

RESEARCH ARTICLE

Itinéraire du cadre contemporain: la santé au travail au prisme de la médiation technique

CINDY FELIO

Chercheure Laboratoire Missioneo, Associée au Laboratoire MICA EA 4426, Université Bordeaux Montaigne, France

Résumé

L'ambition de cet article est d'éclairer le quotidien professionnel de cadres équipés en TIC: nous y interrogeons particulièrement le lien entre santé au travail et pratiques des artefacts communicants. À partir d'un double regard, à la fois psychodynamique et communicationnel, nous étayons le vécu d'expérience de 62 cadres à partir de dimensions salutogéniques (développement des compétences, besoins fondamentaux au travail: autonomie, efficacité, relations sociales) et pathogéniques (l'usage technique comme médiateur de risques psychosociaux). Les résultats présentés dans le corps de l'article sont issus d'une étude qualitative longitudinale, constituante d'une recherche doctorale (Felio, 2013).

Mots-clés

TIC, psychodynamique du travail, risques psychosociaux, salutogénèse, approche biographique

Rezumat

Scopul acestui articol este de a evidenția activitatea zilnică a directorilor dotați cu TIC: în special, examinăm relația dintre sănătatea muncii și practica artefactelor de comunicare. Dintr-o perspectivă duală, atât psihodinamică (Dejours, 1988; Molinier & Flottes, 2012), cât și comunicatională (Cordelier et al., 2011; Cherba & Vásquez, 2012), dezvoltăm experiența unui eșantion de 62 de directori pe dimensiunile salutogenice (dezvoltarea abilităților, nevoile fundamentale ale muncii: autonomia, eficiența muncii, relațiile sociale) și patogenice (utilizarea tehnicii ca mediator al riscurilor psihosociale la locul de muncă). Rezultatele prezentate în cadrul articolului provin dintr-un studiu calitativ longitudinal, care este parte a unei cercetări doctorale (Felio, 2013).

Cuvinte-cheie

TIC, psihodinamică, riscuri psihosociale la locul de muncă, salutogeneză, abordare biografică

Abstract

The aim of this article is to highlight the daily work of executives equipped with ICT: especially, we interrogate the relationship between health at work and practices of communicating artifacts. From a complementary perspective, both psychodynamic (Dejours, 1988; Molinier & Flottes, 2012) and communicative (Cordelier et al., 2011; Cherba & Vásquez, 2012), we develop the experience of a sample of 62 executives from salutogenic dimensions (skills development, basic needs -autonomy work efficiency, social relations) and pathogenic dimensions (the technical use as a mediator of psychosocial risks at work). The results presented in the body of the article are from a longitudinal qualitative study which is a component of a doctoral research (Felio, 2013).

Keywords

ICT, psychodynamic, psychosocial risks at work, salutogenesis, biographical approach

Introduction

Les Technologies de l'Information et de la Communication accompagnent aujourd'hui la majeure partie des activités professionnelles. Le rapport au travail comme ses modalités d'exécution posent de nouvelles questions pour les experts de la santé. La catégorie des cadres semble la plus exposée aux problématiques inhérentes à l'usage des dispositifs communicationnels, eu égard au fort taux d'équipement dont elle fait l'objet de la part des directions d'entreprise (Kalika & Romelaer, 2006).

Bien avant le phénomène à la fois sociétal et organisationnel correspondant à l'introduction massive du nomadisme technique, Arnold Kaufmann analysait, à la fin des années 1960, les conséquences de la micro-informatique sur l'évolution des identités professionnelles et le sens du travail. Au cœur de son ouvrage (Kaufmann, 1968), le groupe des cadres est envisagé comme le promoteur de cette nouvelle ère, désignée par le sociologue comme "civilisation promotionnelle". Dans cette évolution, le rôle des cadres est pressenti de manière considérablement active: "ils [en] seront les tenants et les apôtres (...) bon gré mal gré" (*Ibid.*, p. 22). À l'aube du phénomène d'hyperconnexion (Felio & Carayol, 2013), défini comme l'ensemble des conduites d'un individu intensément connecté, flirtant avec la figure de l'homme hypermoderne (Aubert, 2004) et celle de l'individu par excès (Castel, 2009), Kaufmann esquissait déjà les conséquences de l'intégration des technologies de communication dans les procès de travail. En effet, l'auteur évoquait les changements en termes d'implication de la subjectivité que la pratique de ces dispositifs serait appelée à convoquer: "l'Invasion des machines de l'informatique ne sera pas seulement physique et visible, cette invasion sera extrêmement plus importante dans les attitudes, le comportement, les habitudes,

d'abord des cadres et enfin de tous. Pour l'heure, les psychologues ne se sentent pas encore concernés par l'informatique dans la transformation des mentalités humaines; dans dix ans ils rencontreront ce facteur partout" (*op. cit.*, p. 20). Force est de constater que, de nos jours, les liens entre la santé au travail et les usages techniques font toujours l'objet d'une attente sociale forte¹: les couvertures de presse dénonçant les effets insatisfaisants du mail et de l'hyperconnexion au travail², ou encore l'appel à la promulgation d'un "Droit à la Déconnexion" formulé par les partenaires sociaux (CFDT-Cadres et UGICT-CGT) en constituent des exemples persistants dans notre environnement social depuis quelques années.

L'environnement actuel, amplement instrumenté par les médias techniques, se présente comme particulièrement injonctif: la connexion, la disponibilité et la joignabilité permanentes se muent en véritables injonctions pour le travailleur contemporain. Cette "règle implicite de travail" (Bobillier-Chaumont, 2011) est relayée non seulement par la conception des technologies mobiles et les stratégies marketing dont elles font l'objet (Pélage-Mière, 2006), mais aussi par les organisations qui, ne prescrivant pas les usages professionnels des TIC, renouvellent cette sommation à l'hyperconnexion.

