcer et à s'accroître, comme l'est également la multi-activité (abordée plus haut).

Par ailleurs, cette compétence d'auto-organisation se retrouve également dans les situations de nomadisme et de mobilité, familières à certains cadres. Ils deviennent plus responsables de leur activité et doivent déployer des méthodes de gestion et d'organisation de travail pour à la fois atteindre les objectifs demandés et le faire savoir (cf. Compétences de valorisation) mais aussi conserver des sphères personnelles et privées hermétiques (cf. Compétences de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle).

• Compétences réflexives...

La gestion du flux informationnel met le cadre sous tension permanente, propice à privilégier la réactivité (mode réflexe) pour respecter les délais, en prenant toutefois le risque de se priver d'un temps de réflexion, pourtant indispensable à l'exercice du métier. Cette prise de recul est ainsi revendiquée par les cadres exerçant des fonctions stratégiques. Elle est une position pour tenter de

faire le point et d'orienter efficacement son activité.

La course à une optimisation du temps disponible est à la fois une quête et une entrave qui ne laisse plus cours à une « aptitude à se disperser ». Il s'agit alors de savoir utiliser stratégiquement les outils à sa disposition (messagerie, agenda partagé) pour dégager du temps et se préserver des moments à soi de travail et de prise de recul (cf. Compétences de protection ou de déconnexion).

• Compétences de réactivité...

En contrepoint d'une compétence à la prise de recul précédemment évoquée, le cadre doit afficher une réactivité, voire une pro-activité, qui le désigne aux yeux de ses collaborateurs comme un professionnel dans la course et soucieux de faire avancer les projets. Ce signal renvoyé aux « Autres » vise à assurer un positionnement dans l'organisation, participe de sa reconnaissance mais contribue également à susciter des sollicitations multiples. L'efficacité passe par une réactivité qui laisse donc place, par moment, à une prise de recul, indispensable pour agir efficacement et se protéger psychologiquement.

• Compétences de « protection » ou de déconnexion...

Le cadre doit aussi savoir négocier avec ses collègues pour justifier certaines conduites qui visent à reprendre le contrôle sur son activité. Ainsi, il s'abstiendra de répondre dans l'immédiat aux mails, ou de laisser des plages horaires de l'agenda libres. Cette mise en retrait partielle de l'activité tumultueuse peut passer par une négociation plus ou moins ardue qui affiche un positionnement au sein de l'organisation et vis-à-vis des collègues.

En somme, il doit savoir se déconnecter au bon moment pour se protéger, pour mieux travailler et pour conserver aussi un équilibre socio-professionnel (cf. sphère Compétences de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle).

• Compétence d'auto-formation...

L'acquisition de compétences professionnelles résulte également de l'autoformation du sujet apprenant. Confronté régulièrement à des nouvelles versions des TIC, il doit être en mesure de s'engager ou de prolonger une formation visant la seule prise en main de l'instrument. Dans les témoignages recueillis, la formation dispensée (formelle ou informelle) se limite fréquemment à une présentation des nouvelles fonctionnalités. Le cadre consolide alors ses acquis grâce à une démarche personnelle qui s'appuie le cas échéant sur un groupe de pairs. Elle recouvre la position de praticien réflexif, attaché à prendre sa propre activité de travail comme objet de son questionnement.

• **Compétence de transfert d'apprentissage (de requalification)...**

Cette compétence dépasse la seule aptitude à se former à de nouveaux outils : compétence pourtant nécessaire, comme on vient de le voir, dans un environnement médiatisé qui s'enrichit sans cesse, et qui voit apparaître de nouveaux dispositifs sans que les cadres n'y aient été associés.

Il s'agit aussi d'apprendre et de désapprendre des conduites et les savoir-faire de travail associés à l'utilisation de ces TIC, tant l'exercice du métier, de la fonction, de l'expertise du cadre sont liés, voire déterminés par la maîtrise des TIC. Changer d'outil revient aussi à changer de compétences, d'activité, voire de repères professionnels.

Le pôle « Autres » : réguler l'activité

Les compétences mises en œuvre portent sur les relations au sein des sphères professionnelles et extra-professionnelles et leur équilibre.

• **Une compétence d'intelligence des rapports sociaux...**

Dans un environnement social particulier, cette compétence atteste de la compréhension de la dimension la plus relationnelle du « savoir-être » : communiquer avec son collègue ou avec son supérieur, savoir à qui donner une information, quand et comment, savoir comment l'obtenir (cf. Compétences en gestion des informations). Ainsi, la maîtrise de cette configuration sociale dépend d'une légitimité que l'on acquiert dans son univers professionnel (collaborateurs, supérieurs). Elle est le fruit du développement d'habitus, structures susceptibles d'orienter le comportement à tenir avec une personne en fonction de la situation. Cette dernière est porteuse d'enjeux spécifiques qui font également l'objet d'un repérage par le cadre. Cette compétence de « l'agir avec discernement en situation » s'appuie sur la maîtrise des rapports sociaux. Elle intègre également l'analyse de l'information stratégique qui ne circule pas comme une ressource libre, susceptible d'être captée, mais fait l'objet de filtres par des réseaux au sein desquels il faut être reconnu. Cette compétence fonde en partie la légitimité du cadre qui peut revendiquer appartenir à un groupe dont il peut obtenir des manifestations de reconnaissance (destinataire d'informations sensibles, confidences, intégration dans une équipe,...).

Aussi, la gestion « raisonnée » des outils de communications et d'information dans le management des équipes de travail est un élément prépondérant et valorisé de la compétence du cadre (cf. Compétence d'auto-régulation dans l'usage des TIC).

• **Une compétence de traduction...**

Si dans le cadre des activités collaboratives et des équipes éclatées, l'utilisation de TIC paraît indispensable

pour soutenir l'activité, s'affranchir de la distance et du temps, ou encore pour définir un cadre directif et des supports à l'action et la coordination entre acteurs, elle n'est toutefois pas suffisante.

Il existe en effet un travail important de traduction, peu visible, informel, très relationnel mais aussi cognitif et organisationnel, qui rend possible de « faire tenir l'ensemble » tout au long de son déroulement. La traduction vise à contextualiser les besoins et contraintes de chaque partenaire dans la sphère d'activité des autres. Ce rôle de passeur ou de facilitateur d'un environnement à un autre participe de la construction d'une vision commune de la tâche à réaliser.

• **Une compétence de régulation...**

Dans la réalisation d'une tâche qui engage de multiples professionnels, il est nécessaire de développer une compétence de régulation qui se décline sur les versants :

– cognitif, à travers la prise en compte de chacun pour ses compétences. Il doit être en mesure de solliciter à bon escient une personne, mettre en avant un point de vue qui resterait au second plan ou tempérer l'omniprésence de tel autre professionnel.

– affectif, à travers les signes de reconnaissance qu'il enverra à certains, pour favoriser ou développer l'implication, s'attacher à réduire les tensions du groupe et le faire fonctionner sur la durée (cf. Compétences relationnelles de type virtuel).

L'usage des TIC, si ces dernières augmentent les capacités de traitement, de production ou de communication des individus, tend à reconfigurer également, et de manière plus ou moins importante et contraignante, les tâches et les relations. La fonction régulatrice du cadre, chef de projet, sera d'autant plus sensible.

• **Une compétence relationnelle de type virtuel...**

Bien que le management à distance se déploie de manière rapide, il faut donc aussi être en capacité de maintenir des relations interpersonnelles à un niveau acceptable et bénéfique. Il en va non seulement de l'efficacité du cadre dans son travail (c'est-à-dire mobiliser rapidement un réseau de personnes – compétentes, faibles, réactives – face à des questions et difficultés), mais également de son bien être (se sentir moins seul, mieux épaulé...) quand on travaille à distance et de manière plutôt solitaire (en *home office* ou en mobilité).

Par ailleurs, pour le cadre qui exerce ce management à distance, cela passe également par le développement d'un savoir-faire de traitement de la correspondance numérique. Il ne doit pas être un simple passeur d'information ni un superviseur qui exige des comptes rendus réguliers de la part de ses collaborateurs éloignés. Son rôle consiste à filtrer, enrichir et réorienter les données aux bonnes personnes (cf. Compétences de traitement des informations). De plus, dans les courriels échangés,

et pour compenser la distance, il doit aussi faire preuve de certaines qualités rédactionnelles pour faire tenir, via du contenu émotionnel, une relation sociale distante. Enfin, l'usage des TIC doit être raisonné et pragmatique. Autrement dit, elles doivent répondre à des nécessités très particulières sans pour autant se substituer aux liens de proximité (par exemple utiliser la messagerie pour gérer un conflit) (cf. Compétence d'auto-régulation dans l'usage des TIC).

• Une compétence en gestion des informations...

L'information n'a de valeur que si elle est traitée et valorisée. Bien souvent, les cadres n'ont soit pas le temps de la gérer correctement, soit pas les capacités (compte tenu du flux et de la densité de données) de la transmettre convenablement.

Savoir évaluer, filtrer, sélectionner, enrichir, (re)contextualiser, orienter... les informations selon le triptyque « bonne information à la bonne personne au bon moment » sont sans doute des compétences à accentuer dans cet environnement de travail.

