

## **Usage des technologies d'information et de communication et risques psychosociaux : le processus de rétribution dans les situations de travail à distance**

Le lien entre technologies d'information et de communication et risques psychosociaux peut être saisi en articulant, dans un même schéma, une conception dynamique de l'usage, en tant que structure actualisée par un processus, et une conception de la communication en tant que flux mobilisant les dispositifs auxquels sont intégrés les TIC. Cette approche permet d'analyser la relation entre le processus de rétribution du travail, l'utilisation des technologies d'information et de communication et la probabilité d'une détérioration de la santé physique et mentale des individus. Ainsi, les observations réalisées dans différentes situations de travail à distance montrent comment l'usage des TIC peut être à l'origine de dysfonctionnements du processus de rétribution et, inversement, comment ces dysfonctionnements contribuent à structurer l'usage de ces outils.

Associer l'utilisation des technologies d'information et de communication à l'apparition de risques psychosociaux nous rappelle, d'emblée, que la communication correspond à un engagement à la fois psychologique et physique de l'individu, qui le marque dans sa psyché mais aussi dans son corps. Les sciences de l'information et de la communication, en permettant de combiner dans un même schéma les structures relationnelles qui conduisent à cet engagement et les processus communicationnels qui mobilisent et transforment ces structures, ouvrent une perspective originale pour analyser pourquoi, dans certaines situations de travail, l'utilisation des TIC peut être à l'origine de troubles de la santé physique et mentale. Une analyse des dysfonctionnements du processus de rétribution dans différentes situations de travail à distance conforte et illustre cette approche. Elle met en évidence l'importance des référentiels intégrés aux dispositifs qui permettent de reconstituer et d'évaluer la trace laissée par l'activité de l'individu. Elle montre également comment la mutation des échanges dans les espaces de délibération, où l'activité est mise en débat et évaluée collectivement, influe sur la reconnaissance. Enfin, nous verrons comment la confiance, en tant que forme de rétribution, influe sur l'usage des technologies d'information tout en étant elle-même structurée par cet usage.

### *1. Un cadre intégrateur*

La relation entre technologies d'information et de communication et risques psychosociaux peut être saisi en articulant, dans un même schéma, une conception dynamique de l'usage, en tant que structure actualisée par un processus, et une conception de la communication en tant que flux mobilisant les dispositifs relationnels et informationnels auxquels sont intégrés les TIC.

#### L'usage en tant que structure

En tant que construits sociotechniques, les technologies d'information et de communication véhiculent et prescrivent la conception du rapport à l'autre et au monde de ceux qui les ont conçues, puis de ceux qui ont contribué à façonner et à stabiliser, d'appropriation en appropriation, leur usage dans le champ organisationnel et social (Flichy, 1997, 248). Cet usage correspond à la structure à laquelle l'individu se réfère, consciemment ou non, lorsqu'il situe cognitivement l'utilisation d'un outil technique dans un contexte vécu (la situation telle qu'il l'expérimente) ou dans un contexte projeté (la situation telle qu'il la conçoit). Anthony Giddens définit la structure comme le système des ressources et des contraintes matérielles et

symboliques que l'individu intériorise et en fonction duquel il agit (Giddens, 1987, 74). L'usage d'une technologie d'information et de communication correspond ainsi à l'intériorisation du jeu complexe des relations et des tensions entre les éléments qui structurent, dans une situation vécue ou projetée, les représentations de l'outil et de l'action qu'il permet. Ces éléments comprennent, notamment, l'accès matériel à l'outil, l'accès aux connaissances nécessaires pour l'utiliser ainsi que le poids des représentations portées par les acteurs directement ou indirectement impliqués dans la situation. L'utilisation de l'outil, réelle ou projetée, actualise ce système intériorisé de ressources et de contraintes (Orlikowski, 2000, 407 ; DeSanctis & Poole, 1994). Enfin, l'empreinte de l'usage laissée dans l'environnement par l'utilisation de l'outil, lorsqu'elle est captée et interprétée par d'autres individus, vient modifier la structure à laquelle ceux-ci se réfèrent et contribue ainsi à la dynamique collective et continue de l'appropriation (Roux, 2007, 132).