Le contenu de cet article repose sur une partie des résultats d'une étude qualitative longitudinale, qui met en évidence l'ambivalence du rapport aux TIC qu'entretiennent les cadres. La première partie décrit les caractéristiques de la méthodologie employée pour mener à bien la recherche sur laquelle repose cet article. Le choix d'une approche biographique associé à une perspective diachronique est justifié à la faveur de notre démarche compréhensive des pratiques numériques du cadre contemporain. L'échantillon d'étude, comme la démarche de "recrutement" des sujets, ainsi que le procédé d'analyse des données sont également

¹ Les travaux dans le cadre de l'Observatoire Régional des Risques PsychoSociaux en Aquitaine (ORRPSA) mettent notamment en évidence le besoin de mieux comprendre les caractéristiques du travail médié par les TIC. Une journée d'études a été organisée sur le thème des "Cadres face aux TIC, enjeux et risques psychosociaux au travail" en 2013, et un ouvrage collectif traitant la question vient d'être publié (2015) chez L'Harmattan (Felio & Lerouge, Eds.).

² Quelques exemples de titres de presse: "Les hyperconnectés n'arrivent plus à décrocher" (dossier thématique Sud-Ouest, 7 septembre 2014), "Travailleur, l'email aura ta peau!" (Le Nouvel Observateur, septembre 2012).

abordés. Dans la deuxième partie, nous décrivons, au détour d'une "journée-type de travail", le quotidien du cadre contemporain équipé de dispositifs numériques: du lever au coucher, du domicile familial au lieu de travail, nous y déclinons toutes les tendances d'usage. Cet exercice d'explicitation de l'itinéraire du cadre hyperconnecté constitue un support fructueux permettant d'appréhender le rôle des TIC dans l'entremise de l'exposition à des risques psychosociaux: ces résultats sont présentés dans la deuxième partie. Par ailleurs, le récit des sujets donne à voir les usages des dispositifs communicationnels comme des facteurs salutogènes, permettant la mise en œuvre de stratégies de faire-face aux problématiques du quotidien: nous exposons de quelle manière les pratiques des TIC répondent aux besoins fondamentaux au travail dans la troisième partie.

Méthodologie de l'étude

Pour comprendre le vécu des cadres contemporains équipés de TIC, une étude qualitative (Felio, 2013)³ a été menée auprès d'une population régionale de 62 sujets. Composition de l'échantillon: 43% de cadres intermédiaires, 29% de cadres supérieurs, et 28% de cadres dirigeants. Les sujets exercent leurs fonctions dans différents secteurs d'activité de la région Aquitaine: les services aux entreprises et aux particuliers, le commerce, les activités financières et bancaires sont consécutivement les secteurs les plus représentés. L'échantillon est composé de 74 % d'hommes, et de 26 % de femmes. Différentes générations de cadres sont représentées: moins de 25 ans (N=1), 25 à 34 ans (N=8), 35 à 44 ans (N=29), 45 à 54 ans (N=18) et plus de 55 ans (N=6). La stratégie d'échantillonnage visait à obtenir un certain nombre de "cas" comparables les uns avec les autres: l'échantillonnage par choix raisonné a permis le recrutement volontaire de 62 cadres (critères: avoir le statut de cadre, exercer ses fonctions en Aquitaine). L'appel à

participation a été diffusé par des clubs d'affaires aquitains ainsi que le réseau social *Viadeo*.

Dans la perspective d'éclairer la manière de vivre et de se comporter au quotidien avec ces artefacts, nous avons privilégié une approche biographique, révélant ainsi le sens des pratiques communicationnelles des cadres au prisme de leur propre histoire vécue. L'objet de la recherche, portant sur l'individu au travail et les technologies de communication, a incité l'élaboration d'un cadre conceptuel transdisciplinaire puisant ses sources en Psychologie du travail (pour ses apports en termes d'appréhension des comportements, attitudes et risques psychosociaux) et en Sciences de l'Information et de la Communication (pour sa contribution à la conceptualisation des TIC en leurs qualités de médiateurs du rapport au monde et aux relations). En conjuguant un regard à la fois psychodynamique (Dejours, 1988; Molinier & Flottes, 2012) et communicationnel (Cordelier, Vásquez & Mahy, 2011; Cherba & Vásquez, 2012), nous avons cherché à connaître tant la résonance psychosociale des usages professionnels des TIC que la capacité que cet équipement pouvait faire naître en termes de ressource.

L'étude sur laquelle repose le présent article, revêt par ailleurs une dimension longitudinale: chaque cadre a participé individuellement à deux entretiens compréhensifs centrés (Mucchielli, 2009) assortis de la Technique des Incidents Critiques (Flanagan, 1954); soit deux sessions d'entrevues séparées d'une année d'intervalle. L'objectif de ce dispositif diachronique consistait d'une part à édifier une temporalité expérimentale offrant l'opportunité d'un observatoire des usages [T0-T1], et, d'autre part, à mettre à l'épreuve le protocole méthodologique sous l'angle de l'emprise analytique (Lemoine, 2007) pour comprendre le processus d'autoconnaissance de ses propres pratiques des TIC verbalisées au cours du premier entretien⁴. Le corpus se compose ainsi de deux collections d'entretiens,

³ Thèse associée au programme de recherche international DEVOTIC, financé par l'ANR.

⁴ Le lecteur trouvera une analyse approfondie de cette dimension diachronique dans l'article de Felio (2014a), intitulé "Le rapport aux TIC des cadres: réflexions sur l'usage de l'entretien biographique dans une perspective longitudinale", qui figure dans le numéro 43 de la revue *Études de Communication*.

intégralement retranscrits en veillant à préserver l'anonymat et la confidentialité des propos.

Les deux terrains de la recherche (T0-T1) sont espacés d'une année d'intervalle. Lors de la première étape (T0), chaque sujet fut convié à un entretien individuel de type biographique. L'objectif proposé consistait à raconter une "journée-type de travail" en ce centrant sur l'usage des outils de communication numériques. De la sorte, nous appréhendions les usages techniques par l'entrée de l'activité de travail. Les cadres étaient invités à commencer leur récit par le moment où du lever jusqu'à celui du coucher, afin de prendre en compte tous les usages techniques à travers les différents domaines de vie. Ce premier entretien d'explicitation des pratiques quotidiennes, nous engageons la Technique des Incidents Critiques (Flanagan, 1954): il était demandé aux sujets d'expliquer une situation marquante qu'ils auraient vécue dans laquelle l'utilisation d'une technologie aurait joué un rôle majeur. Nous avons opté pour l'amorçage d'un questionnement afin de ne pas orienter les récits vers un événement connoté négativement ou positivement.