• Une compétence d'organisation de son espace numérique...

Si les systèmes techniques accroissent la mémoire virtuelle des individus, ils exigent aussi des capacités de mémorisation plus importantes (pour localiser et récupérer toutes les données disponibles sur les multiples supports).

Face également à la densité des informations reçues et aux multiples activités en attente (liées la fragmentation du travail), il faut savoir organiser son propre environnement numérique de travail pour retrouver le fil de son activité, retisser les liens entre les diverses tâches entamées et suspendus, ou encore pour se souvenir des choses à faire en laissant traîner opportunément des indices. Cela peut par exemple porter sur le fait de savoir archiver et gérer ses messages, leur associer des couleurs particulières, maintenir ostensiblement ouvert un message pour se rappeler d'actions à réaliser...

Ce savoir-faire d'organisation de l'espace numérique doit aussi l'aider à basculer plus rapidement et facilement entre divers projets et contextes de travail générés par la multi-activité.

• Une compétence d'auto-régulation dans l'usage des TIC...

Si le cadre subit bon nombre d'intrusions, de sollicitations, de fragmentations et de dispersion dans son travail... génératrices d'une charge cognitive élevée, il en est aussi à l'origine par une utilisation irraisonnée, impulsive, voire compulsive de certains outils.

Pour ces raisons, il doit savoir gérer ces usages en établissant des règles de « bonne conduite » ou de « bon usage » de ces technologies : le mail en copie est-il

nécessaire ? Les destinataires sont-ils bien identifiés ? Cette information est-elle pertinente ? Ai-je besoin de me connecter compte tenu de la priorité de mon activité ? Cette sollicitation est-elle urgente ou importante ?... Bien évidemment, cela passe par un accompagnement et un soutien organisationnel. Rappelons que les messageries de certaines organisations se bloquent dès lors qu'elles dépassent un certain seuil de courriels non traités, ou que la distribution des smartphones ou d'ordinateurs portables aux cadres implique insidieusement une disponibilité quasi-permanente de ces derniers.

• Une compétence de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle...

La contagion de la vie personnelle par la vie professionnelle est potentiellement augmentée avec l'utilisation massive des TIC (ordinateurs portables, smartphone, gestion des mails au domicile faute de temps sur le lieu de travail...). En revanche, si le recours facilite et assouplit la tâche, il contribue à « flouter » les frontières entre vie professionnelle et personnelle. Ce phénomène tend à accroître un travail « invisible » rarement comptabilisé par les organisations. En s'immisçant dans la vie personnelle via les TIC, le travail se déconnecte d'une temporalité identifiée et contribue à créer des tensions. Savoir se prémunir contre de telles intrusions et sollicitations dans les sphères privées, sans pour autant se couper de son environnement professionnel dans certaines situations de mobilité hors travail, requiert un savoir-faire de protection/déconnexion et de discrétion particulier.

• Une compétence pour travailler en mode dégradé...

Compte tenu de la place et de l'ampleur prises par les TIC dans le travail, il serait difficilement envisageable pour les cadres de travailler sans le support et l'aide actifs de tels outils. Pour autant, des pannes, des aléas techniques surviennent (lors des collaborations médiatisées, du blocage automatique de la messagerie surchargée, du smartphone déchargé...) et il faut alors continuer à travailler malgré tout dans cet environnement défaillant. Le travail en mode dégradé consiste alors à fonctionner sans les ressources habituelles – matérielles, humaines, informationnelles – fournies par l'environnement. Il est nécessaire de préparer les utilisateurs à faire face à de telles situations et envisager des solutions intermédiaires.

• Une compétence d'efficience...

L'augmentation du nombre des sphères de travail, des interlocuteurs et des interactions potentielles amène le cadre à gérer un dilemme de taille : rendre l'information pertinente, fiable au sein de collectifs éphémères qui n'ont pas eu le temps de développer des habitudes de travail en commun, ni de relation de confiance. Cette difficulté est accentuée par le recours croissant aux TIC,

susceptible d'accroître le risque de délitement du collectif en raison de la déshumanisation des liens sociaux. En effet, l'efficacité au travail n'est pas seulement une gestion fluide des informations mais doit permettre à chaque professionnel intégré au projet de produire une contribution, digne d'intérêt et de reconnaissance.

• Une compétence d'animation, de dynamisation des communautés virtuelles...

Dans les réunions de travail médiatisées à distance, les nombreux aléas techniques, l'absence de feedback vidéo (si communication audio), le décalage vidéo/son, la multiplicité des intervenants et des cultures, la variété des sujets traités, l'utilisation d'une langue étrangère... peuvent très vite perturber et fatiguer les équipiers en co-présence, et entraver le processus de coopération. Aussi, la valeur ajoutée du cadre manager est de faire en sorte que les échanges soient les plus dynamiques et constructifs possibles afin de maintenir l'implication et l'attention de chacun et surtout d'éviter que les participants ne décrochent (en présentiel et à distance).

Cette écoute flottante requiert des qualités particulières : conscience mutuelle, attention partagée et distribuée vis-à-vis du collectif. Ces capacités permettent d'instaurer entre les partenaires distants des effets de présence et une conscience mutuelle des situations, indispensables à la progression de leur travail commun.

• Une compétence dans la gestion de la pluri-activité en mode nomade...

L'activité nomade consiste à alterner des lieux sociaux et professionnels très variés (client, maison, bureau, hôtel, voiture, train, salle d'attente...). Ce sont autant de contextes qui vont réclamer des usages et des pratiques particulières des TIC ainsi qu'un type de travail spécifique.

Le cadre doit donc savoir s'intégrer rapidement à ces différents contextes et être capable de mobiliser instantanément la technologie adaptée à ces espaces physiques singuliers et au travail susceptible d'y être réalisé. Savoir articuler, jongler, s'adapter à ces divers contextes de travail est un savoir faire en développement.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les compétences émergentes consistent à faire face à un flux informationnel croissant, le traiter (prioriser l'information, lui donner du sens et y ajouter le cas échéant une plus-value) et l'inscrire dans un réseau opératif commun. Ainsi, le seul traitement efficace de l'information ne suffit plus mais nécessite son partage au sein d'un collectif, pour développer une vision commune de la tâche. Cette co-construction dans le groupe et par le groupe des références communes pour créer une compréhension partagée du problème est déterminante.

Or l'intervention d'une multiplicité d'acteurs dans l'ici et maintenant, mais également dans l'ailleurs oriente l'activité du cadre vers une fonction « d'accordage ». Nous la définissons comme une tentative de mise en « dialogue » d'acteurs multiples et diversement impliqués dans la tâche à réaliser. Il s'agit pour le cadre de rendre explicite et utilisable par tous les partenaires d'un projet, les apports de chacun. Dans ce rôle, la production d'indices à destination des acteurs en interaction vise à la fois au positionnement de chacun dans le processus de coopération mais également participe de son implication. L'identification des apports spécifiques de chaque acteur traduit une compétence « sensible » qui se décline selon

trois dimensions :

- Une dimension cognitive (une gestion/intégration des informations).
- Une dimension collaborative (identification et développement des réseaux).
- Une dimension implicite (mobilisation de la subjectivité des partenaires à travers des manifestations de reconnaissance).

Dans plusieurs terrains présentés dans ce rapport, la compétence du cadre déborde la seule délégation de tâche que l'on dénomme parfois un « savoir faire faire », pour se déployer plus spécifiquement à travers un « savoir faire ensemble ». La mobilisation en situation des ressources cognitives nécessite un engagement subjectif des contributeurs.

Une sur-adaptation qui relève de la responsabilité du cadre ?

Le tableau d'un cadre engagé dans une activité d'adaptation permanente, assailli d'informations à trier, traduire et insérer dans un contexte, n'est pas sans donner le tournis. L'efficacité des cadres relèverait-elle d'une course effrénée à donner du sens dans un environnement mou-

vant, en lien avec des acteurs engagés dans des tâches multiples ? Lui assigner la responsabilité de cette hyper-adaptation, c'est occulter le rôle des organisations dans les ressources qu'elles allouent aux salariés. Il ressort dans les études centrées sur le travail tel qu'il se fait un engagement subjectif qui déborde la seule sphère professionnelle. Le recours croissant aux TIC, outils d'efficacité, et dans le même temps, lien quasi permanent avec la préoccupation professionnelle, mérite d'être questionné. Si elles participent par les multiples sollicitations ou appels au débordement cognitif, elles contribuent également à la colonisation de la vie personnelle. Cette dissolution des frontières entre vie au travail et vie hors travail est une caractéristique majeure de l'évolution du travail des cadres. Les TIC font-elles office de « Cheval de Troie » dans cette guerre de colonisation du temps libre ? Cette tendance est d'autant plus pernicieuse qu'aux dires de nombreux cadres, elle facilite la tâche. Elle contribue pourtant également au renforcement d'une identité professionnelle par le pouvoir qu'elle confère en marquant une distinction avec les non-détenteurs de ces objets techniques (signes extérieurs de positionnement). La position du « tout communicant » doté de son arsenal technologique pose une question sensible : est-ce suffisant pour bien communiquer ?

