

## **Quels impacts ont les technologies de l'information et de la communication dans l'activité des cadres et qu'en est-il de leur perception par rapport à la déconnexion ?**

**Auteur :** Vancrayelynghe, Charlotte

**Promoteur(s) :** Robert, Jocelyne

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en oeuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

**Année académique :** 2017-2018

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/4608>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

NOM : VANCRAVELYNGHE

Prénom : Charlotte

Matricule : S20142179

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

## Mémoire

Quels impacts ont les technologies de l'information et de la communication dans l'activité des cadres et qu'en est-il de leur perception par rapport à la déconnexion ?

Promoteur :

Madame Jocelyne ROBERT

Lecteur :

Monsieur Jacques FOLON

Lecteur :

Monsieur Cédric ANDRIES

# REMERCIEMENTS

De multiples personnes méritent d'être remerciées, que ce soit pour leur implication directe ou indirecte.

Tout d'abord, nous souhaitons remercier notre promotrice, Madame Jocelyne Robert pour sa disponibilité et ses conseils lorsque nous en avons besoin.

Nous exprimons également notre gratitude envers les intervenants, pour leurs apports essentiels à l'évolution et à la réflexion de ce mémoire.

Nous exprimons notre reconnaissance envers nos lecteurs, Monsieur Jacques Folon et Monsieur Cédric Andries, pour leur considération sur le sujet et le temps accordé à la lecture.

Nous tenons également à remercier nos proches pour leurs encouragements, leur patience, leurs conseils. Nous avons une pensée particulière envers Madame Murielle Vancrayelynghe pour son encouragement, son soutien, ses conseils et le temps accordé à la lecture.

# TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	1
INTRODUCTION .....	4
REVUE DE LITTÉRATURE.....	6
1. Les technologies de l’information et de la communication .....	6
1.1. Définition.....	6
1.2. Bref historique .....	6
1.3. La notion d’urgence et d’immédiateté.....	7
1.4. Impacts des TIC sur le travail.....	8
1.5. Risques des TIC au travail et sur la santé.....	10
2. Les cadres et les TIC.....	11
2.1. Définition du cadre.....	11
2.2. L’activité des cadres et les TIC.....	12
3. Connexion, hyperconnexion et déconnexion aux TIC .....	13
3.1. La connexion, être connecté.....	13
3.2. L’hyperconnexion.....	14
3.3. La déconnexion .....	16
QUESTIONNEMENTS.....	22
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	23
1. Phase exploratoire.....	23
2. Constitution de l’échantillon .....	24
3. Réalisation des entretiens .....	25
4. Limites de la recherche .....	26
RESTITUTION DES DONNEES.....	27
1. Descriptions des terrains.....	27
2. Mise à plat des données .....	29
2.1. Perception générale des TIC .....	29
2.2. Temps de connexion – Hyper-connexion.....	31
2.3. Impacts principaux sur les conditions de travail .....	35

2.4. Impact sur la Communication – Relations interpersonnelles.....	38
2.5. Déconnexion.....	41
2.6. Solutions – recommandations.....	44
DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	47
1. Perception globale des TIC.....	48
2. Temps de connexion – hyperconnexion.....	49
3. L’impact des TIC sur les conditions de travail .....	50
4. La communication et les relations interpersonnelles .....	51
5. La déconnexion et le droit à la déconnexion perçus par les cadres.....	51
6. Réflexion et pistes de solutions.....	52
CONCLUSION.....	55
BIBLIOGRAPHIE.....	57
Ouvrages .....	57
Articles.....	57
Sites internet .....	59
ANNEXES .....	60
1. Annexe 1 : e-mail de présentation du sujet pour les cadres.....	60
2. Annexe 2 : guide d’entretien.....	61

# INTRODUCTION

« *Les choses vont plus vite, les délais sont plus courts, les flux sont tendus, les gens sont de plus en plus pressés et les situations d'urgence se multiplient* » (Jauréguiberry, 2010 : 108). Immédiateté, simultanéité et densification du temps sont trois notions faisant désormais partie intégrante de notre monde. « *Le constat est général, mais vaut particulièrement pour le monde de l'entreprise* » (Jauréguiberry, 2010 : 108). Le phénomène d'accélération du temps s'est développé premièrement dans la sphère économique et professionnelle. L'origine de ce phénomène réside, selon Jauréguiberry (2010) d'une part, dans la notion de « chronocompétition » des entreprises qui cherchent à dominer les marchés et d'autre part, dans la notion de « chronocompétitivité » au cœur des entreprises qui essayent de réduire le plus possible leurs coûts de fabrication et de distribution (Jauréguiberry, 2010). À l'époque, en vue de réduire les délais de réponse, les premières télécommunications telles que le télégraphe ou le téléphone ont instantanément pris une grande importance. Aujourd'hui, leur évolution les a rendus indispensables pour chaque entreprise souhaitant être performante.

Selon Jauréguiberry, les technologies de l'information et de la communication sont indispensables aux entreprises pour trois raisons : (1) premièrement, l'adaptabilité au marché hyperconcurrentiel qui exige une immédiateté de réponses aux sollicitations et sans laquelle une entreprise ne pourrait pas survivre. (2) Deuxièmement, l'optimisation des tâches au sein de l'entreprise et une plus grande vitesse de réactions aux sollicitations tant internes qu'externes. (3) Troisièmement, l'organisation du système global de l'entreprise. En effet, les centres de production sont dispersés, des délocalisations apparaissent, la notion de réseau « au-delà des frontières de l'entreprise » apparaît. Les technologies de l'information et de la communication jouent à présent un rôle central dans la gestion de l'organisation en temps réel et ces outils poursuivent tous un but commun : le raccourcissement des délais, l'accélération des rythmes et la généralisation de la simultanéité.

Les cadres sont particulièrement touchés par ces changements (Felio et Lerouge, 2017). En effet, le rapport au temps représente un critère majeur pour caractériser la spécificité des cadres. Cette situation peut s'expliquer par leur statut juridique qui leur autorise une plus grande autonomie ainsi qu'un potentiel travail à distance dans certaines sociétés (télétravail, déplacements). Cela ne les contraint donc plus aux horaires classiques (Prost et Zouinar, 2015). Ordinateur fixe et/ou portable, *smartphone* ou encore tablette, de nombreux outils professionnels sont désormais à leur disposition. Mais qu'en est-il des impacts de ces nouvelles technologies dans leur activité professionnelle ? De multiples études ont été réalisées sur le sujet afin de démontrer les nouveaux effets générés par ces outils sur les cadres (par exemple Prost et Zouinar, 2015, Klein et Ratier, 2012, Felio et Lerouge, 2017). Force est de constater que l'hyperconnexion est désormais un sujet de plus en plus abordé au vu des conséquences pouvant nuire à la santé et à la vie quotidienne du travail des cadres. Stress,

*burn-out*, surcharge informationnelle ou encore porosité entre vie privée et professionnelle, sont les conséquences les plus reconnues.

Parler de connexion ou d'hyperconnexion revient à penser également à la déconnexion. Le thème de la déconnexion prend à présent toute son importance et les travaux littéraires (par exemple Jauréguiberry, 2010, 2012, 2014 ; Prost et Zouinar, 2015, Mark et all., 2012) nous prouvent aussi que des périodes de déconnexion deviennent à présent nécessaires pour survivre à la rapidité d'évolution.

Suite à différentes expériences en tant que stagiaires au cours de notre parcours académique ainsi qu'à certains entretiens exploratoires, nous avons décidé de nous centrer sur le sujet de l'usage intensif des technologies de l'information et de la communication dans l'activité professionnelle des cadres. Nous aimerions comprendre à travers une enquête qualitative, les impacts organisationnels d'une part, et d'autre part l'avis et/ou l'expérience de nos intervenants sur le thème de la déconnexion, et principalement du droit à la déconnexion entré récemment en vigueur en Belgique.

Afin de répondre à notre question de recherche « quels impacts ont les technologies de l'information et de la communication dans l'activité des cadres et qu'en est-il de leur perception par rapport à la déconnexion ? », nous allons tenter de comprendre plusieurs enjeux. Pour cela, notre travail comportera plusieurs parties : d'abord, nous contextualiserons notre recherche au travers une revue de littérature scientifique. Dans cette première partie, nous tenterons de définir les technologies de l'information et de la communication et plus spécifiquement, de définir leurs liens et leurs impacts dans l'activité des cadres. Nous aborderons aussi la notion de connexion, d'hyperconnexion et finalement nous parlerons du thème de la déconnexion. En guise de conclusion de cette revue littéraire, nous mettrons en évidence nos questionnements qui seront abordés dans le cadre de notre recherche empirique.

Ensuite, dans une seconde partie, nous développerons la méthodologie choisie pour étudier ce phénomène. Nous parlerons de la constitution de notre échantillon, de la réalisation des entretiens semi-directifs menés, de notre grille d'analyse pour questionner les intervenants ainsi que des limites de notre recherche.

Dans un troisième temps, nous ferons une mise à plat de nos données empiriques récoltées sur le terrain en les explicitant et en les exemplifiant à l'aide des entretiens réalisés.

Enfin, nous discuterons de nos données récoltées en relation avec des théories afin de produire notre propre théorie, nos recommandations et affirmer ou infirmer nos questionnements.

# REVUE DE LITTÉRATURE

## 1. Les technologies de l'information et de la communication

### 1.1. Définition

Les technologies de l'information et de la communication<sup>1</sup>, « sont des outils qui ont en commun de produire, transformer ou échanger de l'information grâce à des composants électroniques et peuvent être des matériels comme les ordinateurs, les téléphones portables, les réseaux filaires, ou des logiciels qui complètent les matériels pour permettre la réalisation d'un très grand nombre de tâches. Les réseaux, physiques ou virtuels, sont également considérés comme des TIC. Bien que leurs fonctions ne soient pas systématiquement liées à l'information, les systèmes relevant de l'informatique embarquée sont aussi souvent classés parmi les TIC » (Klein et Ratier, 2012 : 9).

La dimension novatrice des TIC par rapport aux technologies traditionnelles telles que la télévision ou l'ordinateur demeure dans l'établissement d'une relation entre l'utilisateur et les outils techniques. La caractéristique la plus évocatrice est l'interactivité parce que les TIC requièrent, d'une part, la présence de l'utilisateur et, d'autre part, son investissement pour les faire fonctionner (Millerand, 2002, cité par Felio et Lerouge, 2015). Ainsi, les individus sont amenés à développer des capacités d'actions tout en mobilisant leurs des compétences cognitives.

### 1.2. Bref historique

Tout commence dans les années 1950 avec l'apparition du premier mouvement d'informatisation des processus informationnels dans les organisations. Des calculateurs militaires furent transposés dans le milieu professionnel avec comme objectif de centraliser les données au sein d'un même système.

Dans les années 1980, on assiste à la décentralisation des informations avec l'apparition de l'informatique individualisée et des micro-ordinateurs. Bien que la tendance tende à se généraliser, ce sont majoritairement les cadres et les ingénieurs qui en disposent dans l'exercice de leur fonction. Dès le début des années 1990, sous l'emprise d'Internet et de l'accélération des processus, les entreprises adoptent l'informatique en réseau, facilitant les échanges entre salariés. Cette dernière décennie, de

---

<sup>1</sup> Abréviation utilisée dans cette recherche : TIC



nouvelles technologies mobiles telles que le *smartphone*, les ordinateurs portables, les tablettes, mais aussi le *cloud computing*<sup>2</sup> offrent l'accès aux salariés à un réseau d'entreprise à distance. L'intégration des TIC tend de plus en plus à accroître l'individualisation du rapport à l'information et à la communication. (Felio et Lerouge, 2015).

Depuis une vingtaine d'années, un sentiment globalement très positif des TIC s'est attaché à leur évolution. Ces outils sont devenus tout à fait indispensables dans le secteur économique et professionnel, dans l'activité quotidienne des salariés, que ce soit au niveau organisationnel, stratégique ou pour les changements de l'entreprise (Klein et Ratier, 2012). Ils permettent de raccourcir les délais, de coordonner des actions et de généraliser la simultanéité dans un environnement que Jauréguiberry (2013) nomme de « chrono compétitivité généralisée ».

Les TIC répondent également à un désir d'ubiquité qui signifie de pouvoir être constamment en contact avec les proches. Néanmoins, ce nouveau monde d'interconnexion généralisée n'a toutefois de sens que si les interlocuteurs concernés répondent. D'où l'injonction à demeurer de plus en plus connecté (Jauréguiberry, 2013).

### **1.3. La notion d'urgence et d'immédiateté**

Les TIC n'agissent pas sur nos conduites, ne créent pas l'urgence, mais permettent celle-ci. En effet, l'invention de ces technologies naît de logiques d'actions qui conditionnent l'usage des outils et permettent de donner un sens aux conduites qui leur sont associées. Jauréguiberry (2006) considère l'urgence comme un piège du temps. Pour lui, le processus d'accélération et de densification du temps, en évolution depuis deux siècles, s'est vu doublé d'une nouvelle donnée appelée par les informaticiens « le temps réel », faisant référence à l'immédiateté et la simultanéité. À présent, il s'agit de réagir à l'instant. L'espace-temps classique est désormais accompagné de l'espace sans distance et d'un temps sans délai.

