

Nomadisme et dépendance
Des pratiques professionnelles reconfigurées

L'usage des technologies numériques de l'information et de la communication (TNIC) conduit à une reconfiguration des pratiques professionnelles et, par voie de conséquence, à une redéfinition des contours des métiers et des compétences. Si les TNIC permettent d'envisager *a priori* un enrichissement et une « sophistication » de l'activité professionnelle du cadre, les diverses transformations génèrent aussi de nouvelles contraintes, parfois lourdes, sur l'exercice de leur activité et leurs conditions de travail. Ces transformations ont donné naissance à de nouveaux profils de professionnels, marqués par la pratique croissante du nomadisme et une dépendance extrême à ces outils.

Marc-Éric Bobillier-Chaumon est maître de conférences en psychologie du travail et psychologie ergonomique à l'Institut de Psychologie de l'Université Lyon 2 et directeur adjoint du laboratoire GREPS (Groupe de Recherche en Psychologie Sociale).

Il a mené de 2008 à fin 2011 une recherche pour le compte de l'Apec sur l'impact des TNIC sur le travail des cadres. Accessible sur : <http://recherche.univ-lyon2.fr/greps/spip.php?article23>

Pour faire son travail, penser son activité, organiser ses tâches et manager son équipe avec des TNIC, il faut des représentations, des compétences et des qualités nouvelles. Des aptitudes comme coopérer, déléguer, coordonner, superviser, responsabiliser ont un sens différent et suscitent d'autres approches et modalités lorsqu'elles se déroulent dans un environnement de travail médiatisé par les technologies.

Quelles sont la place et le rôle des outils technologiques dans le développement des compétences des

cadres, ainsi que dans la réorganisation possible de leur activité ? La recherche que le laboratoire GRePS (Lyon2) a menée pour le compte de l'APEC permet d'en sérier diverses conséquences.

Un travail plus fragmenté et dispersé

La part d'information symbolique (en quantité et en qualité) dans le travail s'est accrue et touche toutes les fonctions du travail des cadres. Le travail s'est ainsi densifié avec une quantité d'informations plus grande à gérer, et intensifié avec l'accélération du rythme et des séquences de travail : rapidité des communications, immédiateté de la réponse et réactivité de la personne. Le réflexe remplace la réflexion (pourtant dimension fondamentale de l'activité des cadres) et la simultanéité (ou la multi-activité) devient une conduite prégnante de l'activité médiatisée. 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. Elle nécessite aussi des compétences spécifiques, dites de « dispersion ».

L'environnement technologique guide, structure, rythme le travail par des sollicitations fréquentes. Il interrompt le travail, détermine l'emploi du temps, oriente et réoriente en permanence les actions et les tâches... Les cadres se sentent dépossédés 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. Les cadres ont l'impression de perdre la maîtrise de leur travail pour subir ce que le système leur impose, le travail consistant de plus en plus fréquemment à faire face à des événements imprévus.

Les cadres doivent également faire face à tout un arsenal de TNIC, bien souvent décidé et implémenté sans leur consentement : 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, au risque de ressentir un certain débordement. 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'ensuit des attentes plus fortes de l'organisation qui exige de la part des salariés d'être en quelque sorte à l'image des TNIC qu'ils utilisent : plus performants, réactifs, accessibles et disponibles (meilleure connaissance de l'information, *reportings* constants, synthèses, immédiateté des réponses...).

Avec cet environnement technologique omniprésent, le cadre doit apprendre à gérer cette visibilité excessive en trichant ou en contournant ces outils, au risque non seulement de ne plus être joignable ou de passer à côté d'informations essentielles et stratégiques, mais aussi de ne pas respecter les règles inhérentes à sa fonction et d'en subir les conséquences. En effet, la connexion aux outils numériques est permanente et fait partie des règles implicites de travail : toute déconnexion, tout retard de réponse, tout manque de réactivité entraînent nécessairement des justifications, voire des sanctions.

Avec cet environnement technologique omniprésent, le cadre doit apprendre à gérer cette visibilité excessive en trichant ou en contournant ces outils, au risque non seulement de ne plus être joignable ou de passer à côté d'informations essentielles et stratégiques ; mais aussi de ne pas respecter les règles inhérentes à sa fonction et d'en subir les conséquences.

L'avènement du management à distance

Une autre caractéristique de l'activité des cadres est le travail en « mode réseau intentionnel », c'est-à-dire l'aptitude à faire du lien entre les personnes et 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, surtout lorsque la plupart des collaborateurs sont éloignés géographiquement.

Nos études montrent que les TNIC sont des ressources nécessaires à ce travail collectif en permettant de partager et/ou gérer des données, des personnes, des projets, des problèmes, des préoccupations communes, de coordonner les actions et les interventions. En somme, de fonctionner

ensemble tout en étant dispersés et éloignés. En cela, les outils techniques suivent et précipitent certaines évolutions organisationnelles ; transversalité, décloisonnement, fonctionnement en mode réseau ou projet.