Les résultats des recherches présentées dans ce rapport montrent qu'il n'y a pas de travail efficace sans intentionnalité des acteurs sous-tendue par une construction permanente de sens en situation. L'utilisation des TIC n'éclipse pas tout, au contraire, comme le suggérait Léontiev (1958) : « *L'homme n'est jamais seul en face d'un monde d'objets qui l'entourent. Le trait d'union de ses rapports avec les choses, ce sont les relations avec les hommes* ». Aussi, plus les équipes recourent aux TIC, plus elles doivent penser les relations entre individus et intégrer des temps de régulation.

Un développement des compétences en lien avec les ressources

Ainsi, la question du développement des compétences des cadres est intrinsèquement liée aux ressources allouées (moyens techniques), ou du moins celles dont le cadre peut disposer ou négocier. L'environnement (diversité, réseaux de savoirs,...) contribue à une propension à créer des compétences comme le suggère Le Boterf (1998). Il est ainsi préférable de raisonner dans un « univers de propension » et non dans un univers de simples possibilités personnelles. En revanche, le contexte, c'est un champ de possibles pour les compétences. En confrontant ce cadre à un environnement, au sein duquel il bénéficie de ressources techniques et collectives pour produire du sens à son activité, il est en mesure de tirer son épingle du jeu. Il revient toutefois aux organisations d'accompagner ce développement des compétences en veillant à :

– Limiter l'utilisation des TIC à la seule sphère professionnelle. Il paraît important de faire œuvre de dissuasion pour assurer la protection du salarié. Sans un message clair émanant de l'organisation de travail, ce dernier peut rapidement verser dans une escalade d'engagement susceptible de créer des tensions fortes au sein de la vie familiale et privée.

– Limiter les phénomènes de surcharge (sentiment d'urgence, dispersion, tension, fatigue) auxquels peuvent se greffer les activités empêchées ou suspendues – et susciter de l'anxiété car la personne n'arrive pas à faire face et/ou à maîtriser une activité qui échappe (débordement).

Dans la sphère professionnelle, le traitement d'une information pléthorique, ne doit pas se substituer à une position réflexive. Faire de son travail un objet de pensée participe à la fois de l'efficacité (dimension productive du travail) et du développement de ses propres compétences (dimension constructive du travail). Ce développement des compétences combine le rôle de l'apprentissage par l'action et celui de l'apprentissage par l'analyse de l'action (Weill-Fassin & Pastré, 2004, pp.226-229). Ces retours réflexifs peuvent s'inscrire dans des dispositifs plus ou moins formalisés (réunions autour de situations critiques, échanges de pratiques, sollicitation du regard d'autrui pour bénéficier d'un point de vue extérieur, capitalisation de l'expérience,...) et facilitent une distanciation avec l'agir dans l'urgence à tout prix. L'implication subjective croissante requise par les organisations, peut provoquer à terme des risques d'épuisement professionnel (burn-out, désengagement, retrait,...).

Compétences individuelles ou collectives ou ... s'entendre pour agir !

En mettant la focale sur l'analyse de l'activité du cadre, nous relevons une augmentation des collaborations médiatisées, une transversalité accrue des espaces partagés, qui tend à brouiller la distinction entre compétences individuelles et collectives. Nous serions tentés de penser que cette distinction perd de sa pertinence, tant les compétences individuelles sont à resituer au sein de la compétence collective d'une équipe ou d'un réseau. L'efficacité rapportée à l'efficacité et au sens (Clot, 1995) passe par une réponse collective, faisant appel à une mobilisation de ressources hybrides (connaissances pratiques, savoirs objectivés, personnes ressources, bases de données et de connaissances, dictionnaires techniques...). On peut ainsi parler de compétences des réseaux sociotechniques (Callon, 1989).

Certains auteurs tels Rabardel et Mayen vont jusqu'à opérer une distinction entre le développement professionnel et le développement des compétences professionnelles. Le premier relèverait d'un pouvoir d'agir, qui serait transversal à toutes les compétences, et permettrait de rendre compte de la capacité, plus ou moins développée selon

les acteurs, d'adapter son répertoire de compétences aux changements de situation, aux ruptures, aux mutations. La compétence présente deux dimensions intrinsèquement liées : elle a une dimension spécifique (on est compétent pour une classe de tâches), qui rend l'action efficace dans un secteur délimité ; mais elle a aussi une dimension générique, qui permet au professionnel de pouvoir évoluer et s'adapter. Elle est à la fois un acquis et un pouvoir d'agir et de s'adapter.

Enfin, il ne faudrait pas sous-estimer les difficultés auxquelles doivent faire face les cadres pour mobiliser ces compétences techniques et adaptatives, qui ne s'inscrivent dans aucune tradition professionnelle. C'est probablement là un des paradoxes de leur activité : construire un genre professionnel à partir de collectifs éphémères constitués d'identités multiples.

ANNEXE 1 – GUIDE THÉMATIQUE D'ENTRETIEN UTILISÉ POUR MENER LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

A. Consigne inaugurale

– Rappel du contexte de l'étude (durée, projet de recherche APEC) / présentation des chercheurs et des partenaires scientifiques (Lyon2, ECL, INSA, Grenoble 2, Lyon 3)

– Thème de l'entretien. Entretien exploratoire qui s'inscrit dans la problématique suivante

« Dans quelle mesure les TIC viennent modifier/reconfigurer/affecter le métier de cadres →

L'objet de l'entretien est d'appréhender l'activité et la fonction du cadre, de déterminer les technologies utilisées dans le travail, d'évaluer leurs usages et de repérer leurs incidences (positives et négatives) sur diverses dimensions de l'activité... ».

– Durée : 90 minutes

– Modalités : Entretien enregistré et retranscrit

– Confidentialité et anonymat garantis

NB : Pour faciliter l'entretien, des axes thématiques et des questions (plus précises) sont proposés pour lancer/relancer l'entretien et explorer chaque dimension de la problématique.

Ne pas oublier de demander des exemples et illustrations précis pour chaque situation décrite.

B. Profil du cadre

Consigne : Présentation rapide du cadre

Description de son entreprise, de l'activité, présentation de son service

Âge, formation, expériences, ancienneté...

Responsabilité, fonction, statut, rôle, missions, spécialité...

Son parcours au sein de l'entreprise, du service et éventuellement avant d'intégrer l'entreprise

Nombre de personnes qui dépendent de lui

Avec qui travaille-t-il (services, établissement, international/international, clients....)

De qui dépend-il (sous la responsabilité de qui est-il placé) ?

C. Domaines d'activité et de responsabilité

Consigne : cherche à déterminer en quoi consiste son activité ? Sur quoi porte son travail ? Quelles sont ses principales tâches ?

Que fait-il ? Description de son travail, ses missions, ses responsabilités ?

Préciser les tâches les plus fréquentes/récurrentes ?

les plus délicates ? les plus importantes ? Les plus contraignantes, difficultés ? les plus fastidieuses ?

Y a-t-il des périodes, des tâches exceptionnelles ?

Part de travail individuel/collectif dans l'activité ?

Quelles sont ces activités collectives et individuelles ?

Part de déplacement/mobilité dans son activité (fréquence, nécessité, objet...). Pourquoi faire ?

Compétences requises, nécessaires pour effectuer son travail ?

Langue utilisée pour le travail ?

Etc.

D. Les technologies utilisées dans l'activité : leurs usages et domaines application

Consigne : aborde les différents dispositifs technologiques employés dans l'activité et en définir les usages (la manière dont ils les utilisent)

Nature des technologies employées ...

Nature et types de technologies mis à sa disposition pour son activité ?

Quelles sont celles qu'il utilise réellement et pourquoi ?

Quelles sont celles qu'il considère comme réellement utiles et nécessaires pour son travail ?

Modalités et conditions d'usage

Par qui/avec qui ces technologies sont utilisées : accès limités, réservés ? Utilisés par certains cadres, fonctions, responsabilités, par tous...

Pourquoi/pour quels objectifs devaient-ils les utiliser ? → par exemple, nécessaire pour accéder à certaines données, pour entrer en relation avec des personnes distantes, rendues obligatoires par l'entreprise ou par une procédure quelconque (qualité, ISO...).

Plus généralement : quel était le projet initial associé à leur diffusion ? Qu'est-ce qu'elles devaient permettre de faire, de faciliter, d'améliorer ?

À quoi sont-elles utilisées (réellement) ? → Pour quels types de tâches sont-elles mises en œuvre vous effectivement ? Pour faire quoi/pour quel domaine d'activité ?

Quand ces technologies sont-elles utilisées/À quel moment (au travail/hors travail) ? Dans quel contexte, pour quelle situation ? Fréquences de leur usage (ponctuelle, régulière) ?

Sentiments, appréciations générales sur les technologies utilisées dans le travail

Technologies trop nombreuses/Pas assez nombreuses ?

Technologies bien adaptées/insuffisamment au tra-

vail à faire ? → Répondent-elles globalement à ses besoins professionnels ? (en termes d'utilité)

Technologies adaptées au profil de l'utilisateur (à ses habitudes de travail, à ses pratiques, à sa logique personnelle?) (en termes de convivialité, de facilité d'utilisation, d'apprentissage...)