Jauréguiberry (2006, 2010) cite deux risques découlant de la notion d'urgence. (1) Le premier risque implique de réagir de manière impulsive pour éviter un « effet bouchon ». Une accumulation incontrôlable d'informations apparaît, qui ne permet pas un traitement efficace. Le temps de réflexion se voit diminué puisqu'il faut toujours être connecté et réagir rapidement. L'accessoire risque alors de prendre le dessus sur l'essentiel. Un stress lié à cette activité peut survenir et la mise en place d'un réflexe à parer au plus pressé prend le dessus sur le temps de réflexion et l'imagination. Au moindre « bip » qui retentit, tout s'arrête, tout comme un coup de fil téléphonique prend la priorité sur une

---

<sup>2</sup> Le Cloud Computing est un terme général employé pour désigner la livraison de ressources et de services à la demande par internet. Il désigne le stockage et l'accès aux données par l'intermédiaire d'internet plutôt que via le disque dur d'un ordinateur (Le Big Data, 2017).

personne présente physiquement, l'e-mail prime sur le courrier postal, « *comme si l'individu ou l'organisation se mettaient aux ordres de l'urgence, l'advenant supplantant l'existant* » (Jauréguiberry, 2006 : 3). Focalisée sur la réaction aux sollicitations immédiates, le risque couru par une personne ou une organisation est de perdre tout pouvoir stratégique au préjudice de stratégies d'adaptation à un environnement qui n'est plus maîtrisé. D'ailleurs, Jauréguiberry (2006 : 3) a nommé cette focalisation sur la réaction aux sollicitations immédiates « le syndrome du branché », c'est-à-dire *l'ensemble du mal latent qui guette ceux qui vivent leur expérience d'ubiquité médiatique selon une logique de pure rentabilité au point de s'y faire absorber : anxiété du temps perdu, stress du dernier moment, désir jamais assouvi d'être partout en même temps, peur de rater quelque chose d'important, hantise de ne pas être connecté au bon moment sur le bon réseau, insatisfaction des choix hâtifs et enfin confusion due à une surinformation éphémère.*

(2) Le second risque engendré par l'urgence est l'hésitation. Lorsque l'individu ne maîtrise pas ou plus la situation, prendre une décision devient une violence pour lui. Tension, stress, anxiété. La personne ne sent plus interpellée, mais harcelée.

La gestion du temps de l'individu connecté est dès lors accompagnée d'une relation tendue entre deux logiques d'action :

- (1) une logique de gains et de vitesse qui correspond à la connexion, la mise en synchronie (réseau) et l'urgence. Si cette logique domine, elle peut donner lieu à un tourbillon occupationnel, et, pour y échapper, l'individu fuit.
- (2) Une logique critique de distanciation qui concerne la déconnexion, l'aménagement d'un temps à soi et d'une prise de distance. Si cette logique domine, risque d'un enfermement subjectiviste dont « le temps à soi » constitue le principal pour l'individu.

#### **1.4. Impacts des TIC sur le travail**

Klein et Ratier (2012 : 87) soulignent dix principaux impacts des TIC sur le contenu du travail. Ceux-ci sont également repris dans la figure 1 qui suit : (1) le premier impact concerne la *confrontation des utilisateurs face à des changements permanents* : l'accélération du rythme d'évolution des matériels et des logiciels oblige les utilisateurs à devoir s'adapter continuellement et à se les approprier rapidement. Certains y trouveront une source de satisfaction en se sentant valorisés, d'autres percevront ce besoin d'adaptation permanent comme insupportable.

(2) Le deuxième impact concerne la *gestion de la numérisation et de l'abstraction*. L'informatique prenant désormais le dessus sur le papier, les personnes travaillent constamment sur

des supports devenus dématérialisés qui entraînent pour certains, des difficultés à gérer l'abstraction. Le risque est alors de voir apparaître un sentiment de déshumanisation.

(3) Le troisième impact touche à une *maîtrise parfaite de la lecture ou l'écriture*. La communication se faisant désormais principalement par messages ou par e-mails, il est essentiel que cette compétence soit maîtrisée. Certaines personnes moins rapides ou dotées d'une moins bonne orthographe pourraient se sentir exclues. De plus que certains messages peuvent paraître « froids » ou sujets à des interprétations différentes.

(4) Le quatrième impact reprend *la gestion de l'interactivité et de l'instantanéité*. Au cours d'une journée, les travailleurs interagissent avec plusieurs acteurs tels que d'autres collaborateurs ou encore des clients. Ces urgences permanentes leur demandent une rapidité de réponse, pouvant avoir comme conséquence une surcharge informationnelle (« infobésité » ou *information overload*).

(5) Le cinquième impact concerne cette *surcharge informationnelle et communicationnelle* qu'induisent les TIC et dont ils doivent faire face.

(6) Le sixième impact, *l'acceptation de la logique contractuelle*, représente le fait que le travailleur est amené à suivre les procédures et les modes d'emploi des logiciels. En quête de rationalisation, les outils induisent des phénomènes de standardisation de certains processus. Néanmoins, « travailler bien » n'implique pas toujours de « bien suivre les procédures », pouvant alors faire transparaître un malaise.

(7) Le septième impact concerne *la gestion du temps, des délais et de l'urgence*. Certes, un accroissement de productivité apparaît au vu de la rapidité de traitement et de transmission des données numérisées, mais l'usage des TIC est rendu « chronophage », qui signifie un sentiment de perte de temps au vu de l'abondance des données à traiter. Les délais apparaissent également plus courts.

(8) Le huitième impact touche *la gestion de l'espace et du travail à distance*. Les personnes confrontées à une utilisation principale des TIC mobiles sont amenées à devoir gérer l'interpénétration de la vie privée et professionnelle. En effet, ces outils ont désormais rendu possible des modes de fonctionnement tels que des téléconférences, de l'*e-learning*, du télétravail, du *co-working* et bien d'autres choses encore. Si les lieux de travail et les temps leur sont imposés et qu'aucun droit à la déconnexion n'est estimé, les travailleurs peuvent voir leur bien-être se dégrader car ce sont à présent des attentes.

(9) Le neuvième impact concerne la *gestion de la vulnérabilité* quant aux pannes qui peuvent toucher les TIC. Les travailleurs doivent y faire face et leur travail peut, par conséquent, s'en trouver perturbé et ralentit.

(10) Enfin, au vu des fortes capacités de stockage des informations numérisées, le dernier impact concerne la *gestion de la traçabilité et de la transparence*. Tout peut être enregistré et mémorisé à distance.

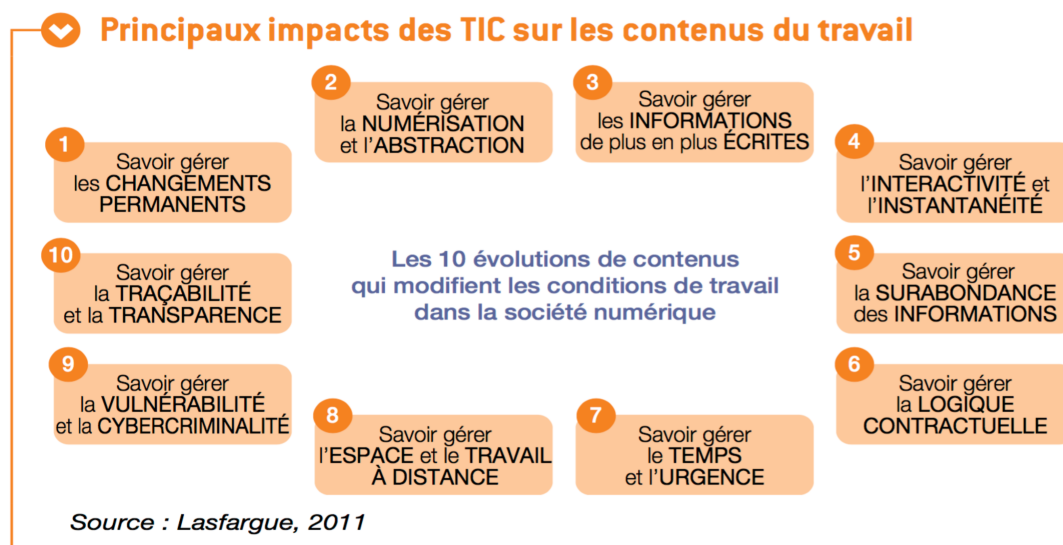


Figure 1 : principaux impacts des TIC sur les contenus du travail (Lasfargue, 2011, cité par Klein et Ratier, 2012 : 87)

## 1.5. Risques des TIC au travail et sur la santé

Après avoir pris connaissance des principaux impacts des TIC sur le contenu du travail, soulignons que le rapport de la Direction Générale du Travail<sup>3</sup> (DGT) et du Centre d'Analyse Stratégique<sup>4</sup> (CAS) identifie cinq risques principaux liés aux TIC au travail :

- (1) l'augmentation du rythme et de l'intensité du travail ;
- (2) le renforcement du contrôle de l'activité pouvant amener à réduire l'autonomie des salariés ;
- (3) l'affaiblissement des relations interpersonnelles et/ou des collectifs de travail ;
- (4) le brouillage des frontières spatiales et temporelles entre travail et hors travail ;
- (5) la surcharge informationnelle.

<sup>3</sup> La Direction Générale du Travail (DGT) est chargée de mettre en place des politiques visant à améliorer les conditions de travail au sein des entreprises.

<sup>4</sup> Le Centre d'Analyse Stratégique (CAS) appelé aujourd'hui le « Commissariat à la stratégie et à la prospective » est une institution française d'aide à la décision et d'expertise ouverte aux acteurs sociaux et où ont lieu des dialogues

Sur la santé, les TIC ont comme impacts principaux des effets directs liés aux ondes magnétiques, des troubles musculo-squelettiques (TMS) ainsi qu'une fatigue visuelle causée par le travail sur écran. De plus, les TIC peuvent également entraîner des impacts indirects sur la santé, avec des risques de *job strain*<sup>5</sup>, de stress et des risques psychosociaux (RPS), surtout s'ils ne disposent pas de suffisamment de latitude décisionnelle.

## 2. Les cadres et les TIC

Dans la sphère professionnelle, les cadres sont, simultanément, les plus grands utilisateurs des TIC et les plus critiques envers les effets sociaux (APEC, 2011, cité par Klein et Ratier, 2012). En effet, en raison de leur statut juridique leur permettant de travailler à distance et ne les contraignant plus aux horaires classiques de travail, les cadres sont une catégorie de salariés particulièrement touchée par ces changements. Autonomie ou encore liberté d'organisation, le rapport au temps représente un critère majeur qui caractérise l'activité des cadres. (Prost & Zouinar, 2015).

### 2.1. Définition du cadre

Mispelblom (2004) parle de trois catégories de cadres : (1) premièrement, les cadres experts ou encore opérationnels (*professional* selon Mintzberg, 1984). Ce sont par exemple, des ingénieurs, des cadres commerciaux ou encore des spécialistes des ressources humaines. Ceux-ci ont une fonction technique sur des missions spécifiques ou sur des fonctions opérationnelles. Ils peuvent également être amenés à gérer de petites équipes.

(2) Deuxièmement, les cadres intermédiaires ou encore encadrants (*middle manager* selon Mintzberg, 1984), spécialisés dans la mobilisation humaine. Leurs activités principales consistent en l'animation, la gestion et la structure d'une équipe de collaborateurs.

(3) Troisièmement, les cadres dirigeants (*top manager* selon Mintzberg, 1984), en charge de diriger un service ou une entité plus importante. Ces derniers ont une fonction plus stratégique, ils fixent les objectifs et déterminent les orientations de l'entreprise.

---

<sup>5</sup> Modèle développé par Karasek en 1979 et qui signifie une Situation de tension au travail et à risque pour les travailleurs car la demande psychologique et les exigences au travail sont importantes mais les travailleurs disposent de ressources insuffisantes pour y faire face.

## 2.2. L'activité des cadres et les TIC

L'activité des cadres est caractérisée par une multitude de domaines du travail : la gestion, l'organisation, la communication, l'information ou encore la décision. Il y a donc là une certaine dispersion professionnelle qui requière une grande « plasticité fonctionnelle » et une forte réactivité cognitive. Selon Bobillier Chaumon et al (2015), l'activité des cadres relèverait de trois principaux domaines fonctionnels qui se voient impactés par l'évolution des TIC :

- (1) Un premier *rôle relationnel* où le cadre gère ses relations interpersonnelles et se doit d'être présent pour son équipe. Les TIC prennent ici une place importante de par la médiatisation de la communication et la collaboration, autorisant notamment un management à distance.
- (2) Un second *rôle d'informateur* où il informe et communique avec ses collaborateurs. Ici aussi, ce rôle et cette compétence sociale s'accroissent au vu de la masse d'informations et de données véhiculées par la technologie dans et pour l'activité.
- (3) Un troisième *rôle de décideur* à travers lequel les technologies peuvent être utilisées dans des processus décisionnels à l'aide de progiciels intégrés de gestion par exemple, afin d'optimiser la prise de décision du cadre.

L'activité des cadres est aujourd'hui guidée, structurée et rythmée par l'environnement et l'évolution technologique. En effet, de fréquentes sollicitations entraînent des interruptions dans leur travail, déterminent la nature des tâches et leur temporalité, orientent et réorientent constamment les activités (Bobillier Chaumont & Al, 2017).

Selon le rapport de la DARES<sup>6</sup> (2014), presque tous les cadres en entreprise utilisent un matériel informatique. Il apparaît en effet que les interactions entre TIC et management sont souvent fortes quand on observe les conditions de travail, ce qui rend difficile le partage des responsabilités respectives. (CAS, 2012).

Selon une étude de l'APEC<sup>7</sup> en 2010 en France, il ressort que 86% des cadres interrogés perçoivent positivement l'évolution des technologies informatiques utilisées dans les entreprises et il s'agit d'ailleurs de l'évolution sociale perçue la plus positivement par cette catégorie de travailleurs.