Au cours de la seconde salve d'entretien (T1), les sujets furent de nouveau interviewés de manière individuelle: l'objectif ici était de questionner les possibles changements de pratiques entre T0 et T1. Ce second terrain fut également l'occasion de tester une hypothèse de conscientisation des pratiques engagée par l'entretien biographique conduit à T0. T1 prenait ainsi la forme d'un méta-entretien: nous accompagnions les cadres à se remémorer la première entrevue et verbaliser leur vécu de T0 (en termes de contenu, d'émotions et de conséquences). La Technique des Incidents Critiques fut réitérée sur la base de la temporalité empirique espaçant T0 de T1. Ce deuxième entretien se terminait par l'éclaircissement des attentes et des motivations des cadres à participer à une recherche portant sur la mise en récit de leurs propres usages techniques.

L'ensemble du corpus⁵, composé de récits projectifs de journées types de travail médiées

par les TIC et d'explicitation d'événements significatifs pour lesquels les usages techniques ont joué un rôle majeur, a été soumis à une analyse par théorisation ancrée⁶ (Paillé, 2009). En utilisant l'Analyse par Théorisation Ancrée (Paillé, 1994), nous envisagions d'élaborer, au fil des étapes de cette méthode, une mise en compréhension des pratiques communicationnelles des cadres. Le résultat a consisté à décrire non seulement les stratégies mises en œuvre par les cadres pour pallier les effets délétères des TIC, mais aussi l'ensemble des attitudes et des valeurs de cette catégorie socio-professionnelle vis-à-vis de l'équipement numérique.

Conformément à la formalisation de la méthode de l'Analyse par Théorisation Ancrée, nous avons procédé de manière successive à des opérations d'approfondissement des données :

- "*Codification*": il s'agit de caractériser le sens principal des différentes parties des entretiens individuels. Par exemple, les entretiens de T0 sont généralement segmentés en 6 rubriques: "présentation cadre", "équipement en TIC", "journée-type de travail", "incidents critiques positifs", "incidents critiques négatifs", "stratégies".
- "*Catégorisation*": soit les prémisses du processus de théorisation en affinant de manière conceptuelle la codification. Dans le cadre des entretiens réalisés à T0, le récit de la journée-type de travail comporte de multiples catégories : "connexion permanente", "dérives d'usage du mail", "trajet véhiculé" ou encore "temps à soi".
- "*Mise en relation*": ou le fait de tester les liens entre différents phénomènes (croisements analytiques). Considérant le corpus de T0, nous proposons, par exemple, une mise en compréhension du lien entre les "risques psychosociaux perçus" et les

⁵ Le corpus de recherche comporte les transcriptions d'entretiens. Il s'élève à plus de 1100 pages.

⁶ Réalisée avec le support d'un logiciel CAQDAS (*Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software*): QSR Nvivo 8.

- “strategies” développées par les cadres.
- “*Intégration et modélisation*”: c’est-à-dire mettre en lumière et caractériser le phénomène qui émerge des analyses. C’est cette ultime étape qui nous a conduit à appréhender la complexité des pratiques communicationnelles des cadres de l’échantillon (par exemple: la médiation technique des risques).

1. Journée-type du cadre hyperconnecté

Les entretiens d’explicitation que nous avons menés auprès des cadres visaient à saisir leurs pratiques communicationnelles non seulement en regard des TIC mais aussi de l’activité de travail. Comme le souligne Benghozi (2000, p34-35), “L’entrée par la technique ne doit pas être, en particulier, exclusive ni isolée d’une entrée par les “métiers”. Nous supposons⁷, par ailleurs, que l’amorçage de l’explicitation des pratiques serait facilité par le recours à la sphère de travail (les usages des technologies étant peu verbalisés au quotidien). Pour ce faire, nous invitons chaque sujet à entreprendre l’exercice d’une projection dans une journée-type de travail en orientant précisément leur récit sur l’emploi des TIC.

Pour cette catégorie de salariés, il est difficile de définir une « journée-type »: en effet, leur quotidien est cadencé d’imprévus, d’urgences à traiter et de déplacement géographiques sporadiques. Lors de l’exercice d’explicitation proposé dans le cadre de nos rencontres, les sujets ont néanmoins décrit les habitudes d’usage qui caractérisent la plupart de leurs journées. Les paragraphes suivants inventorient les tendances d’usage de la majorité des cadres composant l’échantillon, retraçant ainsi les contours d’une journée-type du cadre contemporain hyperconnecté.

1.1. Lever du jour, au sortir du lit...

La journée commence quand la sonnerie du réveil retentit, aux alentours de 6h 30 / 7h du matin. Si certains dorment à côté de leur téléphone portable professionnel qui leur sert de réveil, d’autres s’empressent de quitter leur lit pour consulter leur terminal mobile. La première tâche professionnelle de la journée prend donc son cours aux aurores: elle consiste à s’informer des emails reçus et autres messages vocaux ou textuels. “*Je me lève, il est 6 h du matin, je vais tout de suite dans la cuisine débrancher mes téléphones qui sont connectés. Et je vérifie si j’ai des messages*”, expliquait Lucile, cadre supérieure. Parce qu’à ce moment précis les cadres ne traitent pas leurs messages (ils se contentent d’en prendre connaissance), il ne s’agit pas d’un travail véritablement opérationnel, bien que son coût cognitif soit important; ils sont en effet déjà dans un “*esprit de travail*” et préparent mentalement la journée qui les attend. Parmi l’échantillon, se sont surtout les cadres supérieurs et dirigeants qui se connectent à leurs mails dès le lever. La consultation de leur messagerie électronique professionnelle est souvent réalisée pendant le petit-déjeuner familial: “*Ma journée, elle commence à 7h le matin quand je suis en train de déjeuner avec mes enfants et qu’il y a des mails qui arrivent*” (Dominique, cadre dirigeant). Une fois la toilette matinale et les affaires d’ordre privé accomplies (comme préparer les enfants et les conduire à l’école), les cadres prennent le chemin des locaux de l’entreprise...