Possibilité de les utiliser pour d'autres finalités/usages/objectifs que ceux prévus initialement ? (idée de les adapter par rapport à ses besoins particuliers, à des contextes : évaluer la pluralité d'usages par rapport à une même technologie)

Difficultés rencontrées le plus souvent dans leur usage ? Donner des exemples ?

Niveau de Fiabilité, de fonctionnement des systèmes ?

Quelle est la confiance accordée à ces systèmes ?

Besoin d'autres technologies : lesquelles, pourquoi faire ?

E. Gestion du projet de diffusion des TIC

Consigne → Préciser les modalités de diffusion des projets TIC dans l'organisation : plutôt imposés ou négociés

Projet de diffusion des TIC : participation au projet ? TIC Imposée ?

Rémunération/Gratification liée à leur diffusion des TIC ?

Formation dispensée pour leur utilisation ?

F. Les apports et incidences des technologies sur le métier et sur l'activité du cadre

Consigne → chercher à déterminer quelles sont les conséquences (en termes de bénéfices/apports ou au contraire contraintes/coûts) des diverses technologies sur son activité (organisation du travail/autonomie/responsabilité/charge de travail...)

En particulier....

1) Sur la gestion de l'activité et son efficacité au travail

Apport des TIC dans son travail en termes de :

Efficacité et de performance au travail (notions de rapidité, réactivité, créativité, imagination, innovation)

Autonomie, individualisation ou interdépendance dans le travail (capacité/obligation de se débrouiller seul, d'agir soi-même selon ses propres règles, capacité à agir et à choisir seul, de son propre chef..., prendre des initiatives dans le travail)

Accessibilité, information, communication (être joignable et joindre les autres...)

Gestion de son travail

Etc.

2) Sur l'organisation de son activité

Effet des TIC sur (donner des exemples) :

L'organisation de son propre travail → TIC +/- contraignante sur le travail – Activité plus flexible, plus souple, plus de marge de manoeuvre)

Le contrôle, la supervision qu'il pratique sur l'activité des autres → de ses collaborateurs, de ses fournisseurs/clients

Le contrôle que les autres exercent sur son travail (supérieurs hiérarchiques, collaborateurs)

Le sentiment sur la dépendance à l'outil technique et à ses ressources, et aux autres (besoins d'information, de saisie...)

Etc.

3) Sur sa charge de travail

Effet des TIC sur (donner des exemples) :

Évolutions sur la Nature des tâches à effectuer : en nombre, en fréquence, en complexité, en difficulté, en qualité et intérêt (plus ou moins intéressante, valorisante stimulante ? et lesquelles)

Évolutions sur les Modalités de travail : rythme, rapidité, disponibilité, immédiateté,

Évolution sur la Gestion de l'activité : +/- multitâche, interruptions, réorganisation incessante du travail VS Pauses, réflexion...

Évolution sur le Niveau de concentration et de vigilance exigé,

Évolution sur les liens entre vie au travail et hors travail (favorise le débordement du travail dans la sphère professionnelle)

Jugement sur les apports des TIC pour le travail (simplification, suppression de tâches répétitives, automatisation d'autres...)

Dans quelle mesure les TIC ont accentué ou réduit les difficultés liées à la gestion de ces tâches.

4) Sur les relations professionnelles,

Effet des TIC sur (donner des exemples) :

Sur le travail collectif (à distance) → évolution, intensification amélioration... : quelles modalités ? Quelles fréquences, quelles difficultés ...

Sur les niveaux d'exigence que le cadre a sur le travail des autres (collaborateurs, clients...)/que les autres peuvent avoir sur son propre travail (responsables, collaborateurs clients...) (pressions, attentes...)

Sur la visibilité/connaissance des autres services, des autres activités et personnes de l'organisation

Sur la gestion des diverses demandes, requêtes venant de l'entourage professionnel (collaborateurs, clients, fournisseurs, équipe projet...) → au niveau de la prise en compte de ces demandes, de leur traitement, des

relations avec cet environnement mais aussi dans le fonctionnement interne du service

etc...

5) Sur les compétences professionnelles et le métier Effet des TIC sur (donner des exemples) :

Les tâches et missions à effectuer → Redistribution/transfert/perte vers d'autres entités, acquisition de nouvelles missions, renforcement sur d'autres : de quelle nature et pourquoi faire ?

Les compétences (acquisition/pertes/adaptation de savoir-faire...) : de quelle nature et pourquoi faire ?

Les responsabilités et rôles (enrichissement/appauvrissement Accroissement/pertes..) : de quelle nature et pourquoi faire ?

Le cœur du métier → +/- expert, +/- management...

Le renforcement/affaiblissement de certaines tâches à haute/basse valeur ajoutée → de type opérationnelle, administrative, reporting, coordination d'équipe, management...

Etc.

G. Les changements & évolutions majeurs dans le métier et la fonction du cadre

Consigne : chercher à évaluer les évolutions futures sur le métier et les contours professionnels de l'activité du cadre.

À travers votre parcours dans l'organisation et compte tenu de la diffusion des TIC, comment caractériseriez-vous les changements marquants de votre activité ?

- en termes de relation avec l'environnement externe (client, fournisseurs, concurrents...)

- en termes de relation avec l'environnement interne (collaborateurs, hiérarchiques, autres services de l'entreprise, proches ou éloignés...)

- en termes de modes de fonctionnement internes,

- en termes de structures, d'organisation

- en termes de travail...

Sentiment sur l'évolution du métier cadre dans le futur, avec tous ces outils ?

Place, importance que joueront les TIC dans cette activité future ?

Enjeux, freins et limites de la diffusion des TIC dans l'activité

Projection → Place du cadre et nature de son activité dans l'entreprise ?

H. Méthode d'association libre

Instructions :

→ Notez spontanément ce que chacun des mots-clés cités ci-dessous, (« cadre » « nouvelles technologies » et « activités du cadre») évoque pour vous : adjectifs, noms ou citations...

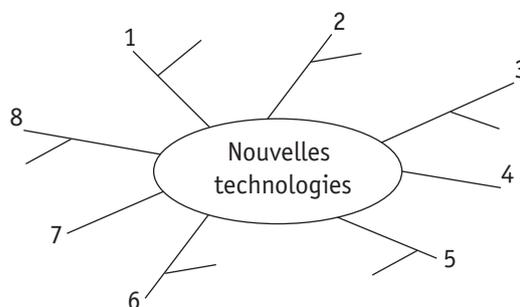
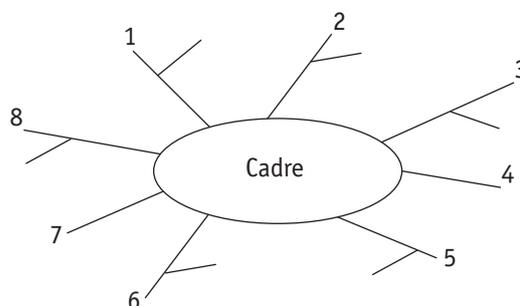
→ Faites-le rapidement et librement, utilisant la place disponible autour du mot clé, en commençant par le chiffre 1.

→ Si un mot vous fait penser à un autre, utilisez les branches secondaires.

→ Regardez les mots que vous avez écrits et indiquez pour chacun la valeur que vous leur attribuez : positive (+) ou négative (-) selon la signification que ce terme a pour vous et dans votre contexte.

→ Pour finir, regardez le réseau d'association que vous avez fait et classez les mots par ordre d'importance en écrivant A, B, C...

- Mots Inducteurs : Nouvelles technologies ; Activités ; Statut/fonction de Cadres, c'est quoi ?
- Qu'est-ce qui est positif ?
- Qu'est-ce qui est négatif ?



ANNEXE 2 – DESCRIPTION DES TERRAINS ÉTUDIÉS

Entreprises et terrains	Typologie de cadres étudiés			Modalités de travail analysées				Méthodologies d'observation
	Cadre Dé-possédé/débordé/libre service	Cadre décadré/dispersé	Cadre partagé / glocalisé	Home-Office Nomadisme	Management à distance	Travail collaboratif médiatisé	Multi-activité sédentaire	
Industrie- Cadre expert (commerciaux) / <i>Étude de la mobilité</i>			•	•				Directe (auto-relevés d'activité)
Industrie - Cadre expert (Ingénieurs) <i>Intensification et rythme de travail</i>	•	•					•	Instrumentée (filmée)
Industrie - Cadre manager (ingénieurs) <i>Travail médiatisé à distance dans des équipes multiculturelles</i>			•			•		Instrumentée (filmée)
Services - Cadre Encadrant (RH) <i>Coordination à distance</i>		•	•		•			Directe / participante
Conseils - Cadre dirigeant <i>Modalité de gestion/ management à distance</i>			•		•			Directe / Trace d'activité
Industrie - Cadres experts & encadrant <i>Équipe virtuelle multiculturelle</i>			•		•	•		Instrumentée
Transports - Cadre dirigeant <i>Fragmentation du travail</i>	•	•					•	Directe / participante
Services - Cadres opérationnels-encadrant-Dirigeant <i>TIC & sens au travail</i>	•	•					•	Directe / participante
Industrie - Cadre dirigeant <i>Fragmentation du travail</i>	•	•					•	Instrumentée
Services - Cadres experts (Préventeurs) <i>Fragmentation du travail</i>	•	•					•	Observation participante, filmée.
Services - Cadres dirigeants <i>Usage du Smartphone</i>	•	•		•				Observation participante et directe

ANNEXE 3 – GLOSSAIRE

Activité : le travail, c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail (Davezies, 1991).