De par cette nouvelle disponibilité hors des murs de l'entreprise, pour la plupart des cadres, leur travail se caractérise notamment par une disponibilité accrue représentant l'engagement dans le travail.

---

<sup>6</sup> La Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) est un producteur de données statistiques actif sur les domaines de l'emploi et de la formation.

<sup>7</sup> Être cadre aujourd'hui, 2010.

Se connecter en dehors des heures de travail se rattache donc à l'identité professionnelle des cadres ainsi qu'à la reconnaissance hiérarchique (Prost et Zouinar, 2015).

### 3. Connexion, hyperconnexion et déconnexion aux TIC

#### 3.1. **La connexion, être connecté**

*« La vie en entreprise a changé fondamentalement ces dernières années. Les collaborateurs sont connectés en permanence, au moyen d'outils souvent offerts par l'entreprise, et qui permettent d'étendre les relations de travail au-delà des classiques 8 à 5 de la fin du siècle précédent » (Choquet & Folon, 2015 : 43)*

Le changement technologique touche tant les entreprises du secteur privé que les organismes du secteur public, à des niveaux sociétaux et de comportements (Choquet & Folon, 2015). Les conséquences des TIC sont générées tant dans les entreprises, qu'au niveau du comportement des collaborateurs. Les entreprises doivent évoluer au rythme rapide de la concurrence et s'adapter aux changements techniques, tandis que les collaborateurs doivent aujourd'hui faire preuve d'indépendance, de collaboration, continuer de développer leurs compétences, être inventifs, entreprenants et tout cela à l'aide des diverses ressources mises à leur disposition (PC, Mac, tablette, *smartphone*, etc.), (Choquet & Folon, 2015).

Mais d'où vient ce besoin de se connecter ? Selon Jauréguiberry (2014), ce besoin peut se justifier en prenant en compte deux logiques individuelles :

(1) La première logique concerne **l'intégration et l'appartenance**. Les motivations sont ici de nature affective ou relationnelle. Avoir le besoin d'être intégré socialement et reconnu s'avèrent être à la base des motivations individuelles (non pas professionnelles) à la connexion. D'une part, l'intégration consiste donc pour un individu à être conscient que, pour exister socialement, il est nécessaire d'être intégré à un ensemble de réseaux de télécommunications. D'autre part, l'appartenance c'est le fait que chaque individu s'essaie à l'appartenance qui lui paraît la plus profitable par rapport à ses besoins perçus, ce qu'il estime nécessaire et en fonction de ses goûts du moment. Chacun veut profiter d'une grande ouverture, synonyme de choix identitaires et d'opportunités de rencontres que les TIC mettent à notre portée.

(2) La deuxième logique concerne **l'efficacité et la performance**. Les motivations dans ce cas-ci de l'ordre de l'efficacité, de l'utilité, de l'intensité de gain et de la rentabilité. Les TIC et outils proposés aux entreprises contribuent à rendre notre quotidien plus aisé, plus pratique et plus

performant en termes de budget temps/résultats. Tout est à portée de main, que ce soit grâce à internet ou au *smartphone*. « *La connexion est une porte qui s'ouvre sur le monde et il paraît absurde de vouloir la refermer sur tant de possibilités, d'opportunités et de promesses* » (Jauréguiberry, 2014 : 24).

### **3.2. L'hyperconnexion**

L'usage intensif de ces outils soulève de nombreuses inquiétudes concernant les conséquences nocives de cette « hyperconnexion » sur la santé et la vie quotidienne, mais surtout dans l'exécution du travail des cadres. Certains peuvent se voir confrontés à du stress, des cas de *burn-out*, des perturbations dans la vie privée, etc.

Certaines entreprises mettent en place des initiatives pour lutter contre cette hyperconnexion (Prost et Zouinar, 2015). Par exemple, des journées sans e-mails afin de modérer les usages de la messagerie électronique, des compagnies américaines qui offrent des *digital detox* qui sont des séjours de « sevrage » aux TIC ou encore Volkswagen, une société allemande qui a décidé de mettre en place un système de blocage qui coupe l'accès à la messagerie électronique le soir et le week-end pour certains cadres, etc. Nous constatons que ces mesures mises en place par les entreprises visent principalement à pallier aux problèmes de la messagerie électronique, l'outil indispensable et le plus problématique dans le monde du travail.

Selon Prost et Zouinar, (2015) deux stratégies peuvent être mises en place face à cette hyperconnexion. (1) Premièrement, « *la stratégie d'hyperconnexion maîtrisée* » adoptée par des individus pourvus de comportements intégrateurs et pour lesquels les frontières entre vie privée et professionnelle sont très perméables. (2) Deuxièmement, la « *stratégie de cloisonnement équipé* » où les individus souhaitent séparer le plus possible la sphère privée et professionnelle ainsi que les outils de communication qui s'y rattachent.

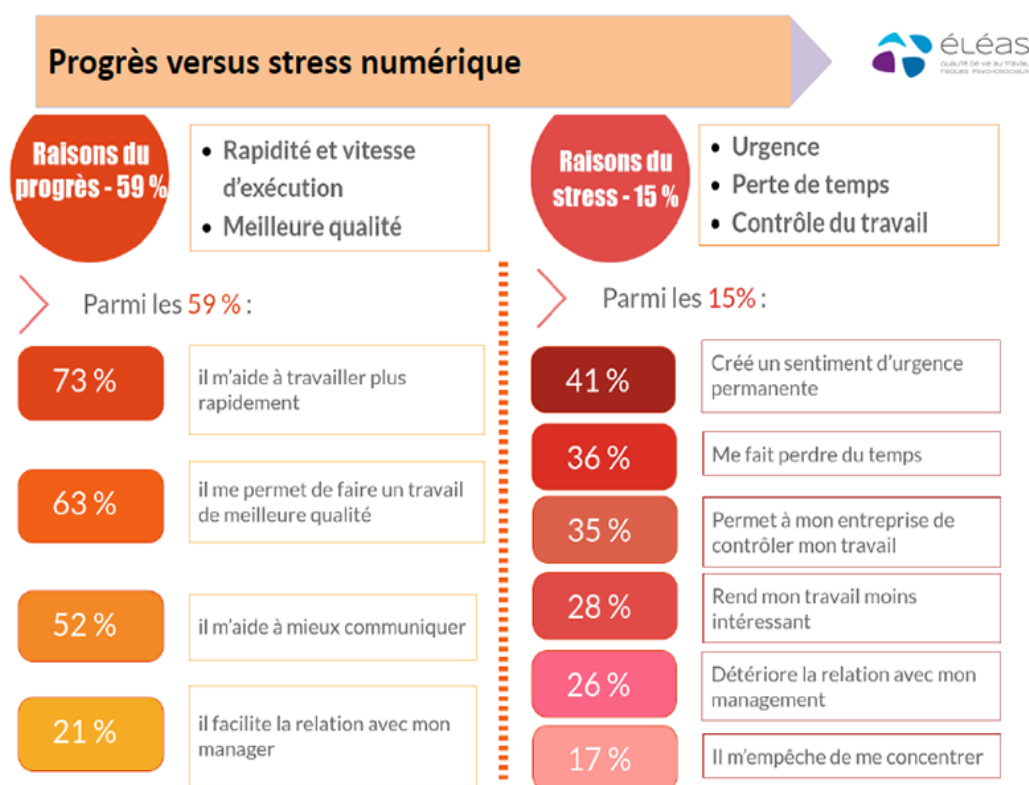
L'étude menée par Prost et Zouinar (2015) mise en place afin de lutter contre la surcharge informationnelle en bloquant les emails durant les heures non ouvrables démontre que les points de vue sont contrastés. Bien que la majorité des participants éprouvent un sentiment positif sur cette mesure, il y a tout de même d'un côté, les militants et de l'autre, les réfractaires. Pour ces derniers, l'initiative n'a aucune utilité s'il n'y a pas un mouvement collectif derrière, y compris pour les managers. D'autres pensent que ces mesures ne régleront pas la base du problème, à savoir, le trop plein d'e-mails reçus et donc la surcharge informationnelle.



Voici quelques chiffres de l'hyperconnexion aux e-mails (Etude Adobe, 2016, cité par Stora et Ulpat, 2017 : 27). « *Les Français passent l'équivalent de 99 jours par an sur leurs e-mails* », cet outil indispensable pour les collaborateurs participe activement au phénomène de l'usage intensif des TIC. Force est de constater que plus de la moitié des personnes interrogées aimeraient voir naître une régulation des temps de connexion.

- 65% des salariés consultent leur boîte électronique toutes les 5 minutes ;
- 58% des « travailleurs du savoir » ont de 15 à 30 minutes pour réfléchir par jour
- 30% n'ont pas le temps de réfléchir durant leur journée de travail
- 62% des actifs réclament une régulation des temps de connexion. 75% chez les cadres et 76% chez les jeunes de 15 à 24 ans.

Une autre étude réalisée par le cabinet Eleas<sup>8</sup> sur les « *pratiques numériques en 2016* » met en évidence les résultats obtenus selon des témoignages. D'une part, le schéma souligne les raisons du progrès et d'autre part, les raisons de la survenance du stress.



Q : Le numérique est selon moi un progrès dans ma mission car : - Le numérique est selon moi une source de stress car :

20

<sup>8</sup> Eleas est un cabinet de conseils, spécialiste dans le management de la qualité de vie au travail et de la prévention des risques psychosociaux.

### 3.3. La déconnexion

En 2010, Jauréguiberry déclarait déjà « *bien qu'écrite nulle part, une nouvelle règle s'est rapidement mise en place : le business ne s'arrêtant pas, être responsable de la bonne marche de son entreprise implique que l'on puisse être joint en dehors des heures de travail en cas d'urgence ou de coup dur* ». (Jauréguiberry, 2010 : 118).

Les technologies de l'information et de la communication sont utilisées depuis de longues années au travail (Felio, 2015), mais se sont développées à une vitesse extrêmement rapide et ont donné naissance à des situations indésirables, négatives avec comme conséquences, des situations critiques où le sujet de la déconnexion voit toute son importance (Jauréguiberry, 2013).

La notion de la déconnexion peut être utilisée pour faire référence aux pratiques volontairement mises en place par les individus, mais aussi pour celles mises sur pied par les organisations afin d'éviter les désagréments de la connexion aux TIC (Prost & Zouinar, 2013). De plus, l'origine d'une déconnexion peut également survenir d'une prise de conscience de la part des organisations du travail sur les liens entre l'usage intensif des TIC et les risques psychosociaux (Carayol et coll, 2013).

Certains emplois qui, en temps normal, nécessitent une concentration et une continuité d'exécution s'en voient contraints par l'évolution rapide des TIC qui, en leur ajoutant une surcharge informationnelle croissante, ne leur permet plus de fonctionner de la même manière. Afin de rendre le travail plus productif, de pouvoir contrôler l'effectivité et augmenter l'intensité en implantant les TIC dans le monde du travail, les Directions ont fait naître de nouvelles zones d'incertitudes (Crozier, 1971) au sein des entreprises. Dès lors, la revendication du droit à la déconnexion est apparue comme une réaction à ces technologies (Jauréguiberry, 2010). Les premières revendications concernaient plutôt un surplus de contrôles, de transparence imposée et trop de sollicitations.

Les conduites de déconnexion peuvent être révélatrices de situations que personne n'a décidé, mais que tout le monde peut subir et qu'il devient impératif et urgent de socialement traiter, que ce soit au niveau organisationnel ou institutionnel. Ces situations concernent par exemple la surcharge informationnelle, le raccourcissement insoutenable des délais, la visibilité ou encore la surveillance non souhaitée. « *En cela, elles sont aussi parfaitement révélatrices de la condition hypermoderne de l'homme contemporain qui, en l'absence de règles sociales établies sur des phénomènes émergents, est de plus en plus souvent confronté à ses propres choix, questionnements et inquiétudes* » (Jauréguiberry, 2013).

Cependant, la déconnexion n'est pas envisageable pour tous les emplois. Pour de nombreuses fonctions, il n'est pas envisageable de parler de déconnexion parce que la nature même des tâches ne le permet pas. Des secteurs liés à la santé ou le milieu aéronautique par exemple nécessitent le travail en *shift* et l'intervention immédiate de spécialistes en cas de problème.

Pourtant, la majorité des individus ne peuvent pas se déconnecter, pourquoi ? Selon Jauréguiberry (2006), les pressions économiques et sociales sont trop fortes. De plus, ils ne sont pas toujours libres d'avoir la possibilité de le faire ou pensent que les TIC leur font économiser du temps et que se déconnecter reviendrait donc à en perdre ou à se couper d'opportunités. Ils développent ainsi des stratégies d'ajustements visant à se déconnecter de manière ponctuelle, lors d'une réunion par exemple ou encore le temps d'une soirée, et partiellement en activant le répondeur ou le vibreur. Il ne s'agit donc pas ici d'une réelle déconnexion, mais plutôt d'un aménagement d'une connexion permanente.

Certaines études, notamment celles réalisées par Jauréguiberry, démontrent que tout le monde ne demeure pas sur un même pied d'égalité face à la déconnexion. Une inégalité qui nous intéresse particulièrement, et qui met en jeu le lien relationnel concerne le fait qu'« *il y a d'un côté ceux qui ont le pouvoir de se déconnecter, et donc d'imposer aux autres leur inaccessibilité, et de l'autre ceux qui ne l'ont pas ; d'un côté ceux qui ont le pouvoir d'imposer aux autres une disponibilité d'écoute permanente, et de l'autre ceux qui doivent se plier à cette volonté* ». (Jauréguiberry, 2010 : 119).