1.2. Trajet domicile / travail

La plupart des cadres de l’échantillon effectuent leur trajet quotidien domicile / travail en voiture (hormis les situations de déplacements professionnels). Les véhicules personnels sont équipés du système *Bluetooth* permettant d’assurer des communications téléphoniques sans enfreindre le code de la route⁸. Cette temporalité suspendue entre deux sphères de vie est ainsi mise à profit par les cadres pour s’investir dans des entretiens téléphoniques professionnels. Comme le souligne Cyril (cadre dirigeant), le trajet

⁷ La formulation de cette hypothèse est issue d’une enquête exploratoire réalisée en 2010 sur un échantillon restreint de cadres, consistant à expérimenter différentes méthodologies d’explicitation des usages quotidiens des TIC.

⁸ Nous reprenons ici la justification produite par les sujets à l’égard de cet équipement nomade. Le système *Bluetooth* revêt des formes de risques indéniables (surcharge cognitive, distractibilité).

domicile / travail correspond, *a priori*, à “un temps où rien n’est prévu”⁹. Désormais réinvestis par le travail, les temps de trajet deviennent donc productifs: “Le matin, dès l’instant où je rentre dans la voiture, eh bien je suis amené à l’utiliser [Smartphone]. (...) Et je traite beaucoup de choses” (Olivier, cadre dirigeant).

1.3. Arrivée sur le lieu de travail

Après avoir passé les portes de l’entreprise, les cadres mettent un point d’honneur à assurer une certaine forme de convivialité au sein de leur équipe: “Donc le matin, en général quand j’arrive au bureau, je fais un point avec mes équipes, on boit un café” (Hector, cadre supérieur). À ce moment d’échange en face-à-face succède l’installation individuelle des cadres dans leur bureau. La première tâche à laquelle ils s’attèlent est celle de la consultation de leur messagerie électronique, cette fois sur l’ordinateur: “Et là en général j’ouvre mon ordinateur, et la première chose que je fais c’est regarder mes mails” (Quentin, cadre supérieur). Après avoir filtré, hiérarchisé, traité leurs messages, les cadres peuvent s’investir dans les activités correspondant à leur cœur de métier. À ce moment précis de l’entretien, Clara (cadre intermédiaire) soupirait en déclarant: “et là je commence à travailler”.

1.4. Fil de la matinée

La suite de la matinée est jalonnée de temps de concentration dans des activités particulières, et de temps de communication numérique et en présentiel. La plupart des cadres optent pour une connexion continue de leur messagerie électronique, activant la technologie *push* et assurant une commutation maîtrisée en filtrant les mails en fonction de l’émetteur et de l’objet. Pris dans le flux du temps réel et dans le souci de ne pas se laisser déborder, ils ont souvent du mal à ne pas prendre connaissance des contenus lorsque l’indicateur de réception d’un message capte leur attention (qu’il soit visuel, auditif ou

kinesthésique): “On va avoir tendance à regarder un mail, et dès qu’on va entendre qu’un autre mail est arrivé, hop on va foncer” (Victor, cadre dirigeant). Certains choisissent de travailler constamment sur double-écran: le travail effectif d’un côté, le logiciel de messagerie de l’autre. En revanche, lorsque les cadres réalisent des activités qui nécessitent de la concentration et de la réflexion, ils n’hésitent pas à se déconnecter du flux communicationnel (désactivation du *push-mail*, mode “silencieux” du téléphone portable), voire à s’isoler physiquement (fermer la porte de leur bureau, s’installer dans une salle de réunion). “Si on veut vraiment être très, très, très efficace, il faut être mono tâche”, précisait Catherine, cadre dirigeante.

1.5. Déjeuner

La majorité des cadres de l’échantillon prennent le temps de déjeuner le midi et s’octroient une pause en conséquence. Il ne s’agit pas pour autant de véritables coupures: le téléphone professionnel est allumé et accompagne le plateau de la cafétéria d’entreprise ou la table de restaurant pour faire face aux éventuels aléas. Certains profitent notamment de ce temps de pause pour se ressourcer dans des activités sportives. En fonction des fluctuations d’activité de l’entreprise, les cadres peuvent être contraints de “manger sur le pouce”, à même leur poste de travail. “Le midi j’essaye de faire une coupure pour soit aller faire du sport, soit aller déjeuner avec mes collègues. (...) En période de rush, si je mange un sandwich devant mon ordinateur, c’est déjà bien!”, expliquait Émilie, cadre intermédiaire. Le temps du déjeuner, considéré comme plus lent et plus calme, peut être utilisé pour accomplir certaines activités professionnelles.

1.6. Fil de l’après-midi

De la même manière que la matinée, l’après-midi oscille entre tâches de travail et situations de communication, instrumentées ou non. Lorsque des réunions sont organisées, elles se

⁹ Or, ces temps de trajet assuraient une fonction indéniable de transition identitaire avant que les systèmes de téléphonie mobile n’intègrent les plafonniers des voitures: des espaces où les sujets permutaient leurs masques de théâtre goffmaniens, estompant leur identité personnelle pour laisser subtilement la place à leur “face” professionnelle. Le choix de la station de radio variait d’ailleurs en fonction du sens du trajet (Broadbent, 2011): plutôt sérieuse pour le chemin domicile / travail (informations) et plutôt distrayant pour le retour travail / domicile (musique).

font la plupart du temps en présentiel (les “conf-call” et les “visio-conférences” sont fréquentes dans les grandes entreprises, beaucoup moins dans les PME). Au cours de ces espaces d’échanges formels, les cadres optent pour une déconnexion qui prend la forme d’une mise hors tension du téléphone portable ou d’un filtrage des appels. “*Je ne réponds pas au téléphone quand je suis en réunion, en rendez-vous, en entreprise. Je coupe mon téléphone, et mon ordinateur aussi*” (Charlotte, cadre intermédiaire). À l’occasion de rendez-vous professionnels, l’usage discret des TIC mobiles peut cependant constituer un moyen de régulation: offrant une ouverture constante à son entourage professionnel, ces outils offrent l’opportunité de solliciter son réseau pour être plus performant à un instant T. Patricia (cadre supérieure) nous confiait: “*[Quand] on est en réunion et qu’il y a une question qui sort à laquelle je suis incapable de répondre, automatiquement je vais envoyer un email par le BlackBerry à quelqu’un qui, lui, sait... qui va me répondre à la minute, et je vais avoir ma réponse!*”.