Analyse du travail : méthodes, modèles et techniques pour observer, décrire et expliquer l'activité réelle des travailleurs.

Artefact cognitif : correspond à l'ensemble des supports matériels/technologiques présents, utilisés ou non par l'acteur du travail pour réaliser son activité. Présentés comme autant de ressources et de contrainte pour l'utilisateur, « Un artefact cognitif est un outil artificiel conçu pour conserver, exposer et traiter l'information dans le but de satisfaire une fonction représentationnelle » (Norman, 1993, p. 18).

Articulation : ce concept souligne comment les personnes qui ne partagent ni les mêmes objectifs, ni les mêmes définitions de la situation, déploient « un travail supplémentaire pour que les efforts de l'équipe soient finalement plus que l'assemblage chaotique de fragments épars de travail » (Strauss, 1992, p.191).

Attracteurs cognitifs : correspondent à un « ensemble d'éléments matériels et immatériels qui participent potentiellement à une activité donnée, et qui sont simultanément présents du point de vue du sujet » (Lalhou, 2000, p 75).

Autonomie : l'autonomie correspond aux marges de manœuvre dont dispose un individu pour choisir les règles de sa conduite, l'orientation de ses actes et les risques qu'il est prêt à courir pour les assumer. Par opposition, l'hétéronomie relève d'un respect et d'une conformité aux règles et prescriptions extérieures.

Awareness : se définit comme la capacité des membres d'une équipe à rester sensibles et attentifs aux autres, à leurs conduites réciproques, aux événements et aux objets de l'activité tandis qu'ils sont engagés dans des activités distinctes (Heath, 1994 ; Grosjean 2005).

Collectif de travail : le collectif de travail est le cadre indispensable pour réguler les contraintes de travail. Ce collectif fait référence à une communauté d'action et de pensée qui est essentielle dans la relation entre l'individu et la situation de travail. Le collectif de travail correspond au partage de règles et de valeurs communes permettant de créer un sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle. Le corps professionnel va offrir aux membres des possibi-

lités d'identifications et d'élaborations collectives. Il va également permettre d'accéder à une reconnaissance dans le travail située dans un espace de confiance et d'échanges. En effet, ce collectif doit donner la possibilité de discussions, de controverses à l'intérieur de l'organisation de travail. C'est dans le collectif que vont pouvoir se dégager des possibilités d'actions collectives permettant la transformation des situations de travail vécues comme contraignante (Lhuilier, 2011).

Compétences : désignent une adaptation entre les moyens de la personne et les objectifs visés (comment on fait fonctionner dans les conditions présentes). Les compétences sont donc développées dans, par et pour une situation de travail donnée, et sont donc éminemment dépendantes des circonstances de l'activité (Le Boterf, 1998).

Efficacité : atteinte des objectifs.

Efficience : économie dans les moyens par lesquels les objectifs sont atteints. D'après Leplat (1989), « une activité sera dite d'autant plus efficace qu'elle permettra d'atteindre à moindre coût le même niveau d'efficacité ». La qualité de la performance est mesurée au travers de plusieurs variables : le taux et la nature des erreurs, le temps pour exécuter la tâche, le nombre d'opérations requises et les éventuelles déviations.

Épuisement professionnel : forme extrême de stress rencontrée chez les travailleurs dont le métier repose sur des interactions avec des personnes (malades, usagers) et se manifestant par une saturation face à leurs demandes, la déshumanisation des rapports avec autrui et le sentiment de ne plus pouvoir s'accomplir dans son métier.

Équipe de travail : une équipe de travail se distingue d'un collectif de travail par le fait qu'il s'agit d'un groupe formel exigé par l'organisation et dont les membres assument conjointement la responsabilité du résultat – même s'il existe généralement un leader chargé du reporting hiérarchique. (D'après Bourdon, 1994)

Identité professionnelle : ce qui permet au sujet de s'inscrire dans une collectivité avec ses repères, ainsi que de s'affirmer en tant qu'individu singulier dans sa manière d'être et de faire. L'identité est une construction permanente qui permet de se définir et de définir les autres sur le plan professionnel.

Knotworking : Littéralement « travail en nœud ». Le *knotworking* est une autre manière de penser le tra-

vail collectif transversal. Il illustre la capacité pour les acteurs, de répondre de manière extrêmement rapide au client. En s'affranchissant des espaces et des règles habituels de fonctionnement, le *knotworking* se focalise sur le moment et les besoins concrets. Il autorise alors de nouvelles coopérations propices à créer des innovations ou de nouvelles solutions en créant de nouveaux partenariats (Engeström, 2005).

Métatrabail : les salariés qui réalisent un travail intellectuel sont souvent confrontés à des engagements multiples et à la gestion de nombreuses tâches à traiter en parallèle ou se succédant rapidement. Et c'est ce travail d'ajustement permanent entre diverses « sphères d'activité » que les auteurs appellent le « métatrabail ». Ainsi, il s'agit d'activités quotidiennes qui ne sont pas reliées à une sphère spécifique, mais qui ont pour objet d'en organiser l'ensemble et de les coordonner. Il s'agit d'activités quotidiennes qui ne sont pas reliées à une sphère spécifique, mais qui ont pour objet d'en organiser l'ensemble et de les coordonner (Gonzalez et Mark, 2004).

Métier : à la fois « un savoir-faire hautement élaboré mobilisé pour la réalisation de la tâche » et une « activité socialement reconnue » (F. Osty, 2002).

Mobiquité : terme introduit par Dalloz (2009) ; c'est une contraction des termes « mobilité » et « ubiquité ». Dalloz entend par cette notion le fait qu'« un usager a la possibilité de se connecter à un réseau sans contrainte de temps, de localisation, ou de terminal » (p.6), autrement dit, il s'agit de l'« ATAWAD » (AnyTime, AnyWhere, AnyDevice²²).

Multiactivité : l'activité est rythmée par des engagements dans de multiples activités coopératives avec un nombre important de tâches différentes à traiter en parallèle ou dans une succession rapide (Czerwinski, Horvitz et Wilhite, 2004).

Nomadisme : les travailleurs nomades sont des personnes dont l'activité ne s'exerce pas dans les lieux maîtrisés par l'employeur, mais « sur place » (pour les travaux publics et le bâtiment par exemple) ou « itinérants » pour certains métiers de commerciaux, ou encore « chez le client » pour des responsables de projets du monde des applications informatiques.

Objet frontière : lorsque c'est le même objet qui est utilisé pour des mondes différents (privé, professionnel, domestique, social). Il permet la communication, l'articulation entre des modes différents afin de servir un objet commun (Leig Star & Griseimer, 1989).

Performance : on entend par performance le résultat obtenu suite à la mise en œuvre d'une technique, d'une connaissance pratique. La performance est plus ou moins reconnue selon le jugement qui est effectué sur la compétence de la personne qui a produit le résultat.

Qualification : typologie, classification donnée par l'entreprise ou par les conventions, liée au poste de travail (« exige un certain niveau de qualification »).

Sens du travail : peut se définir comme un état de satisfaction engendré par la perception de cohérence entre la personne et le travail qu'elle accomplit. Le travail a donc du sens lorsque le sujet lui accorde de la valeur et de l'importance, (Isaksson, 2000).

Sphères de travail : les individus sont impliqués dans des contextes de travail (requérant des règles, des méthodes, des communautés, des représentations spécifiques) et qui s'entrelacent au cours d'une journée, (Gonzalez et Mark, 2005).

Syndrôme de saturation cognitive (COS) : on parle de COS lorsque « les acteurs s'épuisent dans une séquence de petites tâches urgentes, au détriment des gros chantiers » (Autissier & Lahlou, 1999).

Système d'activité : cette approche développée par Engeström (1987) met en avant l'idée que toute activité orientée vers un objet passe par des artefacts et s'inscrit socialement dans un univers de règles, dans une communauté elle-même liée à une division du travail.

Travail fragmenté : la fragmentation temporelle possède deux aspects : la durée passée sur une tâche continue et les interruptions de l'activité (Mark, Gonzalez et Harris, 2005).

Usage : l'usage des technologies constitue un ensemble de pratiques, c'est-à-dire une façon particulière d'utiliser quelque chose, un ensemble de règles partagées socialement par un groupe de référence et construite dans le temps (Docq et Daele, 2001). L'usage renvoie donc au cadre social, et notamment organisationnel dans lequel se déroule l'utilisation des outils. L'usage est donc une construction individuelle, mais aussi sociale et collective. Ce cadre social orienté, détermine l'usage des TIC en même temps que les TIC affectent ce système social et organisationnel.