### 3.3.1 La déconnexion volontaire

Jauréguiberry (2013) explique dans une de ses études que se déconnecter découle d'une envie de maîtriser les technologies. La recherche d'une connexion maîtrisée implique donc des formes de déconnexion. En effet, généralement ce sont les personnes qui s'en servent de façon intensive qui adoptent des conduites de déconnexions. Les déconnexions totales aux TIC sont des conduites rares même si elles existent. Nous l'avons vu précédemment, elles sont toujours ponctuelles et partielles pour la plupart du temps (Jauréguiberry, 2012, Prost et Zouinar, 2013). Lorsqu'un individu se déconnecte, c'est dans le but de se focaliser sur sa vie personnelle. Il part en quête d'une nouvelle simplicité, celle d'avoir la capacité à être entièrement présent. Ne pas se laisser envahir par trop de surcharge informationnelle et s'échapper des multiples sollicitations, de l'urgence ou d'une pression hiérarchique.

Les déconnexions volontaires apparaissent généralement après une prise de conscience suite à un incident critique ou une accumulation. Les individus entreprennent des actions tels qu'éteindre ou mettre leur *smartphone* sur silencieux, le laisser de côté pour ne pas être distrait en voyant l'écran s'allumer, fermer temporairement le programme des e-mails, couper la géolocalisation, laisser

l'ordinateur portable au bureau, etc. L'objectif ne réside donc pas dans le rejet et la déconnexion totale des TIC, mais dans une envie de pouvoir les maîtriser au mieux.

### 3.3.2 *La déconnexion comme fuite*

Outre ces conduites de déconnexion volontaire, à un niveau bien plus extrême, la déconnexion comme fuite fait plutôt référence à une réaction de défense mécanique. L'individu se sent dépassé ou soumis et tente de trouver une échappatoire contre cette overdose de connexion. Il s'agit dans ce cas-ci de conduites de fuites qui sont les conséquences de ras-le-bol ou encore d'un désir de faire une pause dans des situations de sur-sollicitations. La connexion est perçue telle une situation de saturation, de trop-plein informationnel, de harcèlement ou encore de débordement cognitif.

Lorsqu'une personne ne peut plus lutter et qu'elle se voit confrontée à une situation de *burn-out*, rejeter les TIC se traduit alors comme une attitude de défense pour survivre. Le *burn-out* est défini comme « *une accumulation du sentiment de ne pas pouvoir y faire face ou de l'absence de raisons d'y faire face* ». (Jauréguiberry, 2014 : 29). D'une part, « ne pas pouvoir y faire face » signifie de ne pas disposer de suffisamment de temps, de ressources cognitives ou d'énergie nécessaire pour gérer et répondre à toutes les sollicitations engendrées par les TIC. D'autre part, « l'absence de raisons d'y faire face » traduit le fait que l'individu n'a plus de raisons d'y croire ou d'espérer tant l'urgence et les nombreuses sollicitations prennent le dessus. Ce ne sont pas les TIC qui engendrent ces situations, mais bien leur usage continu et à flux tendu, sans prise de recul.

### 3.3.3 *Le droit à la déconnexion*

Que pouvons-nous dire des individus qui revendiquent un droit à la déconnexion? Erhard (2017) explique dans un article paru dans le *PeopleSphere*, qu'un droit à la déconnexion alimenterait un rapport de méfiance entre le travailleur et l'entreprise. Par ailleurs, « *il est prouvé aujourd'hui que la prise de distance, même sur une courte période, provoque un stress plus grand encore. Mais surtout, il semble nécessaire de rappeler que le progrès durable ne se réalise qu'avec l'engagement volontaire des travailleurs. Et jamais à leurs dépens* ».

En 1977 déjà, la Communauté européenne signalait dans sa « recommandation 6c – sur la société de l'information » les dangers d'une télé-disponibilité permanente amenant à une porosité des frontières entre la vie privée et professionnelle. Il convient alors d'être attentif et d'étudier « *les conséquences d'une connexion permanente, le besoin de se déconnecter parfois et le droit de*

*restreindre l'accès à certains moments* » tout comme « *la restriction et la négociation des intrusions* ».

En France, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, afin de régulariser l'utilisation des outils numériques pour assurer des temps de repos, la déconnexion est devenue un droit. En effet, l'article L2242-8 de la loi Travail oblige les entreprises détenant plus de cinquante salariés à aborder le droit à la déconnexion dans le cadre « *des négociations annuelles sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail* ». Cette loi implique de mettre en place des outils de régulation afin que les travailleurs ne reçoivent plus ou ne puissent plus communiquer par e-mail par exemple, lors de pauses ou hors des temps de travail. Si la négociation n'aboutit à rien, l'employeur a le devoir d'établir une charte après l'avis du Comité d'entreprise et, à défaut, des délégués du personnel. Il y a donc là une obligation pour les entreprises de prendre des mesures nécessaires, mais nous pouvons constater qu'aucune sanction n'est prévue dans le cas contraire (Stora et Ulpat, 2017).

Néanmoins, malgré la mise en application de ce nouveau droit en France selon un article paru dans *Peoplesphere* en août 2017, « *le droit à la déconnexion en échec* », plus des trois quarts des cadres restent connectés au cours de leurs vacances.

En Belgique, en date du 27 octobre 2017, un « *Projet de loi relatif à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale* » a été publié. L'entrée en vigueur d'un droit à la déconnexion en Belgique permettrait de répondre à la question de savoir si les travailleurs doivent ou non, répondre aux e-mails professionnels ou être disponibles pour leur employeur en dehors des heures de bureau. Ce projet de loi concerne uniquement le droit à la déconnexion en dehors des heures de travail.

Peu après, la Loi du 26 mars 2018 relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale est entrée en vigueur le 9 avril 2018. Les articles qui nous intéressent particulièrement dans le cadre de cette recherche sont présentés au Chapitre 2 de la Loi, section 2 relative à « *la concertation sur la déconnexion et l'utilisation des moyens de communication digitaux* » (Moniteur belge, 2018) :

- Article 15 : « *la présente section s'applique aux travailleurs et aux employeurs qui entrent dans le champ d'application de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives et les commissions paritaires* ».
- Article 16 : « *en vue d'assurer le respect des temps de repos, des vacances annuelles et des autres congés des travailleurs et de préserver l'équilibre entre le travail et la vie privée, l'employeur organise une concertation au sein du Comité pour la Prévention et la Protection au Travail tel que visé à l'article I.1-3, 14° du code du bien-être au travail, à des intervalles réguliers et à chaque fois que les représentants des travailleurs au sein du Comité le*

*demandent, au sujet de la déconnexion du travail, et de l'utilisation des moyens de communication digitaux. Le Comité peut formuler des propositions et émettre des avis à l'employeur sur la base de cette concertation ».*

- Article 17 : « *les accords qui découlent, le cas échéant, de la concertation visée à l'article 16, peuvent être intégrés dans le règlement de travail conformément aux articles 11 et 12 de la loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail, ou par la conclusion d'une convention collective de travail au sens de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives et les commissions paritaires ».*

De plus, la partie sur les risques psychosociaux intégrée dans la loi du 4 août 1996 sur le Bien-être au Travail mentionne également que l'employeur est responsable du bien-être des travailleurs lors de l'exécution du travail et il se doit aussi de veiller aux bonnes conditions relatives à la sécurité et à la santé de ses travailleurs. Les dispositions internes relatives à l'accessibilité ne doivent pas occasionner de dommages à la santé du travailleur.

### 3.3.4 *La déconnexion en chiffres*

Un sondage, « Ifop<sup>9</sup> » révèle que 78 % des cadres restent joignables pour le travail pendant leurs week-ends ou leurs vacances. Ils ne peuvent pas s'empêcher de garder un œil sur leurs communications professionnelles pour les raisons suivantes :

- 51 % préfèrent s'assurer qu'il n'y a pas de problème au bureau pendant leur absence ;
- 31 % anticipent déjà la fin de leurs vacances parce qu'ils ne veulent pas être débordés à leur retour ;
- 11 % souffrent d'une forme professionnelle de *Fear Of Missing Out* (FOMO) et craignent de manquer d'éventuelles opportunités liées à leur travail.

Suite à l'introduction du droit à la déconnexion en France, des études ont été réalisées afin de constater certains résultats. D'après une étude réalisée par le cabinet d'Eleas, environ un tiers des utilisateurs restent connectés sur leur *smartphone* ou leur tablette durant leurs vacances. Plus d'un quart ne désirent pas se connecter. Mais quelles en sont les raisons principales ? Pour 31,1% « les obligations professionnelles » et pour 26,1% « l'anticipation d'une charge de travail important au retour de vacances ». Les cadres restent la population la plus touchée par le phénomène (Les Échos, 2017).

---

<sup>9</sup> Sondage Ifop pour le cabinet de prestations RH Securex, réalisé en ligne du 7 au 10 juillet 2017 auprès d'un échantillon de 1002 cadres en activité (Cadre Emploi, cité par PeopleSphere, 2017).

Un second article des Échos (2017) aborde également le sujet de l'appropriation du droit à la déconnexion en France. Concernant les entreprises ayant abordé le sujet de la déconnexion, 31,5% ont répandu une charte concernant l'usage raisonné des outils informatiques, 11,3% comptent sur l'engagement du management pour montrer l'exemple en ne contactant pas leurs collaborateurs à certaines heures et 5,6% se sont appropriés un système de blocage d'e-mails. Selon l'article, ce nouveau droit ne porte pas encore ses fruits auprès des entreprises et des collaborateurs et pour certains, le phénomène reste encore relativement flou.

# QUESTIONNEMENTS

Dans la presse, à la télévision, dans les revues de ressources humaines, les sujets des TIC et de la problématique de l'hyperconnexion dans le travail sont de plus en plus abordés par les médias. Nous avons également pu constater que la littérature recense un bon nombre d'articles sur la thématique.

Mentionnons d'abord quelles ont été nos interrogations de recherche, tant celles préalables à notre étude, que celles développées au fil de cette dernière.

D'abord, nous avons vu les différents impacts que peuvent avoir les TIC au travail ainsi que sur l'activité des cadres. Nous nous questionnons sur la problématique de l'usage intensif des TIC au travail : finalement découlerait-il majoritairement du style de management, du domaine d'activité, d'une responsabilité individuelle ou d'une combinaison des trois ?

Ensuite, nous l'avons vu dans notre partie littéraire, la rapidité d'évolution des technologies dans les entreprises a contribué à transformer la fonction de cadre qui implique à présent de devoir s'adapter vite et se mettre constamment à jour. Forts contraints de toutes ces technologies, cela impacte dès lors sur l'exécution et sur les conditions de travail. Nous nous demandons dès lors si, en parallèle à cette nouvelle Loi mise en vigueur le 9 avril 2018 en Belgique sur le droit à la déconnexion en dehors des heures de travail, cette question pourrait s'appliquer aussi pendant les heures ouvrables de travail. De cette manière, les collaborateurs pourraient jouir d'un droit de déconnexion, s'imposer des moments de déconnexion dans la journée afin de ne pas être constamment perturbés et déconcentrés par les TIC. Un deuxième objectif à cette hypothèse est de favoriser les échanges verbaux et la communication directe. Nous nous demandons donc s'il serait judicieux que les collaborateurs puissent également jouir d'un droit à la déconnexion pendant leurs heures de travail.

Enfin, nous avons pu voir que beaucoup de cadres continuent à se connecter en dehors de leurs heures de travail et, entre autres, afin de rester au courant et ne pas accumuler une charge de travail trop importante. Néanmoins, nous avons vu que des entreprises mettent en place des systèmes de blocage d'e-mails en dehors des heures de travail. Ne plus avoir d'e-mails et donc de sollicitations ou ne plus envoyer d'e-mails ne veut pas dire « ne plus travailler ». Et si les outils professionnels fournis restaient au bureau lorsque la journée est terminée ? Ne plus ramener son Smartphone, sa tablette et/ou son ordinateur portable et donc, « son bureau » chez soi permettrait peut-être de réduire cette perméabilité entre vie privée et professionnelle ?



# MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

## 1. Phase exploratoire

Afin de nous aider dans notre recherche, nous nous sommes inspirés de la méthodologie de recherche en sciences sociales enseignée par Quivy & Van Campenhoudt (2017). Nous avons décidé de ne pas nous restreindre uniquement au sujet de la problématique de l'usage intensif des TIC, mais également de nous centrer sur la notion de déconnexion, de plus en plus abordée dans la littérature scientifique. De plus, suite à la nouvelle Loi du 26 mars 2018 relative au « renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale » mise en vigueur en Belgique le neuf avril 2018, nous avons décidé de questionner nos intervenants, en première ligne pour adopter ce nouveau droit.

Nous avons pu le voir précédemment dans notre revue de littérature, les technologies de l'information et de la communication sont omniprésentes dans notre quotidien, mais aussi, dans l'exercice des fonctions. Devenus indispensables et contributifs au changement dans le monde du travail, nous avons décidé de nous intéresser à ces évolutions. Suite à quelques entretiens exploratoires, nous trouvons intéressant d'orienter notre recherche vers les impacts organisationnels qu'ont les TIC sur l'activité des cadres en entreprise. De plus, au fil de nos lectures scientifiques, nous nous rendons compte que les TIC dans l'activité des cadres se présentent comme un sujet très évoqué et en plein essor. La déconnexion prend également toute son importance en parallèle, ce pour quoi nous avons décidé d'orienter notre recherche vers ces deux sujets confondus.