Beaucoup de cadres apprécient de rester plus tard sur leur lieu de travail que l’ensemble du personnel pour réaliser les tâches identifiées comme faisant partie intégrante de leur cœur de métier, ou des activités qui demandent du calme et de la réflexion: “*J’aime bien partir tard le soir parce que c’est là en fait que... il n’y a plus personne, il y a moins de mails. Voilà, on peut faire ce qu’on a envie. Moi j’aime bien faire de la créa’, donc je fais de la créa’ le soir. Mais ça, pendant la journée, ce n’est pas possible*” (Laurent, cadre supérieur).

Les cadres qui ont la responsabilité de récupérer leurs enfants après l’école quittent plus tôt leur lieu de travail. Les TIC mobiles leur permettent de répondre à la souplesse de leur emploi du temps en assurant leurs activités familiales et en ayant la possibilité de se reconnecter plus tard pour continuer à travailler. “*Moi j’amène le grand, [et] je vais le chercher à 17h. (...) Mais je travaille un peu le soir parce que quand on arrive à 9h / 9h30 au bureau et qu’on part à 16h45, ça ne fait pas de grosses journées. Donc j’essaye, le reste du temps, d’être dispo. J’optimise*”, racontait Cyril, cadre dirigeant.

1.7. Trajet travail / domicile

Le temps de déplacement travail / domicile est optimisé par les dispositifs mobiles: de la même façon qu’à l’aller, les cadres entreprennent, à leur retour, des communications approfondies par le système de téléphonie Bluetooth. “*Quand je prends ma voiture, généralement c’est le moment où je retrouve la première étape de tranquillité pour pouvoir téléphoner*”, remarquait Michel, cadre supérieur.

1.8. Activités privées

Une fois le trajet terminé, les cadres se consacrent généralement à des activités personnelles (familiales, sportives, associatives, etc.). La place des proches, dans ces moments de ressource, est essentielle pour les sujets vivant en couple avec enfants: “*Les enfants et mon épouse m’aident à déconnecter. Il est très, très courant que nous ayons une conversation avec des petits rituels, style apéritif. C’est un moment assis avec mon épouse et les enfants, ou pour l’occasion des devoirs par exemple*” (Dominique, cadre dirigeant). L’activité sportive peut représenter, en elle-même, un épisode de déconnexion totale, obligeant les sujets à quitter leur lieu de travail à une heure précise et à ne pas être joignables pendant leur séance: “*Ça donne une deadline horaire pour y être et c’est un sas de décompression hebdomadaire*” (Lilian, cadre supérieur). Aller au cinéma, au restaurant entre amis, passer une soirée entre collègues: les cadres essayent de s’octroyer des moments de loisirs et de détente au sortir de leur journée officielle de travail. Leur téléphone portable professionnel reste généralement allumé (utilisant les fonctions “silencieux” ou “vibreur”). “*J’essaye, quand je peux, d’avoir des activités, d’aller dans des vernissages, des dégustations, des soirées entre collègues. Voilà, cette partie-là [de la journée] j’essaye de me la réserver un petit peu*”, expliquait Xavier, cadre dirigeant.

1.9. Soirée et coucher

Le soir, à leur domicile, les cadres adoptent une connexion maîtrisée avec leur travail. La

plupart d'entre eux maintiennent leur téléphone allumé tout en gardant le contrôle sur les sollicitations dont ils peuvent faire l'objet (ils filtrent généralement les appels par la présentation du numéro de l'appelant, et utilisent de manière stratégique le répondeur téléphonique). Leur terminal mobile est souvent posé dans un endroit particulier de la maison, et les cadres choisissent le moment de le consulter. S'ils n'éteignent pas directement leur téléphone, c'est pour garder une mise à disposition "sous contrôle" de l'activité de l'entreprise qui engage leur propre responsabilité, dans le but de traiter les urgences et aléas s'il y a lieu, de suivre les fluctuations de productivité et de se rassurer (savoir que "*tout va bien*"). Le dîner en famille est un moment précieux pour eux: ils souhaitent le préserver le plus possible des intrusions d'ordre professionnel. Une fois que les proches sont couchés ou occupés à des activités personnelles, certains cadres vont se reconnecter pour continuer leur activité professionnelle, en traitant des mails ou en collaborant à des projets sur des plateformes collaboratives. Beaucoup considèrent cette possibilité de travailler depuis leur domicile via les dispositifs numériques comme une liberté et un privilège de pouvoir réaliser un travail de qualité. "*Quand j'ai couché mes filles, je relance*" précisait Astrid, cadre supérieure.

Dans la situation d'un déplacement professionnel, les cadres hébergés à l'hôtel vont généralement rester connectés avec leur travail pour optimiser le temps, voire pallier l'ennui et le sentiment de solitude. L'activité principale consiste à traiter leur courrier électronique, même si aucun motif ne le requière: "*J'arrive à l'hôtel et je vérifie s'il y a du wifi, sinon je me mets en clé 3G. Donc je récupère mes mails, je vérifie les choses avant de me coucher. [Rires] Même si j'arrive tard!*" (Loïc, cadre intermédiaire).

Suite à l'exploitation du corpus, nous observons que les récits projectifs recueillis ne dévoilent pas seulement le cours d'une "journée-type" mais également un ensemble d'anecdotes et de situations marquantes en

rapport avec les TIC, qui participe, dans nos analyses, à une meilleure compréhension du sens de leurs pratiques. Le recours à l'expérience vécue permet non seulement de déjouer l'écueil d'un discours stéréotypé sur l'objet de recherche (Beaud, 1996) – ici, les usages professionnels des TIC – en se référant au vécu subjectif et éprouvé des sujets, mais aussi de recueillir un corpus dense et illustré rendant possible une meilleure mise en compréhension du discours. Ainsi, le corpus obtenu nous permet d'appréhender non seulement le risque psychosocial perçu par les cadres dans leur quotidien désormais largement médié par les technologies, mais également les possibilités de régulation et autres *arts de faire* que les sujets développent à partir de l'appropriation des dispositifs.

2. Perspective pathogénique de l'usage professionnel des TIC

L'analyse du corpus met en évidence une certaine clairvoyance des cadres face aux problématiques inhérentes à l'usage professionnel des TIC. En effet, cet exercice projectif a été l'occasion d'évoquer nombre d'effets délétères (le travail en urgence, les mésusages du mail, la perméabilité des sphères de vie) aussi bien que leurs sources (injonction de connexion permanente, relations interpersonnelles), et les enjeux de certaines pratiques numériques (perspectives de carrière, centralité du travail, pouvoir). À travers leurs témoignages, nous avons pu mettre en évidence de quelle manière les usages des TIC sont impliqués dans le phénomène des risques psychosociaux et identifier les facteurs les plus touchés¹⁰.