### L'usage en tant que processus

Cette conception structurelle de l'usage situe l'observation et l'analyse dans un paradigme : celui des structures intériorisées (Giddens, 1987), de la cognition distribuée (Hutchins, 1995), de la relation récursive et réflexive à l'autre et au monde, de l'action située (Suchman, 2007) qui actualise la société, des traces mnésiques laissées par cette action puis remémorées collectivement (Grosjean & Bonneville, 2009), du lien social que génèrent cette remémoration et cette actualisation. La conception de l'usage en tant que processus s'inscrit dans ce paradigme et le prolonge. Elle permet d'appréhender de façon conjointe, dans un même flux, la dynamique de l'usage-structure (tel que nous l'avons défini plus haut) et l'action qui imprime cette structure dans l'espace et la projette dans le temps. L'usage, en tant que processus, se conçoit comme un flux (une énergie) mobilisant sur son passage des dispositifs, reliés entre eux de manière systémique, qui agissent sur leur environnement. La définition du concept de dispositif proposée par Giorgio Agamben prend ici tout son sens : "*(...) j'appelle dispositif tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants*" (Agamben, 2007, 30-31). Ce concept nous semble essentiel pour appréhender le changement social car il permet de faire le lien entre trois dimensions intrinsèques de l'action humaine : sa dimension spatiale, saisie à travers les constituants physiologiques et matériels du dispositif ; sa dimension temporelle, qui correspond au temps nécessaire au "fonctionnement" du dispositif ; sa dimension cognitive, comprise comme l'ensemble des processus mentaux (faisant appel à la raison et aux émotions) qui donnent un sens à la mobilisation du dispositif et à son action sur l'environnement.

Ainsi défini, le concept de dispositif permet d'actualiser celui de *résistance* (Laulan, 1985, 9) qui trouve toute sa place dans une conception de l'usage sous forme de flux orienté, divisé, enrichi, condensé, accéléré ou ralenti par les dispositifs qu'il mobilise, chacun de ces dispositifs inscrivant cette résistance dans l'environnement physique et psychique qu'il transforme. Ainsi, l'usage transforme l'humain, tant psychiquement, en façonnant le rapport émotionnel et rationnel à l'autre et au monde, que physiquement, par l'activité neuronale, hormonale et musculaire qu'il implique.

### La relation entre communication et usage

Pour comprendre le rôle que peuvent jouer les technologies d'information et de communication dans l'apparition de troubles psychosociaux, il nous faut maintenant faire le lien entre l'usage de ces outils, tel que nous l'avons défini (en tant que structure et que processus), et leur vocation à établir une relation entre les individus et à les informer dans un environnement organisationnel. Une conception processuelle de la communication permet de réunir ces éléments dans un même schéma. La communication y apparaît comme une forme particulière

d'action : un flux (une énergie) transformant le rapport à l'autre et au monde des individus en mobilisant, de façon conjointe, des dispositifs relationnels (permettant d'établir une relation entre ces individus) et des dispositifs d'information (permettant le traitement cognitif, à la fois rationnel et émotionnel, conscient ou non, des éléments physiques et symboliques auxquels la relation donne accès). Dans un tel schéma, la cognition est partagée grâce aux relations plus ou moins technicisées, plus ou moins directes, plus ou moins formelles, plus ou moins informatives permises par les dispositifs relationnels. Elle est également partiellement extériorisée, dans les composantes matérielles et algorithmiques des outils techniques intégrées aux dispositifs informationnels et relationnels. Le flux communicationnel mobilise un nombre variable de dispositifs, fonctionnant en parallèle ou de manière successive, plus ou moins dépendants les uns des autres et plus ou moins complémentaires. Chacun de ces dispositifs peut être considéré comme une entité observable ou être associé à d'autres dispositifs dans un ensemble cohérent qui correspond lui-même à un dispositif. Les frontières entre dispositifs relationnels et dispositifs d'information, si elles présentent un intérêt pour l'observation et la compréhension du processus communicationnel, s'avèrent tout aussi mouvantes, la cognition étant par essence partagée.