Conscients que les TIC représentent une réelle évolution et une plus-value pour les collaborateurs et pour l'entreprise, cette recherche n'a pas pour objectif de mettre en évidence les points négatifs des TIC mais de déceler les impacts organisationnels que peut engendrer l'usage intensif des TIC durant l'exécution du travail des cadres. De plus, l'expérience et le vécu des cadres face à cette utilisation sont exploités ainsi que leurs opinions sur la déconnexion et notamment sur l'introduction du droit à la déconnexion en Belgique.

Notre étape exploratoire s'articule autour de la passation de quatorze entretiens semi-directifs auprès de cadres issus de différentes entreprises et secteurs d'activités. Les entretiens ont été menés sur une période d'environ trois mois.

## 2. Constitution de l'échantillon

Comme nous avons pu en prendre connaissance dans la partie précédente, les cadres sont une catégorie de salariés principalement touchée par l'usage intensif des TIC (Prost et Zouinar, 2015). Afin de constituer notre échantillon, nous avons fait appel à notre réseau relationnel et nous avons publié notre requête sur *LinkedIn*, un réseau social professionnel, qui nous a permis de toucher une large population. Nous avons ensuite contacté les cadres qui nous ont donné un retour à notre demande et nous avons évalué si leur fonction était sujette à un usage fréquent des TIC. Il s'agit tant d'hommes que de femmes, de tout âge, provenant de secteurs et d'entreprises différentes. Certains plus expérimentés que d'autres.

Les trois catégories de cadres citées par Mispelblom (2004), à savoir le cadre expert, intermédiaire et dirigeant, sont reprises dans notre échantillon. Bien que le nombre de participants ne soit pas équivalent dans chaque catégorie, nous pensons que le niveau de responsabilité peut être une variable qui pourrait faire ressortir d'éventuelles comparaisons entre les catégories à travers notre analyse.

Notre premier contact formel avec les cadres s'est établi par e-mail<sup>10</sup>. Nous nous sommes présentés et leur avons explicité notre sujet de recherche de même que la raison pour laquelle nous voulions nous entretenir avec eux. Afin de respecter certaines démarches déontologiques, nous nous sommes assurés quant à leurs accords sur l'enregistrement et la retranscription des entretiens. Nous les avons également rassurés sur la confidentialité nominative, point sur lequel ils ont insisté et sur le respect du nouveau « règlement 2016/679 « GDPR » sur la protection des « données à caractère personnel ».

N°	Genre	Âge	Fonction	Catégorie
1	F	56 ans	Senior HR Talent Manager	Dirigeant
2	F	32 ans	HR Business Partner	Dirigeant
3	M	59 ans	Chef d'unité	Dirigeant
3	M	34 ans	Directeur financier	Dirigeant
4	F	37 ans	OCC Manager	Dirigeant
5	F	45 ans	Juriste – Chef du département juridique	Dirigeant

<sup>10</sup> E-mail d'introduction disponible en annexe 1

6	F	50 ans	Training Support Supervisor	Intermédiaire
7	F	55 ans	Heads of cabin crew	Intermédiaire
8	H	37 ans	Financial Controller	Intermédiaire
9	F	34 ans	OCC Duty Manager	Intermédiaire
10	H	58 ans	Manager area partner IT	Intermédiaire
11	H	42 ans	OCC Duty Manager	Intermédiaire
12	H	34 ans	Chef d'unité adjointe	Intermédiaire
13	H	26 ans	Leading team	Opérationnel
14	F	26 ans	Conseillère en prévention	Opérationnel

Tableau 1 : profils des cadres interviewés

### 3. Réalisation des entretiens

Sur base de nos premières lectures scientifiques et en accord avec notre promotrice, nous avons constitué un guide d'entretien<sup>11</sup> au préalable par rapport à nos questionnements afin de faire apparaître les différents thèmes à aborder. Au vu de la méthodologie que nous avons décidé d'adopter, à savoir la théorisation ancrée enseignée par Lejeune (2014), au fur et à mesure de nos entretiens, nos questions pouvaient varier et différer de notre guide d'entretien en fonction du contexte et des vas et vient en parallèle à la théorie. La théorisation ancrée est une « *démarche essentiellement inductive et qualitative où la théorisation est un processus qui dérive d'une analyse comparative des informations recueillies* » (Quivy et Van Campenhoudt, 2017 : 383).

Les entretiens ont eu lieu soit sur le lieu de travail du cadre, soit dans un lieu déterminé à l'avance avec le cadre. Dans un souci de qualité, nous avons privilégié le contact direct pour réaliser les entretiens. Néanmoins, par facilité pour un cadre, un entretien a été réalisé par téléphone. La durée des entretiens pouvait varier entre trente minutes et une heure trente, en fonction de la disponibilité et du temps de parole des cadres. Étant donné que la théorisation ancrée est une méthode qui implique de faire des allers retours entre le terrain et la théorie, le contenu de l'entretien pouvait varier en fonction d'éventuelles nouvelles questions.

---

<sup>11</sup> Disponible en annexe 2

A la fin de chaque entretien réalisé, nous procédions à une retranscription complète de ceux-ci et à l'analyse selon la méthodologie de la théorisation ancrée. Après la retranscription, nous procédons à un codage ouvert de notre matériel, c'est-à-dire une lecture et une analyse approfondie de l'entretien où nous étiquetons nos retranscriptions et dégageons des propriétés. Ensuite, un codage axial nous permet de mettre en relation les propriétés pour pouvoir dégager l'essentiel de ce qui est ressortit. Dans un souci de confidentialité personnelle et pour l'entreprise, il nous a été demandé de ne pas divulguer les retranscriptions complètes des entretiens.

Après le quatorzième entretien, nous nous sommes rendus compte que nous ne recueillons plus d'informations constituant une plus-value pour notre recherche. Comme dans toute recherche qualitative, notre échantillon n'est pas saturé par une population, mais par une saturation d'informations.

#### 4. Limites de la recherche

D'abord, notre échantillon n'apparaît pas comme exhaustif. En effet, il ne nous est pas possible d'étendre nos résultats à l'ensemble de la population des cadres. D'autres cadres de différentes entreprises nous auraient peut être apportés des réponses complémentaires ou divergentes. Nous sommes donc dans l'impossibilité de généraliser nos résultats à l'ensemble de la population de cadres.

Ensuite, comme expliqué dans le point précédent, après avoir réalisé quatorze entretiens, il est apparu que nous étions arrivés à un point de saturation des informations, c'est-à-dire que nous n'apprenions plus rien de plus que ce que nous avons découvert dans les précédents entretiens. Ne recueillant plus de plus-value pour notre recherche, nous avons décidé de ne pas poursuivre avec de nouveaux entretiens. De ce fait, nous avons recueillis seulement deux témoignages de cadres experts contrairement aux témoignages de cadres dirigeants et intermédiaires qui sont plus nombreux. Nous pensons cependant que cela n'aura pas une grande incidence sur nos résultats car il est apparu que les impacts d'un usage intensif des TIC touche plus particulièrement les cadres à responsabilités plus accrues.

Finalement, il nous est apparu que la plupart de personnes interviewées se voulaient constructives et ne formulaient pas ou peu de critiques négatives vis-à-vis de leur hiérarchie. Nous n'avons, dès lors, pas pu recueillir suffisamment d'informations liées au comportement de la hiérarchie pour se permettre de tirer des conclusions. Nous sommes cependant convaincus que leur comportement a un impact sur ceux de leurs équipes même au niveau managérial. Ce point limitera clairement nos observations et notre conclusion. Nous avons cependant tenu compte de ce qui est abordé dans la littérature scientifique.

# RESTITUTION DES DONNEES

Au travers cette quatrième partie, nous allons procéder à la restitution de nos données empiriques récoltées durant nos quatorze entretiens semi-directifs réalisés auprès de trois catégories de cadres déjà pré-mentionnées et provenant de secteurs et d'établissements différents.

Nous avons restitué nos données sur base de la méthodologie de la théorisation ancrée qui nous a amené au préalable, à dégager des propriétés principales lors de notre codage ouvert. Afin que la structure soit la plus claire possible, nous avons créé des catégories telles que la perception globale des cadres envers les TIC, les impacts sur les conditions de travail, la communication, la déconnexion et enfin les recommandations explicitées par les cadres. La dernière catégorie nous permet de comprendre quelles seraient les éventuelles solutions/recommandations émises par les cadres sur la problématique de l'usage intensif des TIC et sur la déconnexion.

## 1. Descriptions des terrains

Dans un souci de confidentialité et en accord avec les cadres, les noms des établissements où siègent ces derniers ne seront pas divulgués dans cette recherche. Nous pouvons tout de même faire une brève description des terrains d'où ils proviennent afin de pouvoir présenter le contexte et apporter la meilleure compréhension possible pour la dernière étape de cette recherche, à savoir, la discussion.

Bien que les cadres avec lesquels nous nous sommes entretenus exercent dans des entreprises et secteurs différents, neuf cadres interviewés siègent au sein de la même entreprise, mais sont issus de départements différents. Il s'agit d'une entreprise d'aéronautique située dans la région wallonne appartenant à un groupe reprenant des filiales au-delà des frontières et principalement en Europe. Notre décision de nous entretenir avec plusieurs cadres de cette même entreprise nous vient du fait qu'il s'agit d'un secteur où l'organisation tourne vingt-quatre heures sur vingt-quatre et il nous est apparu que cette activité permanente ne pouvait être ignorée dans l'étude que nous poursuivons pour récolter des témoignages dans un environnement où la connexion permanente est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise et où l'hyper connexion est susceptible d'être la plus présente. De plus, trois des cadres interviewés dans cette entreprise travaillent en *shift*, c'est-à-dire en équipes successives. Travailler en *shift* implique qu'ils sont amenés à travailler en trois shifts (matin (6 à 14h), après-midi (14 à 22h) et nuit (22 à 6h)) et qu'ils se doivent d'assurer la continuité des activités notamment via un transfert d'informations et une anticipation d'actions qui auraient un impact sur les collègues des autres shifts.

Nous avons interviewé une Conseillère en prévention spécialisée dans les risques psychosociaux qui travaille depuis peu dans un service externe de prévention et de protection au travail couvrant la Flandre ainsi que la Wallonie. Nous pensons que le témoignage d'une personne compétente sur le sujet de la prévention des risques psychosociaux est un point de vue critique pour notre recherche, d'autant plus que la littérature et la nouvelle législation en vigueur en Belgique mettent en évidence la nécessité de concertation avec le Comité de prévention et de protection des travailleurs et à fortiori le conseiller en prévention.

Un autre entretien a été réalisé avec une Juriste, Chef de service au sein d'un syndicat belge ayant une connaissance approfondie et une riche expérience en droit social. Sa fonction consiste notamment à défendre les travailleurs au tribunal sur des sujets se référant à la législation sociale en Belgique.

Les trois derniers proviennent d'entreprises internationales actives dans des secteurs tels que l'IT, le pharmaceutique, la vente et deux cadres sont également issus d'une entité européenne.

Les outils informatiques principalement utilisés par les cadres sont les programmes Office (Outlook, Word, Excel, Power point), les bases de données internes ainsi que les processus informatisés définis et mis en place par l'entreprise. Concernant les outils matériels, tous disposent d'au moins un *Smartphone*, certains en disposent de deux, un privé et un professionnel, d'un ordinateur fixe, portable et parfois d'une tablette. Le choix de garder un *smartphone* privé s'explique par l'envie et/ou le besoin de conserver une vie privée et avoir dès lors plus facile de faire la différence entre privé et professionnel en gardant deux téléphones distincts.

Par rapport à leur temps d'usage des TIC, il varie en fonction de l'organisation et de l'organisation de leurs journées. Cependant, une de nos questions dans notre guide d'entretien nous a permis de considérer que globalement, tous utilisent les TIC plus de quatre heures par jour dans le cadre de l'exécution de leur travail. Ce temps d'usage ne prend donc pas en compte les temps de connexion en dehors des heures de travail.

## 2. Mise à plat des données

### 2.1. Perception générale des TIC

Globalement, les TIC sont perçues positivement par les cadres. Elles apparaissent comme des outils indispensables dans l'exécution de leur travail mais aussi pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Le gain de temps, la rapidité de traitement des informations et l'instantanéité sont les caractéristiques des TIC les plus évoquées. Elles offrent également une meilleure efficacité, à condition qu'elles soient choisies et adaptées au contexte par la Direction et qu'elles soient gérées correctement par leurs utilisateurs. De plus, ils énoncent deux points positifs d'une part relatif au respect de l'environnement de par la diminution de production de papier et d'autre part le gain de temps par rapport au classement qui devait être fait autrefois. Les TIC au travail sont donc bien perçues par les cadres tant qu'elles sont adaptées, qu'elles apportent une plus value à l'organisation du travail, qu'elles soient correctement utilisées et que des modes de conduites soient instaurés afin d'éviter et/ou de diminuer les abus.

*« Pour moi ce sont des outils plus que nécessaires, le tout est de pouvoir les gérer à bon escient ».*  
(Talent & Project Manager, Aéronautique, Cadre dirigeant).

*« Ça nous fait passer beaucoup de temps sur l'ordinateur parce que tous les processus sont de plus en plus informatisés, mais ça nous fait gagner du temps et aussi pour la réduction du papier. Au niveau environnemental c'est vrai que c'est quand même positif aussi »* (HR Business Partner, Aéronautique, Cadre dirigeant).

*« Je ne sais rien faire sans mon ordinateur portable, sans l'IT je ne sais rien faire, tout est lié aux TIC. Sans ça, je me sens aveugle et paralysé et je pense que si tu donnes une liberté à tes collaborateurs, ils travailleront mieux. Mais pour se donner cette liberté tu as besoin des TIC. Ce sont des moyens de communication mais aussi de contrôle. Si je n'avais pas tout ça, j'aurais beaucoup plus difficile de faire mon travail, de faire travailler mes collaborateurs, de les contrôler et les évaluer »* (Manager area partner IT, Cadre intermédiaire).