2.1. Densification du travail

Pour la majorité des sujets de l'échantillon (91,9%), l'introduction des TIC dans leur quotidien s'accompagne d'un processus d'intensification et de densification du travail. Ces dimensions comprennent différents risques: la fragmentation des tâches, la surcharge informationnelle, la dispersion attentionnelle, l'épaississement du flux

¹⁰ Un examen détaillé des facteurs est proposé dans l'article de Felio (2015).

communicationnel ainsi que le caractère chronophage du traitement des mails.

Laurent, cadre supérieur, remarquait à propos de la densification: “le fait qu'on ne puisse plus se déconnecter, du coup, on est tout le temps dans un esprit de travail ou dans une sensation qui n'est pas de non-repos. On n'est pas dans le lâcher-prise. On est dans le “je reste à l'affut””.

2.2. Perturbation de la structuration des sphères de vie

La plupart des cadres que nous avons interrogés (90,3 %) incriminent les usages des TIC dans la difficulté qu'ils éprouvent à concilier les sphères de vie. Ici, ils mettent particulièrement en cause l'extension de disponibilité, autorisée par les fonctions des technologies nomades, ainsi que le sentiment de compression du temps que leur usage engage, à travers l'instantanéité et l'optimisation des temps morts.

Le *Smartphone* est l'outil qui permet de rester connecté avec le travail au sein de la vie privée: de fait, cet équipement demeure le plus insatisfaisant, puisqu'à l'origine du bouleversement des temporalités et du sentiment de “*chaîne qu'on vous met au cou*” (Dominique, cadre dirigeant). “*En fait, les appels du soir sont, on va dire, d'un point de vue personnel, perturbateurs*”, soulignait Lilian, cadre supérieur. Munis d'un téléphone portable professionnel: “*on n'est jamais à 100 % dans notre vie de famille*” d'après Victor, cadre dirigeant.

2.3. Dégradation des relations interpersonnelles

Plus des trois quarts des sujets associent l'abondance des usages numériques avec la dégradation du climat de travail et des

relations interpersonnelles. Les incivilités numériques (indissociables de leur expérience du mail) et la baisse du soutien social (eu égard au caractère fortement individualisant des pratiques, de l'absence de reconnaissance de l'accroissement de la disponibilité et de l'investissement hors-travail, et du sentiment d'isolement lié à la carence de ressources dans le collectif) en demeurent les dimensions les plus significatives.

La messagerie électronique est le média le plus décrié concernant la détérioration des relations au travail. Selon Xavier, cadre dirigeant, “*la principale source de conflit, quand il y a un conflit, c'est souvent une mauvaise interprétation d'un email, ou un email qui a été fait un petit peu sur le coup de la colère*”. Par ailleurs, les propos d'Anaïs (cadre intermédiaire) témoignent de l'ambiguïté inhérente à l'usage de cet outil, entre désinhibition et engagement dans les actes: “*Le mail, ça laisse une trace, et finalement ça t'implique moins le mail... Enfin, ça t'implique trop parce que ça peut être mal interprété*”.

Au prisme de la médiation technique, l'activité semble avoir gagné en complexité et en intensité. Le travail apparaît ainsi comme plus exigeant sous différents aspects: subjectif, cognitif mais aussi émotionnel. Le double regard épistémologique que nous convoquons dans le cadre de cette étude offre l'opportunité de saisir la thématique des risques psychosociaux sous l'angle de la médiation (telle que la notion est développée en Sciences de l'Information et de la Communication¹¹) et du *travail réel* (concept central en Psychodynamique du travail¹²), appelant ainsi une complexification du rôle

¹¹ En SIC, les chercheurs déclinent toute appréhension strictement instrumentale des technologies de communication. L'objet « TIC » est conceptualisé comme un média hybride, jouant le rôle d'intermédiaire entre l'homme et son environnement ainsi qu'entre l'homme et ses pairs, et plus encore puisque ce qu'il « transmet est plus que ce qu'il véhicule » et produit lui-même du social (Jeanneret, 2009). Faire appel à la notion de médiation consiste à mieux comprendre la relation entre l'individu et son activité médiée par la technique (Inaudi et Liautard, 2010), et de faire jour à la triade « individu-TIC-organisation » en éclairant l'interstice technique de la relation au travail (Bernard, 2000).

¹² Plus précisément, nous centrons nos analyses sur l'appropriation du travail dans le contexte actuel de forte médiatisation technique mais aussi sur la manière dont il est éprouvé et interprété par les sujets cadres-usagers. Nous cherchons à connaître la place des TIC dans la dialectique souffrance / plaisir au travail, autrement dit de comprendre la résonance psychosociale (Amado, 2010) de l'usage des dispositifs.

des TIC¹³. Les analyses issues de notre travail doctoral ont permis de formuler une théorisation inédite en démontrant que les dispositifs communicationnels jouent un rôle, non pas déterminant, non plus monovalent, mais de médiateur de problématiques organisationnelles, collectives et individuelles. Les risques psychosociaux peuvent ainsi être médiatisés par les usages des TIC, exacerbés peu ou prou par le truchement de la technique. Cette conceptualisation nous invite donc à réfuter tout déterminisme technologique et à élucider ce qui se dissimule derrière les effets délétères et autres mésusages des TIC.

La confrontation aux conséquences insatisfaisantes des usages numériques fait partie du quotidien de travail des cadres. Pour autant, les sujets que nous avons rencontrés témoignent de leur posture active face à ces problématiques : la mobilisation de leur intelligence de travail et la mise à profit de l'autonomie procédurale dont ils disposent leur permettent d'élaborer des stratégies pour contourner les contraintes et protéger leur qualité de vie. Soulignons que ces formes de régulation du risque, pour soi et pour autrui, sont exclusivement individuelles.