La communication, ainsi définie, se fonde dans le flux de l'usage conçu comme processus. Elle éprouve la résistance à la fois cognitive et physique des dispositifs relationnels et informationnels qu'elle mobilise. En agissant sur la psyché, sur le corps et sur l'environnement physique et symbolique des individus, elle actualise l'usage de ces dispositifs, conçu cette fois en tant que structure. Cette structure, en orientant l'utilisation des dispositifs communicationnels, participe à leur résistance et modifie, de ce fait, le flux communicationnel.

#### TIC et risques psychosociaux

En insistant sur la corrélation entre la communication, l'usage des dispositifs communicationnels et la transformation physique et psychique des individus, une telle approche permet de faire le lien entre les situations où les technologies d'information et de communication sont présentes (qu'elles soient utilisées ou non) et l'apparition de risques psychosociaux. Ceux-ci désignent "(...) *des risques pour la santé créés par le travail à travers des mécanismes sociaux et psychiques*" (Gollac & Bordier, 2011, 23). Le stress, en tant que réaction normale de l'organisme lorsqu'il doit s'adapter à une situation présentant des contraintes physiques ou psychologiques inhabituelles, devient délétère lorsque la situation stressante perdure au-delà des capacités de résistance et d'adaptation de l'individu (Selye, 1955, 627). Les dégradations de la santé alors observées sont essentiellement réparties dans trois catégories : les maladies cardio-vasculaires, les problèmes de santé mentale (troubles du sommeil, syndrome d'épuisement professionnel, suicide...), mais aussi les troubles musculo-squelettiques (cervicalgies, lombalgies, dorsalgies...) (Chouanière & al. 2011, 516).

Si peu d'études permettent d'établir un lien significatif entre l'utilisation des TIC et l'apparition de tels troubles (Klein & Govaere, 2012, 175), de nombreux travaux soulignent les effets potentiellement stressants de ces outils : surcharge informationnelle, empiètement du travail sur la vie privée, fragmentation des tâches, injonction à la connexion permanente et à l'immédiateté, perte d'autonomie due à une surveillance et à un contrôle accrus ou, à l'inverse, autonomie et responsabilisation croissantes des individus au détriment des collectifs (Carayol & al. 2013) (Klein & Ratier, 2012). Dans ces travaux, la question des logiques sociales – notamment managériales – à l'origine de ces phénomènes est généralement posée, confortant l'intérêt d'une prise en compte plus systématique du poids et de la dynamique des structures et des processus (organisationnels, identitaires...) qui contribuent à façonner l'usage des dispositifs de communication tout en étant eux-mêmes structurés par cet usage.

## 2. Les dysfonctionnements du processus de rétribution dans les situations de travail à distance

Le processus de rétribution, ainsi que la structure organisationnelle et sociale qu'il mobilise et actualise, jouent un rôle déterminant dans l'apparition de risques psychosociaux. Les principaux modèles utilisés pour identifier et évaluer ces risques insistent sur les différentes formes de rétribution matérielle et/ou symbolique qui entrent ainsi en jeu : l'autonomie décisionnelle laissée à l'individu et le soutien social dont il bénéficie de la part de sa hiérarchie et de ses collègues (Karasek et al. 1998, 324), l'équilibre entre l'effort fourni et la rétribution reçue (Siegrist, 1996, 29-30), l'équité de traitement que l'individu perçoit lorsqu'il se compare aux autres (Adams, 1965, 280). Chaque forme de rétribution est structurée par un processus communicationnel qui apparaît en filigrane dans ces modèles. Celui-ci peut être décomposé en quatre sous-processus complémentaires : la définition de critères d'évaluation, la communication des traces du travail réalisé, la structuration d'un jugement par ceux qui ont le pouvoir de reconnaître et, enfin, la communication de ce jugement à l'individu évalué. Le processus de rétribution influe, de ce fait, sur la reconnaissance, c'est-à-dire sur la structure intériorisée du respect de soi (l'assurance d'un traitement équitable), de l'estime de soi (la considération accordée aux qualités et à l'investissement de l'individu) et, dans une moindre mesure en contexte professionnel, de la confiance en soi (les relations affectives primaires) (Honneth, 2000, 116 et s.) Or c'est lorsque cette reconnaissance n'est pas satisfaisante, au regard des besoins et des attentes de l'individu, qu'un risque psychosocial apparaît (Dejours, 2007, 58).