Cependant, bien que les TIC présentent de nombreux avantages, tous les cadres n'en retirent pas que du positif. Elles peuvent également être perçues comme dérangeantes parce qu'elles vont à l'encontre de la nature de leur fonction lorsque cette dernière ne nécessite pas de connexion permanente et exige un certain niveau de concentration et de réflexion. Pour la fonction de juriste par exemple, l'immédiateté n'est pas dans les mœurs de la fonction car celle-ci s'organise sur base

d'échéances prédéfinies. Les TIC sont moins indispensables dans l'exercice de la fonction et peuvent faire émerger d'autres urgences qui prennent alors la priorité et entravent sur le temps dont ils disposent pour traiter leurs dossiers.

*« En fait pour moi c'est une agression, je me sens agressée par le téléphone, le smartphone, les e-mails, je ne vis pas ça bien parce que je crois que j'en ai trop, j'ai trop d'e-mails et depuis qu'il y a les e-mails, les gens n'ont plus aucune patience, c'est l'immédiateté et mon boulot va à l'encontre de ça (...) alors quand j'ai tout le temps des sollicitations comme ça je ne sais pas avancer dans mes dossiers, je ne sais pas travailler »* (Chef de département, Juriste, Cadre dirigeant).

*A contrario*, pour d'autres fonctions comme dans le secteur financier par exemple, les TIC offrent une réelle plus-value par rapport à la rapidité d'exécution des tâches. A l'époque, la comptabilité se réalisait sur papier, les temps d'attente de réponse étaient longs, ce qui rendait le cœur du travail plus lent. Aujourd'hui, l'évolution des TIC matérielles et des processus de systèmes d'informations leur permet de se focaliser sur leur tâche principale sans perdre de temps à attendre des réponses par exemple. Ils se sentent beaucoup plus opérationnel.

*« Je pense qu'on est beaucoup plus opérationnel grâce à la technologie et on est plus sur l'exécution du travail »* (Financial controller, Aéronautique, Cadre intermédiaire).

Au vu de la facilité d'accessibilité de l'outil, qui peut être transporté n'importe où, la tentation de consulter est beaucoup plus forte. Cela ne prend que quelques secondes voire quelques minutes. Comme nous l'avons vu, la plupart des cadres combinent dans un seul *smartphone* le privé et le professionnel. Il n'y a plus frontière entre les deux et c'est dès lors de leur ressort de devoir gérer cette façon de faire, ce qui peut être assez contraignant pour certains comme tout à fait confortable pour d'autres.

*« La tablette c'est un piège parce que c'est très accessible, c'est petit, on le garde dans les pièces de séjour, en trente secondes on se connecte et donc c'est vrai que maintenant, plusieurs fois par jour, je me connecte, j'ouvre, je regarde parce que ça s'affiche, on voit combien de mails il y a. Et tant pour le professionnel que le privé d'ailleurs »* (Head of cabin crew, Aéronautique, cadre intermédiaire).

*« Je suis habituée aux TIC, j'ai fait toutes mes études avec un ordinateur portable et globalement dans le privé je suis toujours dessus aussi, donc je n'ai pas l'impression d'être plus connectée au boulot que hors boulot »* (Conseiller en prévention, service externe de prévention, Cadre expert).



Néanmoins, tous ne disposent pas de cette faculté de rendre la frontière perméable entre la vie privée et professionnelle. Ceux qui éprouvent du mal à modérer leur usage face aux TIC peuvent être contraints à ne plus pouvoir se déconnecter et en arriver à ce que cela devienne un usage abusif entraînant des conséquences sur la vie privée.

« *Ca pousse quand même à ne pas se déconnecter et ça je pense que c'est un peu la partie noire des TIC, c'est qu'on se déconnecte difficilement* » (Leading team, Vente, Cadre expert).

« *Les TIC permettent de garder une trace, il y a une certaine disponibilité qui est quand même très importante et il y a cette facilité de pouvoir déléguer certaines tâches qui ne sont pas forcément adaptées par rapport au boulot qu'on fait* » (Conseiller en prévention, Service externe de prévention, Cadre expert).

## **2.2. Temps de connexion – Hyper-connexion**

Nous l'avons vu, grâce aux outils qui leurs sont fournis, tous les cadres sont connectés dans et en dehors de la sphère professionnelle, donc au quotidien. Cependant, tous ne se sentent pas hyper-connectés pour autant. Etre connecté leur semble normal afin de pouvoir être joignable et rester en relation avec l'entreprise et/ou le foyer pour toute requête ou urgence. En tant que Managers ou encore Directeurs, ils s'accordent pour dire que, bien qu'ils ne soient pas contraints à des pressions hiérarchiques, cette hyper-connexion peut s'expliquer, entre autre, par leur niveau de responsabilité et les outils qui leurs sont fournis par l'entreprise qui les incitent à rester joignables et disponibles dans les plus brefs délais, si pas dans l'immédiat. De plus, leurs postes impliquent qu'il n'y a plus d'horaires comme avant, par exemple de neuf à dix-sept heures, entre autre de par l'évolution des TIC. Répondre rapidement et où que nous soyons fait désormais partie des normes. La législation mentionne bien que les cadres ne sont plus soumis à la législation sur le temps du travail.

« *Les temps de réaction qui sont demandés sont de plus en plus brefs donc on essaie de rester toujours connecté* » (Chef d'unité, Secteur privé, cadre dirigeant).

Néanmoins, il apparaît qu'être connecté en permanence et répondre le plus vite possible peut aussi être une façon pour certains de montrer leur implication vis-à-vis de l'entreprise et leurs compétences en matière de rapidité de réponse et de traitement.

« On se dit que plus on est responsive et plus on va apparaître comme quelqu'un de compétent. Donc on fait des liens de cause à effet qui mettent une pression mentale et morale sur soi et qui font qu'on sera encore plus hyper-connectés » (Talent & Project Manager, Aéronautique, Cadre dirigeant).

Il est difficile de décrire une journée type, les temps de connexion peuvent varier en fonction des journées. Dans le cadre de leur travail, les réunions sont nombreuses mais n'empêchent pas pour autant les cadres d'être connectés. En effet, lorsqu'ils ne se sentent pas directement concernés par la réunion, ils nous confient qu'il leur arrive de consulter ou de traiter leurs e-mails durant celles-ci. Ces conduites sont justifiées par le fait que les réunions sont nombreuses et souvent longues, ce qui entraîne une tentation à consulter voire traiter leurs e-mails en même temps afin qu'ils ne soient pas submergés par une trop grande charge de travail après la réunion. Néanmoins, ces conduites peuvent générer un impact négatif sur l'attention et la concentration de la personne voire sa communication et son non-verbal plus particulièrement quand la personne perçoit une certaine urgence dans la nécessité de répondre. Les TIC peuvent donc être source de perturbations à l'attention et à la productivité maximale visée pendant la réunion.

Afin de pallier à ces problèmes, certains managers nous confient qu'ils mettent en place des mesures au sein de leur équipe de telle façon que le *smartphone* ou l'ordinateur portable ne soient pas autorisés en réunion ou qu'ils soient retournés sur la table afin de ne pas être tenté de les consulter. Cette technique semble porter ses fruits car les échanges entre les collaborateurs sont plus dynamiques et productifs, et semble diminuer la durée de la réunion puisqu'il n'y a aucune distraction.

La hiérarchie tient également sa part de responsabilité sur les temps de connexion des cadres. Ces derniers adaptent leur usage et temps d'utilisation des TIC en fonction du mode de conduite du management. Si le management est constamment connecté et sollicite régulièrement les cadres via ces outils, il y a de grandes chances pour qu'ils attendent les mêmes attitudes de leurs collaborateurs. Néanmoins, un échange sur le sujet semble être le meilleur moyen pour pallier à cet éventuel problème.

« Par le passé, on avait des Directeurs qui peut-être étaient eux-mêmes très connectés et qui attendaient la même chose de leurs managers mais maintenant c'est beaucoup mieux » (HR Business Partner, Aéronautique, Cadre dirigeant).

## Temps de Connexion en dehors des heures ouvrables de travail

La majorité des cadres interviewés consultent leurs e-mails dès le réveil ainsi qu'une ou plusieurs fois durant leur soirée. Mais qu'est-ce qui les pousse à agir de cette manière ? Ce besoin permanent de consulter leurs e-mails professionnels découle plus d'une volonté personnelle du cadre que d'une pression hiérarchique. Cependant, cela n'empêche pas certains managers de travailler en dehors des heures de travail et de solliciter les collaborateurs par e-mail le soir ou la nuit, ce qui contraint ces derniers à consulter leur téléphone/tablette/ordinateur surtout si l'e-mail est annoncé par une sonnerie d'alerte.

Selon les témoignages, plusieurs raisons peuvent justifier la connexion en dehors des heures de travail : être en attente d'une réponse ; vérifier qu'il n'y ait pas d'urgences pour le lendemain afin de pouvoir anticiper un éventuel changement de programme ; s'éviter une charge de travail trop importante ; rattraper le manque de temps pour traiter les e-mails reçus ; avoir envie de travailler et d'avancer sur des dossiers parce que l'environnement et le temps dont ils disposent au travail ne le permettent pas.

« C'est vrai qu'une ou deux fois sur la soirée je vais rapidement voir mes e-mails. (...) Je le fais surtout quand il y a des sujets critiques où j'attends une réponse pour le lendemain. Ça me permet d'améliorer ma qualité de sommeil la nuit plutôt que de devoir me lever et noter à nouveau quelque chose toutes les cinq minutes » (Talent & Project Manager, Aéronautique, Cadre dirigeant).

« Moi le soir je me reconnecte encore pour un peu consulter mes e-mails et traiter ce que je n'ai pas pu faire pendant la journée pour être à jour dans mes dossiers (...) autrement les journées sont quand même fort chargées en réunions et ça ne permet pas de pouvoir suivre toutes les demandes à traiter dans les temps » (HR Business Partner, Aéronautique, Cadre dirigeant).

Nous l'avons vu, les journées sont fort chargées en réunions ce qui explique ce manque de temps pour réaliser tous les objectifs prédéfinis. Avoir l'opportunité de travailler en dehors des heures de travail apparaît comme une solution pour pallier au manque de temps durant leurs journées. De plus, travailler chez soi permettrait d'être mieux isolé pour pouvoir se concentrer sur son travail sans trop de sollicitations externes.

« A partir de 6h30 je suis au moins une heure - une heure et demi sur mon smartphone pour lire mes e-mails, de chez moi, après je viens au bureau et quand j'arrive je me lance dans beaucoup de réunions (...) Ca m'arrive aussi de travailler un peu le week-end pour ne pas avoir une charge de travail qui s'accumule. Donc dans le cas extrême, une fois toutes les 2 ou 3 semaines je m'enferme à

*la maison un ou deux jours pour travailler. Donc oui, c'est comme ça sinon je ne fais rien.* » (OCC Manager, Aéronautique, Horaire de *Shift*, Cadre dirigeant)

Au sein des entreprises qui tournent vingt-quatre heures sur vingt-quatre, certaines fonctions telles que les Managers opérationnels ou les Directeurs nécessitent de rester joignables pour toute urgence car ils sont les seuls à avoir un pouvoir de décision et d'action pour résoudre d'éventuels problèmes survenus. Il est en principe convenu dès le départ que leurs fonctions nécessitent de rester joignable via les outils TIC qui leurs sont fournis. A défaut d'être joignable, le préjudice pourrait être important pour l'entreprise.

*« Je sais que vraiment les managers opérationnels, s'il y a un problème la nuit, ils sont supposés répondre »* (HR Business Partner, Aéronautique, Cadre dirigeant).

D'autres nous confient avoir cette possibilité de faire abstraction de leur travail et prendre du temps pour soi. A défaut de pouvoir le faire, un stress peut être ressenti. Ne pas se connecter ne veut pas dire pour autant se déconnecter mais plutôt d'avoir la discipline de mettre les TIC de côté et ne plus y toucher hormis pour une urgence.

*Une fois que je suis chez moi je n'ai pas envie d'être tout le temps dans le boulot, sinon ça m'engendre du stress* (Chef de département, Juriste, Cadre dirigeant).

Le *smartphone* apparaît comme un outil qui peut entraîner des conduites d'hyper-connexion. A l'époque, les cadres rentraient chez eux et n'étaient plus liés à l'entreprise. Désormais, ils ne peuvent plus se passer de leur *smartphone*, que ce soit pour des raisons privées ou professionnelles. Par facilité d'organisation, ils combinent les deux afin de synchroniser les agendas, les e-mails, etc.

*« L'hyper-connectivité je la ressens avec le Smartphone. Ça devient même un réflexe maintenant, je ne peux pas passer à côté sans regarder ce que j'ai reçu comme mails (...) Maintenant, depuis que les Smartphones sont là j'ai toujours eu un Smartphone professionnel et toujours eu mes e-mails sur mon téléphone, ça ne m'a jamais dérangé »* (Financial controller, Aéronautique, Cadre intermédiaire).

L'hyper-connexion de certains peut en affecter d'autres qui ne se sentent pas autant hyper-connectés.

*« Je constate les dégâts d'une hyper-connectivité, je l'ai devant moi avec la personne qui partage le bureau, ça tue les relations humaines »* (Head of cabin crew, Aéronautique, Cadre intermédiaire).