22. Traduction : *n'importe quand, n'importe où, n'importe quel dispositif.*

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie de la partie I

- ANACT (2009). Étude sur le stress au travail - Rapport d'analyse. Disponible sur : <http://www.qualitedevieautravailleurs.org/qualite-vie-travail-sondage.html>.
- ANR (2009). Mobilité et ubiquité : vers le nomadisme numérique. Les cahiers de l'ANR n°1, Juin 2009.
- Badillo P.Y., Roux., D. (2009). Les 100 mots des Télécommunications, Paris, PUF, 2009.
- Bobillier Chaumon, M.E, Dubois, M. (2009). L'adoption des technologies en situation professionnelle : quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation ? In Dubois M. & Bobillier Chaumon M.E (eds). Numéro spécial de la revue *Le travail humain* : L'acceptabilité des technologies : bilans et nouvelles perspectives.
- Bouffartigues, P., Bocchino, M. (1998). Travailler sans compter son temps, in *Les cadres et le temps de travail*, DARES.
- Coutrot T., Siroteau, J. (2002). Dynamique des métiers et usage de l'informatique : une approche descriptive. Rapport d'étude de la Dares, n° 51 – Février 2002.
- Dieumegard, G., Durand, M. & Saury, J. (2004). L'organisation de son propre travail : une étude du cours d'action de cadres de l'industrie. *Le travail humain*, 67(2), pp. 157-179.
- Forrester Group (2009). Vers une collaboration plus efficace. ITRManager. Disponible sur : <http://www.itrmanager.com/articles/87665/etude-forrester-travail-collaboratif-br-encore-reticences-vis-vis-outils-web-2-0.html>.
- Frenkel, S., Korczynski, M., Shire, K., & Tam, M. (1998). Beyond Bureaucracy ? Work organisation in Call centers. *The international Journal of Human Resource Management*, 9 (6), 957-979.
- Groux, G., & Cousin, O. (2005, Octobre). Du travail à la société: valeurs et représentations des cadres. *Les cahiers du GDR Cadres* (10).
- Guilbert, L., Lancry, A. (2005). Les activités, temps et lieux de vie des cadres : un système de déterminants individuels, contextuels et technologiques. *Revue @ctivité*, volume 2 numéro 2
- IFOP (2008). Baromètre annuel IFOP/Risc Group : Regards croisés des TPE/PME et des particuliers sur les nouvelles technologies ». Disponible sur : <http://ifop.risc-group.com/>.
- Karvar, A., & Rouban, L. (2004). Les cadres au travail : les nouvelles règles du jeu. Paris : La Découverte.
- Lahlou, S. (2000). Attracteurs cognitifs et travail de bureau. *Intellectica*, 30, 75-113.
- Livian, Y.F., (2006). Être cadre, quel travail ? Organisation et technologie, Réseau d'édition ANACT.
- Microsoft (2009). Référence des usages des technologies de l'information au travail en France. Disponible sur : <http://www.microsoft.com/france/entreprises/centre-des-usages/>.
- Mintzberg, H. (1990). Le manager au quotidien - Les 10 rôles du cadre. Paris, Eyrolles-Édition d'organisation Référence Poche.
- Morin, E. (2000). Bilan de la recherche sur le sens du travail. *Cahier de recherche*, n° 00-31. École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal.
- Tricot, A., & Sweller, J. (2007). La charge cognitive. Paris, Armand Colin.
- Truchot, D. (2004). Épuisement professionnel et burnout. Paris, Dunod.

Bibliographie de la partie II

- Brangier, E. & Tarquinio, C. (1997). La compétence: modèles et usages. *Connexions*, Vol. 70, n° 2, pp. 13-30.
- Callon, M. (1989). La science et ses réseaux. Paris, La Découverte.
- Clot, Y. (1995, 1998). Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie. Paris, La Découverte.
- Datchary, C. (2004). Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail. Le cas d'une agence de création d'événements. *Réseaux* 22 (125), 175-192.
- Durand, J.P., (2000). Les enjeux de la logique compétence. *Annales des mines. Gérer et comprendre*, 62, pp.16-24.
- Gaudart, C., Weill-Fassina, A. (1999). L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : Approche ergonomique. Numéro spécial de *Formation-Emploi* : « Activités de Travail et Dynamiques des compétences », n° 67, pp. 47-62.
- Guilbert, L., Lancry, A. (2005). Les activités, temps et lieux de vie des cadres : un système de déterminants individuels, contextuels et technologiques. *Revue @ctivités*, 2 (2), pp. 24-42.
- Le Boterf, G. (1998). Évaluer les compétences. Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ? *Éducation Permanente*, n° 138.
- Lichtenberger, Y. (1999). Compétences, organisation du travail et confrontation sociale. *Formation-emploi*, n° 67, pp. 93-108.
- Montchatre, S. (2003). La compétence : une construction sociale en questions. In Dupray A., Guittou C., Monchatre S. (Coord.), *Réfléchir la compétence*, Toulouse, Octarès, pp. 17-27. (avec P. Rolle).
- Reynaud, J.D. (2001). Le management par les compétences : un essai d'analyse. *Sociologie du travail*, 43 (1), pp.7-31.

- Stroobans, M. (1993). *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes.* Editions de l'université de Bruxelles, Bruxelles.
- Valot, C. (1996). *Gestion du temps, gestion du risque (à travers quelques situations aéronautiques).* In Cellier, J.-M., De Keyser V., Valot, C. *La gestion du temps dans les environnements dynamiques.* Paris, PUF.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence.* Éditions Liaisons, Paris.
- Borzeix, A., & Cochoy, F. (2008). *Travail et théories de l'activité : Vers des Workspaces Studies ?* *Sociologie du travail*, 50, 273-286.
- Bouffartigue, P., (2006). *Étudier le travail des cadres : un bilan de 10 ans d'expérience de recherche.* *Les cahiers GDR Cadres*, 2006-4.
- Bouffartigue, P., Gadea, C. (2000). *Sociologie des cadres.* Paris. Edition La découverte.
- Boutillier, S. Uzunidis, D. (2006). *Travailler au 21ème siècle.* Bruxelles,. Economie Société Région,. édition De Boeck.

Bibliographie de la partie III

- ANR (2009, Juin). *Mobilité et ubiquité : vers le nomadisme numérique.* *Cahiers de l'ANR*, 1, pp. 1-10.
- Alter, N. (2003). *L'innovation ordinaire.* Paris, PUF, coll. Quadrige.
- Amossé, T. et Delteil, V. (2004). *L'identité professionnelle des cadres en question.* *Travail et Emploi*, n°99.
- Balmisse, G. (2005). *Guide des outils du Knowledge management.* panorama, choix et mise en œuvre. Paris, Vuibert, coll. *Entreprendre Informatique.*
- Bardin, L. (1991 : 6ème édition). *L'analyse de contenu.* Paris, PUF, Coll. *Le psychologue.*
- Beguin, P., Clot, Y. *L'action située dans le développement de l'activité.* *Revue @ctivité ;* volume 1, numéro 2.
- Bernoux, P. (1985). *Sociologie des organisations.* Paris, Edition Points Essais.
- Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement.* Paris, Edition Seuil.
- Blanchet, A., Gotman, A. (2007). *L'enquête et ses méthodes.* L'entretien. Armand Colin, 2ème édition refondue.
- Bobillier Chaumon, M.E. (2009). *Les perceptions des cadres liées aux usages des TIC : une analyse qualitative.* Rapport de recherche. Université de Lyon. GREPS/APEC.
- Bobillier Chaumon, M.E. (2003). *Evolutions techniques et mutation du travail : émergence de nouveaux modèles de l'activité.* *Le travail humain*, 66 (2), pp.161-192.
- Bobillier Chaumon, M.E. & Dubois, M., (2009). *L'acceptabilité des technologies : bilans et nouvelles perspectives,* Introduction. *Le Travail Humain*, Décembre.
- Bobillier Chaumon, M.E. & Dubois, M., (2009). *L'adoption des technologies en situation professionnelle : quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation ?* *Le Travail Humain*, Décembre.
- Bobillier-Chaumon, M.E., Dubois, M. Retour, D. *L'acceptation des nouvelles technologies d'information : le cas des systèmes d'information en milieu bancaire.* *Revue Psychologie du travail et des organisations.*
- Boltanski, L., Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme.* Editions Gallimard.
- Brangier, E., Defresnes, A. et Hammes-Adelé, S., (2009). *Approche symbiotique de la relation humain-technologie : perspectives pour l'ergonomie informatique.* *Le Travail humain*, Décembre.
- Castells, M. (1998, 2001). *La société en réseau-L'ère de l'information.* Fayard.
- Cloet, H., & Saint Aubert, H. (2006). *Les effets de levier dans l'apprentissage du management de proximité.* *Revue internationale de psychosociologie*, 3 (12), pp. 129-163.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir.* Paris, PUF, coll. *Le travail humain.*
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail.* Paris, PUF, coll. *Le travail humain.*
- Clot, Y. (2005). *Pourquoi et comment s'occuper du développement en clinique de l'activité ?,* ARTCO, Juillet 2005.
- Clot, Y. (2008), *L'approche de la psychologie du travail dans le rapport de Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail.* Ed Réseau Anact.
- Conein, B. (2004). *Cognition distribuée, groupe social et technologie cognitive.* *Réseaux*, 124 (2), pp. 53-79.
- Coulon, A. (2007). *L'ethnométhodologie.* Paris. PUF *Que sais-je ?*
- Cousin, O. (2009). *Place et sens du travail pour les cadres.* *Les cahiers du GDR cadres*, n°10.
- Coutrot, T., Siroteau, J. (2002). *Dynamique des métiers et usage de l'informatique.* DARES, *Premières synthèses*, n°16,1, avril.
- Curie, J., & Hajjar, V. (1987). *Vie de travail - Vie hors travail : la vie en temps partagé.* In C. Lévy-Leboyer, & J.C. Sperandio (Eds.), *Traité de psychologie du travail.*
- Darses, F. & Falzon, P. (1994). *La conception collective : une approche de l'ergonomie cognitive.* *Communication au GDR-CNRS FROG « Coopération et Conception ».* Toulouse, 1er-2 décembre 1994.
- Darses, F., Détienne, F. & Visser, W. (2001). *Assister la conception : perspectives pour la psychologie cognitive ergonomique.* *EPIQUE 2001, Journées d'étude en Psychologie ergonomique.* Nantes, 29-30 Octobre 2001.
- Datchary, C. (2008). *Gérer la dispersion : un travail*