Afin d'illustrer comment certains dysfonctionnements du processus de rétribution influent sur l'usage des technologies d'information et de communication et, inversement, comment l'usage des TIC peut contribuer à ces dysfonctionnements, nous nous appuyerons sur trois études sur l'évolution du lien social dans différentes situations de travail à distance, réalisées entre 2000 et 2009.

### La disparition des traces de l'activité

La première enquête, réalisée auprès de télétravailleurs salariés (Gléonnet, 2001), met en évidence un paradoxe : alors que les technologies d'information et de communication permettent, techniquement, une traçabilité accrue de l'activité des individus, les traces de cette activité semblent parfois se brouiller, voire disparaître. Les empreintes laissées dans l'environnement organisationnel par l'action du télétravailleur, captées grâce aux TIC, ne permettent pas toujours de reconstituer, a posteriori, une trace de l'activité suffisamment précise et fiable pour qu'elle puisse faire l'objet d'un jugement acceptable.

*"Avec Notes [bases de données partagées sous Lotus Notes] on peut voir tout ce que je fais. Tout ça [l'interviewé montre l'écran] ce sont mes-rendez-vous à l'extérieur avec les comptes-rendus. Sans compter la quantité de mails que j'envoie. [...] Pour eux [mes collègues] je suis absent."*

Les causes de ce paradoxe sont à rechercher dans la manière dont sont créés puis mobilisés les dispositifs de mémoire, qui permettent de reconstituer, afin de l'évaluer, la trace de l'activité à partir des empreintes qu'elle a laissées. Trois phénomènes semblent ici se conjuguer : l'inadéquation avec le télétravail des référentiels intégrés aux dispositifs de mémoire, la faible adhésion à ces référentiels de la part des non-télétravailleurs et, enfin, un appauvrissement des échanges dans les "espaces de délibération" (Dejours, 2013, 16) mobilisés par le processus de remémoration et d'évaluation. La notion de référentiel, telle qu'elle est utilisée en gestion de la qualité, correspond à l'ensemble des règles et des indicateurs mis en avant par l'organisation pour définir les "bonnes pratiques" dans un domaine d'activité ou dans une situation particulière, afin d'évaluer et d'orienter les pratiques existantes dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue. Cette notion, une fois étendue aux références informelles, continuellement renégociées et actualisées, à partir desquelles chacun évalue son travail et celui des autres,

présente l'intérêt de faire le lien entre la rationalisation de l'activité formalisée par l'organisation et la rationalisation de l'activité intériorisée par les individus. Dans les situations où le télétravailleur juge insuffisante la rétribution obtenue en échange de son travail, soit les référentiels n'ont pas véritablement évolué avec l'arrivée du travail à distance, soit ils ont été adaptés et formalisés, mais sans faire l'objet d'une adhésion par l'équipe ou par la ligne hiérarchique concernée.

La mise en place du télétravail s'accompagne également d'une mutation des espaces de délibération mobilisés par le processus de rétribution. Les échanges directs et informels entre le télétravailleur, ses pairs, sa hiérarchie et ses collègues, qui permettent à chacun de ces acteurs de s'accorder sur les critères d'évaluation puis d'évaluer collectivement l'activité tout au long du processus de rétribution, tendent à être remplacés par des échanges formels, plus rares, plus contraignants, moins immédiats et moins riches. La visibilité et la lisibilité du travail, nécessaires à une évaluation juste et équitable de l'activité (Payet & Battegay, 2008, 25-30), se dégradent alors de façon notable.