3. Perspective salutogénique de l'usage professionnel des TIC

Nos analyses démontrent que l'usage, en lui-même, constitue un levier pour contourner les contraintes, et plus particulièrement la modulation de la connexion. Les cadres que nous avons interviewés optent majoritairement pour une connexion maîtrisée avec leur travail. La dimension de contrôle et le critère de choix d'utilisation sont forts dans leur rapport aux dispositifs: à travers la maîtrise des différentes fonctions de la connexion, ils cherchent à conduire leur activité professionnelle de manière libre et autonome.

L'identification des stratégies d'usage des cadres (relevant principalement du filtrage et de la préservation) nous invite à comprendre comment l'interaction avec les TIC répond

aux besoins psychologiques fondamentaux au travail (Ryan & Deci, 2000) correspondants à l'autonomie, la compétence et l'affiliation.

3.1. Le besoin d'autonomie

Par le truchement des usages techniques, les cadres peuvent mettre à l'épreuve l'autonomie procédurale dont ils jouissent (autonomie dans la manière d'organiser leur temps de travail et dans la façon de parvenir aux résultats prescrits). De ces pratiques résulte un sentiment de choix, de liberté et d'indépendance dans la manière de coordonner ses activités professionnelles (Deci & Ryan, 2000). Le récit des cadres est ponctué de références à cette opportunité d'organiser leur travail et le puzzle de leurs temporalités encore plus librement avec l'équipement en TIC.

Xavier, cadre dirigeant, nous expliquait sa manière de réguler sa disponibilité: "Si c'est un dimanche pluvieux et qu'on est tous chacun de notre côté à glander, eh bien là je vais bosser. Mais [si] je suis au match de basket de ma fille, je ne vais pas répondre, je ne vais pas bosser. Je vais la regarder et elle va voir que je la regarde".

3.2. Le besoin de compétences

À travers leurs pratiques des technologies, les cadres développent une perception de contrôle, non seulement sur leur environnement mais également sur eux-mêmes: le besoin de compétences (*Ibid.*) serait donc également satisfait dans leur expérience quotidienne des TIC. À partir de l'élaboration des stratégies de connexion maîtrisée, les sujets que nous avons rencontrés en retirent, par ailleurs, un sentiment d'efficacité personnelle: "*mon quotidien, (...) bien heureusement il est fait de réussite à travers ces outils*", admettait Michel, cadre supérieur.

3.3. Le besoin d'affiliation

Le besoin d'affiliation est assouvi par le sentiment d'appartenance à un groupe

¹³ Soulignons que le dernier rapport du collège d'expertise (Gollac & Bodier, 2011) disqualifie la place des TIC dans les facteurs de RPS, conclusions appuyées par des études portant exclusivement sur la robotisation et l'informatisation des activités (non pas sur les TIC proprement dites).

professionnel et par la qualité des relations sociales (Lapointe et al., 2012). Incontestablement, l'usage des TIC implique, *de facto*, des interactions instrumentées avec autrui. Ainsi équipés, les cadres disposent du moyen d'être en relation quasi permanente avec leur entourage professionnel, eu égard au caractère résolument social de l'usage des TIC.

Lilian, cadre supérieur, évoquait l'importance des conversations téléphoniques avec ses collègues sur le trajet de retour au domicile: *“On a tendance à s'appeler quand on est sur la route en train de rentrer. (...) c'est souvent, à ce moment-là, entre guillemets “que la journée est finie”, [que l'] on peut discuter un peu plus en profondeur. (...) C'est un moment privilégié”*.

Cependant, ce dernier besoin apparaît comme l'endroit où, précisément, un point critique se discerne, représentant le point de bascule entre des « usages pathogènes » et des usages contribuant à la préservation de la santé (Diaz et al., 2012). En effet, nous avons vu plus haut qu'un sentiment d'isolement dans le rapport aux TIC se dégageait de l'expérience des cadres, du fait de la carence de ressources au sein du collectif. Or, les problématiques relatives à l'isolement convoquent des régulations collectives et organisationnelles. C'est donc sur ce point que les enjeux psychosociaux des usages numériques demeurent les plus critiques.

Conclusion

À la fin de son livre, Arnold Kaufmann (*op.cit.*) mentionne les lois de Shapero. La première met en relation le mouvement de l'innovation technique avec la régulation et le renouvellement des problèmes à résoudre: *“Quel que soit le nombre de problèmes résolus par l'homme, il prendra en charge un nombre tout aussi grand de nouveaux problèmes”*. Nous mesurons d'ailleurs à quel point les usages des technologies amplifient les compétences de l'homme au travail et font naître, par la même, des problématiques inédites liées à la mutation du rapport à l'activité et à ses conditions de réalisation. La

second énoncé porte sur la figure active de l'homme dans les relations qu'il tisse avec son environnement et de ses capacités régulatrices et émancipatrices face aux contraintes: *“Aussi mauvaise que soit l'organisation d'un système, des hommes pourront le faire fonctionner”*. L'attitude clairvoyante et proactive des cadres dans leur rapport aux TIC semble se mesurer à l'aune de cette acception.

Ainsi, nos analyses mettent en évidence toute l'ambivalence de la posture des cadres face aux TIC: si les usages techniques sont vecteurs de réussite, ils participent également de l'émergence de situations critiques. *“C'est un bel outil, mais à double tranchant”*, soulignait Bertrand, cadre dirigeant. Nonobstant la propension des TIC à représenter une source de plaisir au travail, leur usage peut également présenter des contraintes conscientisées par les cadres. La connexion maîtrisée, stratégie privilégiée par les sujets de l'échantillon, leur permet de conserver des pratiques à succès tout en freinant les effets non désirés. Les cadres que nous avons interrogés adoptent un regard stratégique pour optimiser leur efficacité, tout en affirmant leur autonomie et leur liberté individuelle à travers leurs pratiques communicationnelles. Le système de valeurs que les cadres entretiennent à l'égard des TIC s'articule autour des dimensions de contrôle, de créativité et d'autonomie. Dans une logique de subjectivation, la manière d'employer les dispositifs traduit leur volonté de se reconnaître dans leurs propres pratiques et de les faire converger en faveur de leurs besoins. Particulièrement soucieux de bien faire leur travail, généralement passionnés par leur activité et surinvestis (De Gaulejac, 2006), les cadres auraient à leur disposition des technologies appropriées pour répondre à leur éthos professionnel¹⁴, eu égard aux caractéristiques spécifiques des TIC (interactivité, autonomie, investissement, appropriation, joignabilité et temps réel). Toutefois, ces stratégies demeurent invisibles et non reconnues par l'organisation du travail. L'usage du courrier électronique et du téléphone portable ne font pas partie du contenu des fiches de poste... Les cadres

¹⁴ Cette dimension autorise, par ailleurs, la formulation d'une hypothèse relative à l'existence d'une stratégie défensive de métier: le système défensif pourrait, en ce sens, constituer l'arrière-plan idéologique des pratiques des cadres.

développent ainsi, seuls face à leurs interfaces numériques, des ajustements pour pallier les effets indésirables de l'usage professionnel des TIC. Ces femmes et ces hommes, composant le groupe socioprofessionnel des cadres, semblent «tenir», mais jusques à quand ? Il semble pourtant inconcevable de faire supporter les dimensions de régulation sur les seules épaules des individus sans concevoir des formes de régulations collectives et organisationnelles.