- collectif. *Sociologie du travail*, vol. 50, n°3, pp. 396-416
- Datchary, C. Licoppe, C. (2007). La multiactivité et ses appuis. *Revue @ctivité* Vol 4, n°1.
 - Davezies, P., (2008). *Intensification et rapport au travail*, dans le rapport Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail. Ed Réseau Anact.
 - De Terssac, G. (1984). Autonomie dans le travail. Paris, PUF, coll. Sociologie d'Aujourd'hui.
 - Dejour, C. (1998). Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale. Seuil, 1998.
 - Dejours, C. (2008). Travail et usure mentale. Nouvelle édition. Bayard éditions.
 - Desmarais, C. (2006). Encadrer, une promenade de santé ? *Revue management et avenir*, 8 (2), pp. 159-177.
 - Desmarais, C. TESSIER N. (2008). La frontière encadrants/non-encadrants : une segmentation pertinente ? *Revue de l'Économie méridionale*, vol. 45, n°216.
 - Dieumegard, G., Saury, J. et Durand, M. (2004). L'organisation de son propre travail : une étude du cours d'action de cadres de l'industrie. *Le travail humain*, Volume 67.
 - Dolan, S.L., Carrière, J., Gosselin, E., Lamoureux, G. (2002). Psychologie du travail et comportement organisationnel. Montréal, Gaëtan Morin.
 - Du Roy, Y. (2009). Orange stressé : le management par le stress à France Télécom. La Découverte.
 - Dumazeau, C. & Karsenty, L. (2008). Communications distantes en situation de travail : favoriser l'établissement d'un contexte mutuellement partagé. *Le travail humain*, 71 (3), pp.225-252.
 - Engeström, Y. (1987). Learning by expanding : an activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki, Orienta-Konsultit.
 - Engeström, Y. (2000). Activity theory as a framework for analysing and redesigning work. *Ergonomics*, 43, pp. 960-974.
 - Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of education and work*, pp. 133-156.
 - Engeström, Y. (2005). Developmental work research. Expanding activity theory in practice Volume 12. Berlin, ICHS.
 - Engeström, Y. (2007). Enriching activity theory without shortcuts. Science Direct.
 - Engeström, Y. (2008). Science Direct. Sociologie du travail. Quand le centre se dérobe : la notion du *knowing* et ses promesses.
 - Engeström, Y. Engeström, R., Kärkkäinen, M. (1995). Polycontextuality and boundary crossing in expert cognition : Learning and problem solving in complex work activities.
 - Falcoz, C. (2003). Cet obscur objet du management. Le métier de cadre tel que le voient les diplômés d'une Grande École de Commerce. *Les cahiers du GDR cadres*, 2004-6.
 - Falzon, P. (1997). Travail et vidéo. *Champs visuels*, 6, pp.18-25.
 - Février-Quesada, T., Darses, F., & Lewkowicz, M. (2003). Modéliser les activités cognitives de coopération pour concevoir un système coopératif d'aide à l'innovation. In G. Vallery, & R. Amalberti (Eds.), *Modèles et pratiques de l'analyse du travail. 1988-2003, 15 ans d'évolution* (39ème Congrès SELF, Paris), pp.219-228.
 - Friedberg, E. (1997). Le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée. Paris, Seuil.
 - Genieys, G., Kahn, J., Bastien, J.M.C. (2006). Gestion de la disponibilité en communication médiatisée : premiers résultats d'une observation écologique. *Actes de Conférence Ergo'IA 2006*, Biarritz, 11-13 octobre 2006, Estia & Estia. Innovation, pp. 313-316.
 - Germain, M. (2006). Management des nouvelles technologies et e-transformation. Paris. Economica.
 - Giboin, A. (2004). Construction de référentiels communs dans le travail coopératif. In J. Hoc & F.
 - Darses (Eds.), *Psychologie ergonomique : tendances actuelles*. Paris PUF, pp. 119-140.
 - Gonzalez, V., Mark, G. (2004). Constant, constant, multitasking craziness : Managing Multiple Working Spheres.
 - Gorz, A. (2003). L'immatériel. Paris, Galilée.
 - Grison, B. (2004). Des Sciences Sociales à l'Anthropologie Cognitive. Les généalogies de la Cognition Située. *Revue @ctivités*, 1 (2), pp.26-34. Disponible sur : <http://www.activites.org/v1n2/grison.pdf>.
 - Gronier, G. (2008). Résumé de thèse. Psychologie ergonomique du travail collectif assisté par ordinateur : l'utilisation du collectif dans les projets de conception de produits. *Revue @ctivités*, 5 (1), pp.136-139.
 - Grosjean, M. & Lacoste, M. (1999). Communication et intelligence collective, le travail à l'hôpital. Paris, PUF.
 - Grosjean, M. (2005). L'awareness à l'épreuve des activités dans les centres de coordination. *Revue @ctivités*, 2 (1), pp.76-98. Disponible sur : <http://www.activites.org/v2n1/grosjean.pdf>.
 - Groux, G. et Cousin, O. (2009). Du travail à la société : valeurs et représentations des cadres. *Cahiers du GDR cadres*, n°10.
 - Guilbert, L. et Lancry, A (2004). Temps de vie des cadres et nouvelles technologies. *Le journal des psychologues*, n°221.
 - Guilbert, L., & Lancry, A. (2007). L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le travail humain*, 70 (4), pp.313-342.
 - Guilbert, L & Lancry, A. (2005). Les activités, temps et lieux de vie des cadres : un système de déterminants individuels et technologique. *Revue @ctivités*, 2 (2), pp.24-42, disponible sur : <http://www.activites.org/v2n2/guilbert.pdf>.
 - Hamon-Cholet, S. (2001). Autonomie et intensifica-