*"Personne ne voit ce que vous faites, mis à part des résultats, je dirais, et qu'est-ce qu'un résultat par rapport à la somme d'énergie dans ce que vous avez construit, que vous avez mise derrière pour arriver à ce résultat ? Alors que quand vous êtes en face de quelqu'un en permanence, la personne voit bien toute l'énergie que vous dépensez. [...]"*

*"Soit vous pouvez [...] avoir [la personne] au téléphone et, à la limite, vous vous retrouvez dans les conditions identiques à celles que vous avez physiquement, vous ne perdez pas toute la partie contacts, tout ce qui est autour du verbal. Mais si vous êtes obligé de le faire sous la forme d'un rapport synthétique, pour bien expliquer, ça n'a jamais la richesse d'un échange. [...] Et ça fait perdre du temps [...] Je trouve que c'est vraiment beaucoup d'énergie perdue. Et malheureusement, c'est ce que je suis obligée de faire." [6]*

*"On a toujours l'impression, lorsqu'on est télétravailleur, qu'on est seul. J'appelle ça « le syndrome du mur blanc », parce que quand je suis devant mon micro, je suis devant un mur blanc. Donc, on se dit : « est ce que j'en ai fait assez par rapport aux autres ? »"*

#### Une structuration mutuelle de la confiance et de l'usage des TIC

Deux autres études, que nous ne ferons ici qu'évoquer, insistent la relation de structuration mutuelle qui existe entre la confiance et l'usage des technologies d'information et de communication. Dans le premier contexte étudié, la défiance est due à un environnement organisationnel concurrentiel et instable (celui des entreprises de haute technologie de la Silicon Valley), qui conduit l'individu à voir en ses collaborateurs des concurrents potentiels autant que des partenaires (Gléonnec, 2004). Dans le second cas, le manque de confiance est induit par une concurrence fonctionnelle entre deux catégories d'acteurs (médecins du travail et Intervenants en Prévention des Risques Professionnels), appartenant aux mêmes organisations (des Services Interentreprises de Santé au Travail), amenés à travailler sur les mêmes problématiques et sur les mêmes terrains (Gléonnec, 2009). Cette concurrence se double alors, chez ces acteurs, d'une lutte pour faire reconnaître leur identité professionnelle, qu'il s'agisse de la spécificité et de la valeur de leurs compétences ou de leur légitimité à exercer un pouvoir de décision au sein de l'organisation. Ces deux études mettent en évidence un même phénomène de cloisonnement des systèmes de communication qui, s'il est initialement dû au manque de confiance, entretient en retour cette défiance. Dans le premier cas, les relations bilatérales par e-mail sont privilégiées à l'utilisation de bases de données partagées par l'ensemble des collaborateurs. Dans le second cas, les IPRP tentent de s'affranchir du pouvoir des médecins en déployant des systèmes d'information et de communication destinés à mettre en commun leurs ressources informationnelles (sur des bases de données partagées en interne) et à promouvoir leur identité auprès des acteurs externes (notamment grâce à l'utilisation de sites Internet et à l'envoi de *newsletters*).

## Conclusion

Les dysfonctionnements du processus de rétribution observés ici, qu'il s'agisse de la disparition des traces de l'activité ou d'une défiance entretenue par l'usage des technologies d'information et de communication, montrent l'intérêt qu'il peut y avoir à aborder la relation entre les risques psychosociaux et l'utilisation des TIC en prenant en compte la structuration mutuelle entre : (1) l'usage des dispositifs communicationnels, en tant que structure actualisée par un processus lui-même composé de multiples sous-processus ; (2) la communication, en tant que flux éprouvant la résistance de ces dispositifs et actualisant leur usage ; (3) les processus organisationnels qui, tels le processus de rétribution, contribuent à rationaliser l'usage des dispositifs relationnels et des dispositifs d'information ; (4) les processus sociaux, dont les processus identitaires, qui façonnent ces processus organisationnels ; (5) le stress généré chez l'individu par cette conjonction de processus, en tant que réaction physiologique de l'organisme dont on peut mesurer l'intensité et la durée. Cette approche compréhensive laisse entrevoir des pistes pour une prévention des risques psychosociaux reposant sur l'identification des processus communicationnels "pathogènes", puis sur une modification de ces processus ou sur l'atténuation de leurs effets par le biais d'autres processus.