A un certain niveau de responsabilités, disposer d'outils professionnels tels un *smartphone* et/ou un ordinateur portable est désormais devenu une norme et un avantage salarial attendu. Répondre en dehors des heures de travail n'apparaît pas sous forme d'une demande formelle mais peut faire naître un sentiment « d'obligation de le faire » en contrepartie des outils qui leur sont fournis. Se déconnecter ou encore décider de ne pas répondre semble délicat d'autant plus que des reproches pourraient être formulés quant à la leur soi-disant manque d'implication.

« Ces technologies ont créé un contexte qui fait que sous entendu il faut le faire (...) on passe presque pour un alien si on se déconnecte complètement les week-end et les vacances. Je sais que tout le monde le fait donc si moi je ne le fais pas, si je réponds pas très vite, on pourrait se dire que je ne suis pas totalement impliquée dans mon boulot » (Head of cabin crew, Aéronautique, cadre intermédiaire).

Un témoignage souligne le fait que répondre à des appels ou des messages professionnels en dehors des heures de travail n'est pas un problème. *A contrario*, il ne se permet pas de répondre pour des raisons privées au bureau. Cette attitude s'explique par le fait qu'être relié par un contrat de travail implique qu'il est payé pour faire son travail et pas pour du loisir. A la maison, il s'agit d'un choix et d'une envie personnelle.

« Ce qui est assez drôle c'est que ça ne me dérange pas de répondre à des e-mails pour le travail quand je suis chez moi, par contre, ça me dérangerait de répondre à des e-mails privés quand je suis au travail, j'attends d'être chez moi pour répondre (...) parce qu'à mon avis je suis lié contractuellement avec mon emploi, ce n'est pas un temps libre, j'ai un devoir vis à vis de mon employeur pour faire mon travail et je ne suis pas payé pour répondre à des e-mails personnels. Par contre, en dehors, c'est un libre choix. Si je le fais c'est personnellement, je le choisis » (Financial controller, cadre intermédiaire).

### **2.3. Impacts principaux sur les conditions de travail**

Au fur et à mesure de nos entretiens, nous avons constaté que la notion de rapidité se rattachait à celle de la performance et que les cadres interviewés établissent des liens entre les deux. C'est pour quoi, dans un souci de clarté et de pertinence, nous avons décidé de regrouper la rapidité avec la performance dans notre restitution de données.

#### ***Rapidité – Performance***

Le point de vue des cadres concernant l'impact des TIC sur la rapidité de leur travail est mitigé mais pour la plupart d'entre eux, les TIC leur permettent un gain de temps énorme. Ils ne pourraient

plus travailler sans ces évolutions technologiques car cela leur permet aujourd'hui de faire les choses plus rapidement, en éliminant donc certaines tâches qui demandaient beaucoup de temps auparavant.

« *Ça va me permettre de réduire le temps de traitement des informations, pour me focaliser vraiment beaucoup plus rapidement sur les prochaines actions à entreprendre* » (HR Business Partner, secteur de l'aéronautique, Cadre dirigeant).

Outre ce gain de temps qu'elles offrent, les TIC peuvent également être source de déconcentration, de distraction et donc *à contrario*, de perte de temps. La conséquence est alors de ne pas avancer au rythme souhaité et d'avoir des difficultés à terminer dans les délais fixés.

« *Si je me laisse distraire et que j'essaie de faire plusieurs choses à la fois, à mon avis c'est moins rentable que plus rentable* » (Talent & Project Manager, Aéronautique, Cadre dirigeant).

Par rapport à la performance, elle se voit augmentée grâce aux TIC. Etant donné le gain de temps que les TIC permettent, ils se sentent plus performants pour atteindre les objectifs dans les temps impartis. Le développement des systèmes d'information étant de plus en plus performant, ils apprécient grandement cette évolution et se sentent plus performants.

« *Pour moi, ne pas avoir les outils est plus perturbateur de performance que l'inverse* » (Talent & Project Manager, Aéronautique, Cadre dirigeant).

Cependant, ce sont justement les TIC qui rendent le travail plus performant. Le travail est de plus en plus automatisé et donc pour certains, ils préfèrent parler de rapidité que de performance car ce sont les technologies qui, de plus en plus performantes, tendent à rendre leur travail plus rapide et qui leur permet de gagner un temps considérable.

« *C'est de plus en plus l'ordinateur qui fait tout, donc se sentir plus performant c'est compliqué parce qu'on a automatisé beaucoup de choses donc je ne dirais pas plus performant mais plus rapide, on peut se concentrer sur la tâche première* » (Financial controller, Aéronautique, cadre intermédiaire).

## **Temps de travail – Concentration**

La performance des TIC et la rapidité de travail qu'elles offrent ont pour conséquence un gain de temps considérable car elles permettent entre autre, la possibilité aux cadres d'organiser leur temps de travail et leur vie privée comme ils le souhaitent. Néanmoins, comme nous l'avons vu

précédemment, les sollicitations constantes peuvent être source de perte de temps pour la bonne exécution de la nature même de leur travail.

Le temps de travail semble être impacté non seulement par l'utilisation des TIC mais aussi, comme mentionné précédemment, par les nombreuses réunions où les cadres dirigeants doivent être présents. A partir du moment où ils ne se sentent pas entièrement concernés par ces réunions, ils usent dès lors de leurs outils afin de pouvoir tout de même avoir le sentiment d'avancer sur quelque chose. Ils sont conscients que ce genre de conduite n'est pas adapté aux réunions et ne permet pas une productivité maximale au vu des conséquences telles que la déconcentration ou la perte du fil de la réunion, etc.

*« Les TIC permettent une flexibilité et d'intégrer totalement l'aspect vie privée et vie professionnelle en terme de temps « quand est-ce que je fais quoi ? » (Directeur financier, Pharmaceutique, Cadre Dirigeant).*

*« Chaque fois ça me court-circuite dans ce que je fais, dans mon quotidien, donc je pense que des formations pourraient aider » (Chef de département, Juriste, Cadre Dirigeant).*

La tentation de consulter les e-mails peut impactée sur le temps de travail d'une tâche. Pour certains, ce n'est pas dérangeant, mais pour d'autre, ils ont bien du mal à se concentrer et à terminer une tâche correctement.

*« Tout se passe plus vite, un mail est très vite envoyé et tu as l'opportunité de travailler sur d'autre choses en même temps que tu attends une réponse de la personne. Si tu dois à chaque fois aller voir les gens et discuter, tu perds souvent beaucoup de temps » (Duty Manager, Aéronautique, Horaire shift, Cadre intermédiaire).*

*« Moi personnellement, je vais toujours être tentée d'aller voir mes e-mails et donc j'aurai peut-être du mal à me consacrer une heure pour faire un travail et le terminer dans l'heure impartie » (HR Business Partner, Aéronautique, Cadre dirigeant).*

## 2.4. Impact sur la Communication – Relations interpersonnelles

### *Communication verbale et communication par e-mail*

La communication et les relations interpersonnelles sont deux sujets ayant été fortement soulignés. Bien que, de par sa simplicité, son efficacité et sa rapidité, le moyen de communication le plus utilisé professionnellement est l'e-mail, la communication verbale reste cependant très appréciée et privilégiée quand ils en ont la possibilité. Tous nous ont rapporté qu'ils encouragent vivement la communication verbale avec leurs collaborateurs au moyen de réunions ou encore d'entretiens individuels. Selon eux, ce moyen de communication tend à rester le plus efficace et moins sujet à mésinterprétation pour dialoguer efficacement avec autrui. Tandis qu'envoyer un e-mail peut prendre un certain temps, exige parfois un temps de réflexion et de formulation dont ils ne disposent pas toujours durant leurs journées.

Le choix d'envoyer un e-mail plutôt que de se déplacer pour parler avec un collaborateur se justifie par un besoin de communiquer une information commune, de confirmer des échanges et arrangements oraux ou encore pour garder une trace écrite. La nature du sujet peut également jouer un rôle dans le sens où toutes les informations ne se disent pas par écrit.

*« Par efficacité et par gain de temps je préfère la communication directe, maintenant, ça dépend du type d'information aussi parce qu'il y a peut-être des choses aussi qu'on va mettre par écrit pour garder une trace et être sûr que tout le monde ait la même information (...) En fonction de l'impact de l'information elle-même, j'évalue si ça demande un e-mail ou pas » (HR Business Partner, Aéronautique, Cadre dirigeant).*

Il est intéressant de constater que pour certains managers qui ont adopté une politique de « porte ouverte », cela peut engendrer un impact plutôt négatif sur le temps de travail d'une personne et sur son état émotionnel. En effet, celle-ci se doit de s'entretenir avec les collaborateurs et s'arrêter dans la tâche sur laquelle elle travaillait. Les interruptions ne proviennent pas uniquement des TIC mais aussi des relations humaines qui peuvent être plus énergivores émotionnellement que la communication par e-mail. Les temps de connexion sont plus gérables que le temps passé réellement avec les collaborateurs surtout si ceux-ci ont tendance à s'étendre sur les sujets qui les concernent au détriment du temps de l'interlocuteur.



*« Dans ma nature de fonction, les gens sont amenés à venir me voir donc je suis presque trop en contact avec les gens, au détriment de pouvoir faire mon travail puisque je suis tout le temps interrompue. (...) Le temps de connexion, moi je peux le gérer, alors que le temps où les gens viennent me voir je ne peux pas le gérer puisqu'ils viennent à toute heure, à tout moment » (...) Donc moi je suis plus interrompue par les gens que par les TIC (Talent & Project Manager, Aéronautique, Cadre dirigeant).*

Un aspect négatif de la communication par e-mail ayant été évoqué concerne le fait que le message peut être interprété de différentes manières par le destinataire. L'interprétation dépend principalement de son état d'esprit au moment où il le réceptionne. En fonction de la qualité de l'écriture, les cadres s'accordent pour dire qu'un e-mail peut être impersonnel, froid et qu'il ne permet pas toujours de créer l'impact voulu au contraire de la communication verbale. Créer un impact signifie de pouvoir transmettre son message de la meilleure façon possible et engendrer une réaction adéquate de l'autre personne.

*« Les e-mails, restent quelque chose d'assez froid et je dirais que de temps en temps les propos peuvent être mal interprétés ou mal réceptionnés par la personne qui le lit, cela peut créer des tensions alors que le but premier n'était pas de créer de la frustration ou d'envoyer une critique par rapport à l'interlocuteur » (HR Business Partner, Aéronautique, Cadre dirigeant).*

*« L'e-mail facilite énormément l'échange d'informations, mais réellement communiquer et créer un impact il ne le fait pas du tout parce que le seul moyen de créer un impact c'est d'avoir la communication adéquate par rapport à la personne, et quand on envoie un mail on ne sait jamais comment se trouve la personne, son état quand elle va le lire. Donc on ne sait pas mettre d'impact, donc on ne sait pas communiquer par un mail » (Directeur financier, Pharmaceutique, Cadre dirigeant).*

Un second aspect négatif évoqué et pouvant être source de perte de temps pour les managers c'est que dans certaines entreprises, dans un souci de transparence, les managers sont bien souvent mis en copie d'e-mails alors qu'ils ne sont pas pour autant concernés par ceux-ci. Ce qui les incite à les consulter et éventuellement les traiter alors qu'ils ne leur sont pas directement destinés.

Cependant, en comparaison avec le passé, l'usage de l'e-mail semble avoir évolué positivement. En effet, ils constatent une diminution d'e-mails « polluants » qui génèrent une perte de temps. Par e-mails polluants, ils entendent les blagues, les publicités et tout e-mail qui n'est pas pertinent par rapport à leur fonction.

*« Il y a dix ans on ne savait pas passer une journée sans recevoir des blagues par e-mail. Ici je crois que ça fait des années que je n'ai plus reçu une blague, on envoie plus ça maintenant. Donc je pense que l'utilisation a été sur-utilisée il y a quelques années par tout et n'importe quoi à n'importe qui. Donc finalement personne ne savait comment on devait traiter un document parce que c'était envoyé à plein de monde et puis chacun se disait qu'un autre allait le traiter et puis personne ne traitait. Aujourd'hui j'ai l'impression qu'on a appris à utiliser les e-mails » (Financial controller, Aéronautique, Cadre intermédiaire).*

Afin qu'un e-mail soit correctement rédigé et pour qu'il reflète le mieux possible le message de l'expéditeur, cela peut prendre du temps et demande notamment, dans certains cas, un temps de réflexion. Pouvoir écrire un e-mail est alors un point positif pour le cadre qui peut prendre son temps pour formuler son message. Ce qui est difficilement réalisable lors d'une communication verbale, plus spontanée.

*« Parfois je veux écrire mon mail très vite, puis je me rends compte qu'il y a des fautes ou que j'ai oublié quelque chose. Une autre chose vient entre temps et donc je peux laisser mon mail en suspend et ça donne donc la possibilité de revenir dessus et changer certaines choses » (Duty manager, Aéronautique, Cadre intermédiaire).*

Même si le contact verbal reste le moyen le plus efficace pour détecter notamment les signes non verbaux, un avantage qui peut également être perçu par rapport à l'e-mail et le téléphone c'est le fait de pouvoir se faire une première idée de la personne.

*« Ce qui est bien c'est qu'on peut déjà se faire une première idée de la personne via un e-mail ou un coup de téléphone mais néanmoins, par téléphone et par e-mail il te manque pas mal d'informations et il y a tout le côté corporel pour avoir un avis plus profond de la situation que tu n'as pas et qui me gêne » (Conseiller en prévention, Service externe de prévention, Cadre expert).*

Constamment sollicités par des e-mails, les cadres sont soumis à un usage régulier et intensif de l'outil. Force est de constater que ces multiples sollicitations les contraignent à dévier de l'exécution de la nature même du travail car, exposés à de constantes sollicitations, ils se sentent déconcentrés en devant faire des allers retours entre la tâche qu'ils exécutent et les e-mails qu'ils reçoivent tout au long de la journée. Le traitement d'e-mails apparaît donc comme une tâche relativement lourde point de vue temps et pas sans conséquences pour l'avancement de leur travail.