- tion : quelles conséquences pour les salariés ? Comptes rendus du congrès SELF-ACE 2001 : *Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie*, 2, pp.207-217.
- Haué, J-B. (2004). Intégrer les aspects situés de l'activité dans une ingénierie cognitive centrée sur la situation d'utilisation. *Revue @ctivités*, 1 (2), pp.170-194. Disponible sur : <http://www.activites.org/v1n2/haue.pdf>.
 - Hoc, J-M., F. Darses (Eds.). *Psychologie ergonomique, tendances actuelles* Paris, PUF, pp.119-139.
 - Husser, J. (2006). L'encadrement intermédiaire au cœur de l'organisation du travail. *XVIIe Congrès de l'AGRH, Le travail au cœur de la GRH*. IAE de Lille et Reims Management School.
 - Isaac, H. & Besseyre des Horts, C.H. (2006). L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise. *Revue française de gestion*, 9 (168-169), pp. 243-263.
 - Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology*.
 - Kaptelinin, V. & Nardi, B. (2006). *Acting With Technology: Activity Theory and Interaction Design*. Massachusetts, The MIT Press.
 - Karvar, A. et Rouban, L. (2004). *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. Paris. La Découverte.
 - Kennedy, C. (1996). *Toutes les réponses aux grandes questions du management : Les solutions proposées par les auteurs les plus connus*. Paris, Maxima.
 - Kurland, N.B. & Bailey, D.E. (1999). *Telework : The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*, 28 (2), pp.53-67.
 - Lacoste, M. (1997). *Filmer pour analyser-L'importance du voir pour les micro-analyses du travail*. *Champs Visuels*, 6, pp.10-17.
 - Lahlou, S. (2007). L'activité de réunion à distance. *Réseaux*, 144 (5), pp. 59-101.
 - Lahlou, S. (2000). Attracteurs cognitifs et travail du bureau. *Intellectica*, 2000/1, 30 (pp.75-113).
 - Lallier, C. (1997). Une caméra au travail. L'observation filmée en entreprise. *Champs visuels*, 6, pp.136-148.
 - Langevin, P. & Picq, T. (2001). Contrôle des équipes virtuelles : une revue. *Cahiers de recherche EM Lyon*, n° 2001-04.
 - Laville, F. (2000). La cognition située. Une nouvelle approche de la rationalité limitée. *Revue économique*, 51 (6), pp. 1301-1331.
 - Léon, E. (2005, Octobre). Le management à distance : Résultats d'une étude exploratoire. *Revue internationale sur le travail et la société*, 2 (3), pp.114-144.
 - Leontiev, A. N. (1978). *Activity, consciousness and personality*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
 - Letaief, R., Favier, M., & Coat, F. (2007). Créativité et processus de création dans les équipes virtuelles globales (EVGs) : cas du projet IVP « Intercultural Virtual project ». *Revue Management et avenir*, 13 (3), pp. 182-200.
 - Licoppe, C. (2008). Science Direct. Sociologie du travail. Dans le « carré de l'activité » : perspectives internationales sur le travail et l'activité.
 - Livian, Y.F. (2006). Être cadre, quel travail ? *Organisation et technologie*. Réseau d'édition ANACT.
 - Lhuillier D. (2011). *Clinique du travail*. Eres Edition
 - Makoto Su, N. Mark, G. (2008). Communication chains and multitaskings. *CHI*. April 5-10.
 - Mark, G. Gonzalez, V. Harris, J. (2005). No tasks left behind ? *CHI*.
 - Mark, G. Gudith, D. Klocke, U. (2008). The cost of interrupted work : more speed and stress. *CHI*.
 - Michinov, E. (2008). La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : une analyse psychosociale. *Le travail humain*, 7 (11), pp. 1-21.
 - Mintzberg, H. (1990). La profession de manager : Légende et réalité. In H. Mintzberg, *Voyage au cœur des organisations* (pp.22-53). Paris, Ed. d'Organisation.
 - Mintzberg, H., (1990). Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre. Paris, Ed. d'Organisation.
 - Mispplblom Beyer, F., (2004). Encadrer, est-ce travailler ? *Les Cahiers du GDR cadres*.
 - Molinier, P., (2008). *Les enjeux psychiques du travail*. Paris, Petite Bibliothèque Payot.
 - Monestier, J. (2009). Aux racines de tous les stress. *Mouvements*, 58 (2), pp. 136-144.
 - Mongeau, P., Tremblay, J. (1995). Typologie des modes d'interaction en groupe de tâches.
 - Montmollin (DE), M. (1984). Les cadres travaillent-ils ? À propos d'un ouvrage de Lux Boltanski, in *Le travail Humain*, 47, pp.89-93.
 - Morin, E. M. (2003). Promouvoir la santé au travail: donner un sens au travail. Conférence pour l'Association canadienne de recherche en santé au travail (CARWS), le 25 octobre 2003, Montréal, Québec.
 - Morin, E. M., (2000). Bilan de la recherche sur le sens du travail. *Cahier de recherche HEC*, Montréal, Québec.
 - Morin, E. M., Cherré, B., (1999). Les cadres face au sens du travail. *Revue Française de Gestion*, 126.
 - Nardi, B. *Placeless organizations*. Disponible sur : <http://www.darrouzet-nardi.net/bonnie/#pr4>.
 - Navarro, C. (2001). Partage de l'information en situation de coopération à distance et nouvelles technologies de la communication : bilan de recherches récentes. *Le travail humain*, 64 (4), pp. 297-319.
 - Norman D.A (1991). Cognitive artefacts. In J.M. Carroll (Ed) *Designing interaction: Psychology at the human. Computer Interface*, Cambridge University Press, pp.17-38.
 - Parot, I. (2003). Vers une typologie des équipes à distance. *8ème Colloque de l'AIM*, 21-23 mai, Grenoble, France.
 - Pellegrin-Boucher, E., & Fenneteau, H. (2007). Le

- management de la coopération: Le cas du secteur des ERP. *Revue française de gestion*, 176 (7), pp. 111-133.
- Picard, R. (2007). Les impacts des changements organisationnels autour des TIC. *Revue Piste*, Vol 9 n°2
 - Pichon, A. (2008). Les cadres à l'épreuve. Paris, Sciences sociales et société.
 - Rabardel, P. (1995). Les approches psychologiques des techniques et des artefacts, points de repères. In P. Rabardel, *Les Hommes et les Technologies, approche cognitive des instruments contemporains*. Paris, Armand Colin, pp.27-47.
 - Rebillard, F. (2007). Le Web 2.0 en perspective. Paris, L'Harmattan.
 - Relieu, M., Licoppe, C., & Lan Hing Ting, K. (à paraître). Filmer le travail dans les centres d'appels : le cadrage vidéo et sonore comme mise à l'échelle de l'activité. Actes du Colloque *Filmer le travail, Film et Travail*, Aix en Provence, 21-24 novembre 2007.
 - Robbins S., DeCenzo D. (2008). Management : l'essentiel des concepts et des pratiques. Paris, Pearson Education.
 - Rogalski, J. & Langa, P. (1997). Activités des cadres et propriétés des situations : comparaison de deux sites en France et au Zaïre. *Le travail humain*, 60(3), pp. 273-297.
 - Rogalski, J. & Marquié, J.-C. (2004). Évolution des compétences et des performances. In J.-M. Hoc, & F. Darses (Éds.), *Psychologie ergonomique: tendances actuelles*. Paris, PUF, pp.141-173.
 - Sainsaulieu, R. (1977). L'identité au travail. Paris. Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
 - Salembier, P. (2002). Cadres conceptuels et méthodologiques pour l'analyse, la modélisation et l'instrumentation des activités coopératives situées. *Systèmes d'information et Management (SIM)*, 7(2), pp.37-56.
 - Salembier, P. & Zouinar, M. (2004). Intelligibilité mutuelle et contexte partagé, Inspirations conceptuelles et réductions technologiques. *Revue @ctivités*, 1 (2), pp.64-85.
 - Sardas, J.C. (2008). *L'approche des Sciences de gestion : Réseau Anact. Séminaire scientifique Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail : études et documents*.
 - Sarnin, P. (2008). Psychologie du travail et des organisations. Bruxelles, De Boeck.
 - Sarnin, P. & Balas-Broche, O. (2003). Charges de travail et activités des cadres ingénieurs de bureau d'études. *6ème Journée de Recherche du GDR CNRS Cadres : « Ce que font les cadres »*, Lyon.
 - Schmidt, K (2002). Remarks on the complexity of cooperative work. *RSTI/RIA*, 16, pp. 442-483.
 - Strauss, A. (1992). La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme. Trad.française. Paris, L'Harmattan.
 - Suchman, L-A. (1987) - Plans and situated action: the problem of human-machine interaction. Cambridge University Press. (Eds. Roy Pea & John Seely Brown).
 - Tessier, N.(2006). L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail. *Revue Management et Avenir*, n°8.
 - Théry, L. (2009). Face à l'intensification, quand les syndicalistes interrogent leurs pratiques. *Mouvements*, 58 (2), pp. 117-124.
 - Thiénot, L. (2003). L'intensification du travail : le vécu des cadres. Presses de l'Université du Québec, pp. 185-193.
 - Torre, A. (2009). Retour sur la notion de proximité géographique. *Géographie Economie Société*, 1(11), pp.63-75.
 - Vacherand-Revel, J. (1999). Le travail coopératif médiatisé et distant : ressources et contraintes pour l'interaction interhumaine. *Psychologie du travail et des organisations*, 5 (1-2), pp.206-224.
 - Vacherand-Revel, J. (2003). Le travail coopératif inter-entreprises médiatisé par les TIC : des espoirs suscités à l'épreuve de la réalité. In G. Karnas, C. Vandenberghe, N. Delobbe (Eds.) *Bien être au travail et transformation des organisations : actes du 12ème congrès de psychologie du travail et des organisations*. Louvain, P.U.L., pp. 447-456.
 - Vacherand-Revel, J. (2007). Enjeux de la médiatisation du travail coopératif distribué dans les équipes de projets de conception. *PISTES* ©, 9 (2), pp. 1-17.
 - Valentin, A., Llorca, J-M., & Lancry, A. (date non renseignée). La situation : une base commune de conception ergonomique, des postes de travail aux produits grand-public.
 - Valléry, G. & Leduc, S. (2005). Contribution ergonomique à l'analyse des relations de service exemple de professionnalisation d'une fonction d'accueil en bureau de poste. *Le travail humain*, 68(2), pp. 153-189.
 - Vendramin, P. Valenduc, G. (2002). Technologies et flexibilité : les défis à l'ère du numérique. Paris, Editions Liaisons.
 - Vendramin, P. Valenduc, G. (2000). L'avenir du travail dans la société de l'information. Paris, L'Harmattan.
 - Visser, W., Darses, F., & Detienne, F. (2004). Approches théoriques pour une ergonomie cognitive de la conception. In J.-M. Hoc et F. Darses (Eds.), *Psychologie ergonomique : tendances actuelles*. Paris: PUF, pp.97-118.
 - Watson, K.D. (2007). *Remote management : traditional leadership behaviors in a contemporary work environment*. Thèse de doctorat non publiée, Université du Kansas, Manhattan, États-Unis.
 - Zouinar, M., Relieu, M., & La Valle, N. (2007). Observation vidéo des activités se déroulant dans l'espace domestique et informatique diffuse. *Congrès self 2007*, pp.101-112.

ISBN 978-2-7336-06278

L'impact des technologies de communication sur les cadres

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14



www.apec.fr

CENTRE RELATIONS CLIENTS : 0810 805 805* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

*prix d'un appel local