Received 7 June 2015

Revision received 30 September 2015

Accepted 27 January 2016

Références

- Amado, G. (2010). Subjectivité limitée, travail et résonance psychique. In Y. Clot & D. Lhuillier (Eds.), *Travail et santé, ouvertures cliniques* (pp. 65-77). Toulouse, Érès.
- Aubert, N. (2004). *L'individu hypermoderne*. Toulouse: Érès.
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique». *Politix*, 9(35), 226-257.
- Benghozi, P.-J. (2000). Le développement des NTIC dans les entreprises françaises. Premiers constats. *Réseaux*, 18(104), 31-57.
- Bernard, F. (2000). Le lien communicationnel en organisation. *Sciences de la Société*, 50/51, 25-45.
- Bobillier-Chaumon, M.-É. (2011). L'impact des technologies de communication sur les cadres, Rapport de recherche GREPS/APEC.
- Broadbent, S. (2011). *L'intimité au travail: la vie privée et les communications personnelles dans l'entreprise*. Limoges, FYP Éditions.
- Castel R. (2009). *La montée des incertitudes: travail, protection, statut de l'individu*. Paris, Seuil.
- Cherba, M., & Vásquez, C. (2012). Communication organisationnelle et santé: état de l'art et défis. In *80ème congrès de l'ACFAS, Montréal, Québec*. En ligne http://www.grms.uqam.ca/upload/files/Actes_de_colloque/ACTE_4_PDF.pdf
- Cordelier, B., Vásquez, C., & Mahy, I. (2011). L'organisation en mouvement: action, temporalité et processus. *Revue internationale de communication sociale et publique*, 5, I-VIII.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dejours, C. (1988). *Plaisir et souffrance dans le travail. Tome 2*. Orsay, Éditions de l'AOCIP.
- De Gaulejac, V. (2006). L'idéologie managériale comme perversion sociale. In J Aïn (Ed.), *Perversions, aux frontières du trauma* (pp. 189-206). Toulouse, Érès.
- Diaz, L., Chiaburu, D. S., Zimmerman, R. D., & Boswell, W. R. (2012). Communication Technology: Pros and Cons of Constant Connection to Work. *Journal Of Vocational Behavior*, 80(2), 500-508.
- Felio, C. (2015). Les stratégies de déconnexion des cadres équipés en TIC mobiles. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 19, 241-254. En ligne : www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2015-1-page-241.htm
- Felio, C. (2014a). Le rapport aux TIC des cadres: réflexions sur l'usage de l'entretien biographique dans une perspective longitudinale. *Études de Communication*, 43, 145-164. En ligne: <http://edc.revues.org/6049>
- Felio, C. (2014b). L'enjeu psychosocial de l'usage des TIC: témoignages d'intervenants en santé au travail ». In C. Lagabrielle & S. Laberon (Eds). *Santé au travail et risques psychosociaux: tous préventeurs ?* (pp. 193-206). Paris, L'Harmattan.
- Felio, C. (2013). *Pratiques communicationnelles des cadres. Usage intensif des TIC et enjeux psychosociaux*. Thèse de Doctorat en Sciences de l'information et de la communication, Université Bordeaux Montaigne, Tome 1, 486p. En ligne: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00990957>
- Felio, C., & Carayol, V. (2013). Apports de la technique des incidents critiques à l'étude des pratiques d'hyper connexion des cadres. In B. Vacher, C. Le Moëne & A. Kiyindou, (Eds), *Communication et débat public: les réseaux numérique au service de la démocratie?* (pp. 229-238). Paris, L'Harmattan. En ligne: <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00944728>
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-359.
- Gollac, M., & Bodier M. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. *Rapport SRPST*. En ligne: http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf
- Inaudi, A., & Liautard, D. (2010). De l'intérêt d'interroger les usages des ENT du point de vue de la médiation. Étude du dispositif CORRELYCE, Catalogue Ouvert Régional de Ressources Éditoriales pour les Lycées. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Dossier 2010, 26-42. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2010--page-26.htm>
- Jeanneret, Y. (2009). La relation entre médiation et usage dans les recherches en information- communication en France. *RECIIS*, 3(3).
- Kalika, M., & Romelaer P. (2006). *Recherches en management et organisations*. Paris, Economica.
- Kaufmann, A. (1968). *Les cadres et la révolution informatique, l'adaptation nécessaire*. Entreprise Moderne d'Édition.
- Lapointe, É., Boudrias, J.-S., Brunet, L., & Savoie, A. (2012). *La satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux: médiation de la relation entre la proactivité et la performance chez les enseignants québécois*. In S. Pohl, P. Desrumaux & A.-M. Vonthron (Eds), *Jugement socio-professionnel, innovation et efficacité au travail* (pp. 219-228). Paris, L'Harmattan.
- Lemoine, C. (2007). De la question à l'auto-questionnement: questionner, source d'emprise et

- d'appropriation multiple. *Revue Psychologie du Travail et des Organisations*, 13(4), 5-24.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris: Armand Colin.
- Molinier, P., & Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale: approches cliniques. *Travail et Emploi*, 129, 51-66.
- Paillé, P. (2009). Qualitative par théorisation (analyse). In A. Mucchielli (Ed.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (pp. 206-212). Paris, Armand Colin.
- Pélage-Mière, T. (2006). Les TIC dans l'entreprise: entre urgence et réactivité. *Communication & organisation*, 29, 196-205.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68.