## Bibliographie

Adams J.S. (1965), « Inequity in social exchange », *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, pp. 267-299.

Agamben G. (2007 [2006]), *Qu'est-ce qu'un dispositif*, Paris, Payot & Rivages. 50p.

Carayol V., Félio C., Lima F., Soubiale N. (2013), « De l'hyper-connexion à la déconnexion chez des cadres. Les TIC comme facteurs de risques psychosociaux », in *Communications organisationnelles et management en contexte numérique généralisé*, Nice, Actes du colloque international Org&Co, 101-109.

Chouanière D., Cohidon C., Edey Gamassou C., Kittel F., Lafferrerie A., Langevin V., Moisan M.P., Niedhammer L. & Weibel L. (2011). « Expositions psychosociales et santé : état des connaissances épidémiologiques », *Documents pour le médecin du travail*, n°127, 509-517.

Dejours C. (2013) « Effets de la désorganisation des collectifs sur le lien à la tâche et à l'organisation », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 61, 11-18.

Dejours C. (2007), « Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance », in A. Caillé (Eds.). *La quête de reconnaissance : nouveau phénomène social total*. Paris, La Découverte / MA/U/S/S, 58-70.

DeSanctis G. & Poole M.S. (1994) « Capturing the complexity in advanced technology use: adaptive structuration theory », *Organization Science*, vol.5, n°2, pp.121-147.

Flichy P. (1997), « La question de la technique dans les recherches sur la communication », in P. Beaud, P. Flichy, D. Pasquier & L. Quéré (Eds.), *Sociologie de la communication*, Issy-les-Moulineaux, CNET, 243-270.

Giddens A. (1987 [1984]). *La constitution de la société*, Paris, Presses universitaires de France, 474p.

Gléonnec M., « Le lien social dans les systèmes d'information : le cas des services de santé au travail », *Etudes de communication*, n°33,135-152.

Gléonnec M. (2004), « Travailler ensemble à distance : une question de confiance », *Hermès*, n°39, 19-26.

Gléonnec M. (2001), *Le changement organisationnel à l'épreuve du lien social dans ses modalités culturelles : l'appropriation du télétravail dans l'entreprise*. Thèse de doctorat en

Sciences de l'Information et de la Communication, Bordeaux, Université Michel de Montaigne, 449p.

Gollac M. & Bordier M. (Rédacteurs) (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Ministère du travail, de l'emploi et de la santé, Paris, 223p.

Grosjean S. & Bonneville L. (2009), « Saisir le processus de remémoration organisationnelle des actants humains et non humains au cœur du processus », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, n° 2, 317-347.

Honneth A. (2000 [1992]), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, éditions du Cerf, 240p.

Hutchins, E. (1995), *Cognition in the wild*, Cambridge, MIT Press, 381p.

Karasek R, Brisson C., Kawakami N., Houtman I., Bongers P. & Amick B. (1998), « The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics », *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 3, n°4, pp. 322-355.

Klein T. & Govaere V. (2012), « Impacts des TIC sur le bien-être et la santé au travail », in T. Klein, et D. Ratier (Eds.), *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, Paris, Direction générale du travail, 161-183.

Laulan, A.-M. (1985), *La résistance aux systèmes d'information*, Paris, Retz, 161p.

Orlikowski W.J. (2000), « Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations », *Organization Science*, vol.11 (4), 404-428.

Payet J.P., Battegay A. (2008), « La reconnaissance, un concept de philosophie politique à l'épreuve des sciences sociales », in *La reconnaissance à l'épreuve : explorations socio-anthropologiques*, J-P. Payet, A. Battegay (eds), Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 23-42.

Roux A. (2007), « De l'usage à la pratique : les processus d'appropriation. Emprunts à la théorie de la structuration et empreinte du chercheur », *Communication et organisation*, n°31, 124-139.

Siegrist J. (1996), « Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.1, n°1, 27-41.

Suchman L. (2007), *Human-Machine Reconfigurations. Plans and Situated Action* (2nd Edition), Cambridge, Cambridge University Press, 328p.