Certaines équipes de travail réunissent aussi des salariés géographiquement éloignés, aux référentiels culturels multiples, qui doivent malgré tout travailler ensemble sans jamais avoir eu de contacts préalables. Dans ce cadre, si les TNIC permettent de coopérer à distance -plus ou moins efficacement selon nos observations (en raison des aléas techniques et du manque d'implication des membres...), elles requièrent surtout de nouvelles responsabilités de la part des chefs de projets. Il s'agit de dépasser les contraintes spatiales et surpasser les clivages classiques entre unités, services, métiers, cultures nationales et organisationnelles, et 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.

Il apparaît ainsi que l'avènement des TNIC a du moins accentué, sinon accompagné l'éclatement de l'activité professionnelle dans différentes zones géographiques, avec de nouvelles formes d'organisation du travail, comme le management à distance et les équipes virtuelles. Si certains cadres exercent leur activité professionnelle depuis leur domicile, d'autres privilégient plutôt une activité nomade et travaillent dans différents lieux (clientèle, hôtel, modes de transport, salles d'attente...). Les managers sont alors séparés géographiquement de leurs collaborateurs et utilisent les TNIC comme moyen de gestion, d'animation et de coordination des équipes.

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. Ce qui est rarement le cas, d'après nos analyses.

Dans cette supervision dématérialisée, le cadre doit 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 collectif qu'il

acquiert au fil de l'expérience. Le travail s'appuie sur des collaborations multiples qui mettent au cœur du *process* 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 en situation de collaboration. Ce qui est trop rarement le cas, d'après nos analyses. En outre, cet accaparement risque de détourner le cadre de sa fonction de management de proximité.

L'essor du nomadisme professionnel

Les outils techniques ont facilité de nouvelles formes d'organisation et de gestion du travail, tout particulièrement le nomadisme. Si la grande majorité exerce encore une activité sédentaire, nos études montrent qu'une part de plus en plus significative de ces cadres, toutes catégories confondues, s'oriente vers des activités délocalisées, hors du bureau, nomades ou en *home office*. Alternant différents lieux et contextes de travail (au bureau, chez le client, à son domicile, dans les filiales, à l'hôtel, dans les transports), ces cadres sont équipés de technologies mobiles pour rester accessibles et disponibles à tout moment. Or, les technologies disponibles ne sont bien souvent pas configurées pour s'ajuster à ces contextes. On ne fait pas n'importe quoi, n'importe où ; autrement dit, on ne va pas, par exemple, consulter ses mails dans la voiture, ou répondre à un appel chez le client.

Le cadre doit aussi de plus en plus souvent improviser dans des contextes de travail qui changent sans cesse, qui surgissent au gré des exigences et des sollicitations de son environnement numérique (appels sur un mobile, SMS ou mail sur un *smartphone*, visioconférence ou *chat via l'ordinateur*...). 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 (maison, déplacement...).

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

Les objets-frontière (ordinateur portable, smartphone, Clef 3G, GPS) mélangent usages professionnels et personnels, et rendent propice le débordement du temps de travail sur la sphère privée.

conjugués des nouvelles modalités de travail et la diffusion des équipements technologiques. Les mêmes outils sont d'ailleurs utilisés dans la vie privée et professionnelle ; on parle d'objets-frontière (ordinateur portable, smartphone, Clef 3G, GPS) 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...

De nouveaux types de cadres

Ces diverses analyses permettent de dresser une évolution du métier de cadre vers trois types de profils.

Le cadre « *libre-service* » est tributaire des exigences et des sollicitations de son environnement socio-professionnel. Elles rendent le cadre transparent, disponible et accessible aux yeux de tous en l'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 fondé sur la gestion de ses disponibilités, mais aussi de sa visibilité au travail, afin de ne pas perdre totalement le contrôle de son activité. Comment rendre visible ou invisible mon activité ? Comment, par exemple par l'usage détourné des agendas

partagés, se rendre disponible ou indisponible à son environnement ?

Le « *cadre décadré* » (ou *dispersé*) se pose des questions sur le sens de son activité dans la mesure où certaines références traditionnelles de métier sont remises en cause (dilution/glissement/perte des compétences, banalisation de sa fonction).

Il doit aussi essayer de retrouver de la cohérence face à 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 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 techniques de son système de travail. 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 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). Des compétences de dispersion sont dès lors requises.

Ce dernier profil, le *cadre partagé (glocalisé)*, n'est plus un acteur permanent de son entreprise. Il doit sans cesse s'adapter à divers contextes de travail (virtuel-réel, présentiel-à distance, Nomadisme-Home-Office (télé-travail) -sédentaire) et 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.

Ces modalités pouvant se mélanger et s'entremêler, l'individu doit pouvoir articuler convenablement ces

situations. C'est ce que nous avons appelé les activités *globalisées* (contraction de "global" et de "local"). Il s'agit en l'occurrence de pouvoir combiner à la fois des modes d'interaction à distance et avec les personnes présentes, *via* divers registres de communication : numériques (messagerie instantanée), non-verbaux (gestuel, facies, regard), oraux (aparté) ou analogiques (papier).

Il s'agit aussi d'être en quelque sorte ici et là-bas en même temps. Cela rejoint le principe de la « *mobilité* » (Badillo & Roux, 2009) qui correspond au don d'être mobile tout en gardant les avantages de la sédentarité, grâce aux bureaux permanents (ordinateur portable avec connexion Wifi, mise à jour et consultation à distance de la plupart des logiciels et base de données de l'entreprise, *Smartphone ...*).

Les incidences des TNIC sur la santé et le bien-être du cadre au travail

Il ne saurait y avoir de « bien-être » au travail sans un certain « bien-faire » du travail, c'est-à-dire sans une certaine idée et fierté du travail réalisé (Linhart, 2009 ; Clot, 2010).

Nos études ont montré que dans certaines situations professionnelles, l'abus ou l'excès de technologies pouvait altérer ce rapport au travail et aux autres en touchant trois dimensions essentielles.

Sur la qualité du travail d'abord, c'est-à-dire sur le travail qui se fait ou qui ne se fait plus ou qu'on ne peut plus faire comme avant. L'activité du cadre peut ainsi se retrouver dégradée ou altérée par des conditions de travail intenables, générées par les NTIC déployées: interruptions fréquentes, fragmentation de l'activité, multi-activité, travail à flux tendu, pression de la réponse, formation régulière aux dispositifs, démultiplication et hétérogénéité des outils... Le cadre peut aussi se trouver dépossédé d'une partie de ses prérogatives et responsabilités. Il est soumis à des systèmes qui rythment et organisent son travail (planning, agenda et espace partagé...), qui évaluent régulièrement son activité (*via* les outils de *reporting*), qui le poussent à être davantage dans l'action

et l'exécution (gestion des informations et des mails en temps réel), au détriment des temps de réflexion, pourtant centrale dans son métier de cadre... Le cadre peut ne plus arriver à repérer ce qu'il apporte réellement dans cette activité hyper-fragmentée. Et il n'est pas plus reconnu par les autres dans un environnement technologique qui standardise et harmonise ses contributions (*via* par exemple, les interfaces des logiciels ERP). Cela conduit à la perte de sens, à des conflits de valeurs.

Sur la qualité de vie au travail ensuite. La dimension collective, les relations interpersonnelles, pourtant si essentielles au travail et à l'équilibre psychosocial du salarié, peuvent se trouver altérées par ces technologies d'information et de communication ; notamment lorsque le « Vivre ensemble » fait place au « Chacun pour soi ». Les temps sociaux de rencontre, de réunion ou encore de discussions impromptues se réduisent, au profit d'interactions distancées et médiatisées. Le management à distance des collaborateurs prend également le pas sur l'encadrement de proximité. Le risque est alors grand que le collectif de travail se désagrège et se transforme en collection d'individus, c'est-à-dire en grappes d'individus interchangeables, mobilisés opportunément pour travailler ensemble (comme c'est déjà le cas pour des équipes virtuelles éclatées que nous avons observées dans certaines grandes organisations).

La dimension collective, les relations interpersonnelles, pourtant si essentielles au travail et à l'équilibre psychosocial du salarié, peuvent se trouver altérées par ces technologies d'information et de communication.

Sur la qualité de vie hors-travail enfin. Les sphères personnelles et familiales étaient considérées jusqu'à présent comme une sorte de rempart pour se protéger des atteintes du travail et retrouver du sens. Les technologies participent à cette détérioration, en accentuant la dilution des frontières et l'hybridation des usages. Et parce que ce sont aussi les mêmes outils qui sont utilisés au travail et à la maison (smartphone, ordinateurs portables...), ces objets-frontière contribuent à déverser le trop-plein de l'activité professionnelle dans la sphère domestique et familiale, et à créer ainsi les conditions d'une véritable

intrusion du travail dans l'espace intime.

La déconnexion volontaire s'avère indispensable pour se protéger des excès de l'intrusion technique et pour s'accorder un peu de temps à soi et à sa famille. Mais ce choix peut aussi se révéler coûteux et difficile à assumer dans la mesure où il peut paradoxalement remettre en cause la qualité du travail attendu (être disponible, accessible, réactif...).

Il convient dès lors de s'interroger sur les mesures que doivent mettre en place les organisations pour limiter les effets potentiellement délétères de ces outils et ré-associer les salariés à leur développement. Ce serait d'ailleurs là une opportunité pour rediscuter collectivement du travail à faire.