*« La nature même du travail c'est de pouvoir travailler dans ses dossiers et de délivrer quelque chose. Donc c'est vrai que le ratio temps à traiter les e-mails par rapport au « return on investment » sur les*

*e-mails eux-mêmes n'est pas super optimal ou productif au final* » (HR Business Partner, Aéronautique, Cadre dirigeant).

## 2.5. Déconnexion

De manière générale, tous les cadres interviewés, de toutes catégories et secteurs confondus pensent que la déconnexion est essentielle pour trouver un équilibre, et certains adoptent directement ou indirectement, des stratégies de déconnexion, dans ou en dehors de leurs heures de travail. Cependant, se déconnecter ne plaît pas à tout le monde. La déconnexion peut être perçue comme une manière d'être coupé du monde et d'être isolé. Selon un témoignage, le fait de se connecter en dehors des heures de travail découlerait d'une conscience professionnelle, de rester au courant et donc de ne pas se déconnecter.

*« Le mot déconnexion je trouve que c'est un mot difficile parce que je ne suis jamais déconnecté. Que ce soit au niveau professionnel ou privé, pour moi déconnecter veut dire s'isoler et je ne veux pas être isolé. Je pense que ça vient d'une conscience professionnelle, même en congé je regarde mes e-mails »* (Manager area partner, IT, cadre intermédiaire).

De manière générale, tous les cadres interviewés, de toutes catégories et secteurs confondus adoptent directement ou indirectement, des stratégies de déconnexion, dans ou en dehors de leurs heures de travail. Par exemple, certains éteignent les *pops-ups*, des notifications signalées par une sonnerie lors de la réception d'un e-mail. Grâce à cela, ils sont moins sujets à être déconcentrés dans leurs tâches car ils ne sont pas tentés de regarder au moindre bruit. D'autres décident de mettre leur *smartphone* sur silencieux ou encore de l'éteindre lorsque cela leur semble nécessaire. De cette manière, ils peuvent s'octroyer des moments où ils ne sont pas dérangés et distraits par des sollicitations constantes.

*« Dans mon ordinateur j'ai déconnecté les alarmes pop-ups donc je ne suis plus dérangée par un nouveau mail qui arrive. Je me concentre mieux sur ce que je fais et quand je fais une pause je vais voir si j'ai un nouveau mail, mais ça peut être une heure après qu'il soit arrivé. Je pense que c'est plus productif de travailler comme ça ! »* (Head of cabin crew, Aéronautique, Cadre intermédiaire).

Certaines fonctions comme la fonction de Juriste ou de Conseillère en prévention que nous avons interviewées permettent la mise en place d'une permanence téléphonique. Cette stratégie offre la possibilité à la personne de ne pas être dérangée par des conversations téléphoniques qui sont reprises par une autre personne et lui permet de ce fait de se focaliser sur sa tâche principale.

*« C'est pour ça que j'ai préféré mettre une permanence téléphonique qui permet de ne plus être dérangé constamment parce que les personnes savent bien qu'il y a une personne disponible sauf que ça ne fonctionne pas et une fois sur deux on me téléphone quand même » (Chef de département, Juriste, Cadre dirigeant).*

D'autres encore décident de ne pas emporter leurs outils professionnels chez eux. De cette manière, il n'y a pas de tentation pour continuer à travailler de la maison. Néanmoins, même si l'ordinateur portable reste au bureau, le Smartphone reste tout de même à portée de main.

*« Je ne ramène pas mon ordinateur à la maison pour ne pas être tentée de travailler » (Conseiller en prévention, Service externe de prévention, Cadre expert).*

Le point de vue des cadres sur les temps de déconnexion est varié. Comme nous l'avions mentionné précédemment, les outils TIC professionnels sont attendus à un certain niveau de responsabilité. Ils les considèrent comme un grand avantage pour eux, non seulement au niveau salarial mais aussi d'un point de vue de reconnaissance. Cependant, la Direction a également une responsabilité de prévention quant au bien-être des travailleurs et se doit de montrer le bon exemple aux collaborateurs et fixer des limites quant à l'usage des outils fournis.

*« Je pense qu'au niveau reconnaissance les Smartphones, ordinateurs, etc. sont des éléments qui sont attendus par les travailleurs, mais parfois j'ai le sentiment que finalement, avec le recul, ils seraient très contents de laisser leur Smartphone et leur laptop au travail, pour pouvoir retrouver quand même du temps personnel et se focaliser sur leur vie personnelle. (...) La déconnexion doit rester un droit de la personne, de pouvoir consulter ses e-mails par exemple. Maintenant je trouve que l'employeur pourrait aussi avoir une responsabilité de ne pas mettre de pression d'une part et de mettre des limites à ceux qui seraient un peu trop travailloman » (HR Business Partner, Aéronautique, Cadre dirigeant).*

La plupart des témoignages se rejoignent pour dire que hormis en cas de surcharge de travail, le fait de se sentir hyper-connecté découle d'une attitude personnelle. En effet, ils disposent de suffisamment d'autonomie pour décider de leur manière de travailler et d'organiser leurs temps de connexion. Cela implique d'adopter un code de conduite adéquat et qui intègre alors des moments de déconnexions.

*« Moi je pense qu'on est tous conscients de ce qu'on fait et je pense que c'est à nous de voir si on arrive à gérer oui ou non » (OCC Manager, Aéronautique, Cadre dirigeant).*

« C'est vrai qu'on se trouve dans une phase où il faut trouver une sorte de code de conduite, pour ne pas devenir esclave de la connexion (...) Il faut trouver un équilibre entre l'utilité, la connexion et la vie privée » (Chef d'unité, Entité Européenne, Cadre dirigeant).

Tout le monde ne partage pas le même avis sur le fait de se déconnecter. Pour certains, se déconnecter n'est tout simplement plus possible et il est normal de rester connecté pour le boulot en permanence, même en vacances.

« Je ne saurais pas dire la dernière fois que j'ai été déconnecté, par exemple, je suis parti aux sports d'hiver, j'avais mon téléphone avec moi et sur le télésiège je regarde mes mails, je ne me vois pas déconnecter, fin pour moi c'est amené à disparaître, si ça existe encore ! » (Financial controller, cadre intermédiaire).

### ***L'entrée en vigueur d'un droit à la déconnexion en Belgique***

L'entrée en vigueur du droit à la déconnexion en Belgique depuis le 9 avril 2018 n'a pas suscité des avis très positifs de la part des cadres interviewés. D'une part, tous ne sont pas encore informés de l'entrée en vigueur d'un droit à la déconnexion, d'autre part, ils nous confient ne pas être persuadés que cette loi pourrait changer quelque chose aux comportements abusifs.

Néanmoins, selon la Juriste que nous interviewée, être informé de ce droit et en informer les travailleurs pourraient changer progressivement les comportements d'hyper-connexion. Auparavant, les personnes sollicitées en dehors des heures de travail pouvaient se sentir fautives de ne pas répondre. Désormais, il n'est plus envisageable de parler de faute puisque c'est devenu un droit.

« Le fait qu'il y ai ce droit qui existe je pense que vous n'êtes pas ennuyé, vous n'êtes pas gêné à la rigueur de ne pas être connecté, c'est un droit, et donc si les employeurs le savent de plus en plus, ils le respecteront quand même un peu plus (...) des personnes pourraient avoir la crainte de se dire que s'ils ne s'ont pas hyper-connectés on pourrait le leur reprocher comme faute, hors ce ne sera plus une faute puisque maintenant c'est un droit. Ca peut aider je pense » (Chef de département, Juriste, Cadre dirigeant).

D'autres témoignent que le droit à la déconnexion n'est pas compatible dans l'exercice d'une fonction à responsabilités car celle-ci implique de rester joignable en cas de problème. De plus, selon eux, une formation sur l'usage des TIC serait plus judicieuse qu'un droit à la déconnexion et aurait un plus gros impact sur les comportements.

« Le droit à la déconnexion, à ce moment là je pense qu'on ne doit pas avoir un poste à responsabilités, car si c'est le cas et qu'on demande un droit à la déconnexion, ce n'est pas compatible. Donc si on veut vraiment un droit à la déconnexion, d'accord, mais alors on a une tâche ou une fonction qui le permet. Mais je pense qu'il faut plutôt apprendre aux gens à utiliser les TIC convenablement plutôt que de déconnecter » (Financial controller, Aéronautique, Cadre intermédiaire).

L'idée d'avoir également le droit de se déconnecter pendant les heures de travail est envisagée par les cadres et pourrait également participer à prévenir le stress ainsi que d'éventuels *burn-out*. En effet, nous l'avons vu plus tôt, trop de sollicitations peuvent nuire à une bonne exécution des tâches et peuvent être à l'origine de pression mentale et de stress ayant pour conséquences des impacts négatifs sur bien-être au travail du collaborateur.

« Je pense que se déconnecter pendant les heures de travail pourrait diminuer le stress car quand tu as plusieurs tâches à faire mais que tu n'y arrives pas parce que tu es constamment en train de répondre au téléphone et aux e-mails, intérieurement c'est stressant parce que tu sais que tu as encore énormément à faire et que tu as non stop des sollicitations » (Duty manager, Aéronautique, cadre intermédiaire).

De plus, au vu de la charge de travail, tous les collaborateurs n'ont pas la possibilité de passer un temps de midi alors qu'ils sont censés disposer d'une pause.

« Concernant le droit à la déconnexion, je pense qu'il faut avoir du temps pour soi et il faut arriver à différencier vie privée et professionnelle, je pense que c'est le plus important ! Donc je ne pense pas que ça puisse faire de mal mais je ne suis pas sûre de la réelle plus-value apportée par cette loi (...) idéalement ce droit pourrait valoir aussi pendant les heures de travail, surtout par exemple pour les temps de midi où bien souvent je mange en continuant à travailler devant mon ordinateur alors que je ne suis pas payée et censée être en pause » (Conseiller en prévention, Service externe de prévention, Cadre expert).

## **2.6. Solutions – recommandations**

De nombreuses solutions et recommandations ont été évoquées par les cadres interviewés. Etant donné que nous sommes limités dans l'écriture de notre recherche, nous avons décidé de reprendre celles que nous trouvons les plus pertinentes par rapport à notre recherche.

Afin de gérer au mieux les sollicitations et les urgences qu'engendrent les TIC et notamment, la messagerie électronique, une des recommandations est d'avoir une bonne organisation et gestion des priorités qui apparaissent comme des étapes essentielles pour trouver un équilibre dans son travail et les différentes tâches à réaliser.

*« Finalement, dans une société où on nous demande de réagir très très vite aux e-mails ou au téléphone, c'est de pouvoir trouver cet équilibre et de définir ce qui est important, urgent, de pouvoir prendre le recul nécessaire pour savoir quel type d'information traiter maintenant ou qu'est-ce qui peut attendre plus tard » (HR Business Partner, Aéronautique, Cadre dirigeant).*

Bien qu'en principe, les cadres sont censés, au préalable, participer à des formations sur la gestion du temps et des priorités, il est important de s'auto-discipliner continuellement pour ne pas se laisser dépasser et pour disposer d'une gestion du temps la meilleure possible.

*« De l'autodiscipline, c'est donc du time-management, mais en tant que cadre on est tous censé déjà avoir eu des formations de gestion du temps. (...) S'organiser, faire une to-do list de priorités puis se tenir à sa liste et ne pas faire trois choses en parallèle » (Talent & Project Manager, Aéronautique, Cadre dirigeant).*

L'idée d'imposer des moments de déconnexions pendant la journée ou en dehors des heures de travail n'apparaît pas comme la meilleure des solutions pour certains. En effet, tous s'accordent pour dire qu'il s'agit plutôt de l'autodiscipline et que chacun, individuellement, est responsable de la gestion de son temps et de la gestion de l'usage des TIC. Chacun dispose d'une certaine liberté d'action et décide de s'organiser comme bon lui semble, tout en essayant de concilier au mieux sa vie privée et sa vie professionnelle.

Le management a tout de même sa part de responsabilité par rapport aux temps d'usage des TIC de ses collaborateurs et se doit de veiller qu'il n'y a pas d'abus. Si abus il y a, il se doit également, pour le bien-être de ses travailleurs de prendre des mesures pour limiter les abus et réguler l'usage des outils.

*« Je pense que chacun, individuellement à une certaine responsabilité pour gérer ces moyens de communication. Ce n'est pas le management qui doit dire ce qu'il faut faire ou pas, mais par contre le management doit veiller qu'ils prennent assez de temps de déconnexion et qu'il n'y ait pas d'abus » (Manager area partner, IT, Cadre intermédiaire).*

Selon la Conseillère en prévention interviewée, le système de blocage des e-mails le soir et le week-end pourrait être une bonne solution. Cela permettrait en effet de ne plus être aussi préoccupé

par ses e-mails et en dissuaderait certains de rédiger des e-mails puisque ceux-ci ne pourraient pas être envoyés en dehors des heures de travail. Petit à petit, le mouvement prendrait de l'ampleur et les gens ne travailleraient plus autant en dehors des heures de travail.

*« Je serais partisane de couper les e-mails le soir de 21h jusqu'à 6h du matin par exemple, et si tu veux te connecter tu ne peux pas. Je pense qu'au fur et à mesure, ça va réduire les personnes qui travaillent le week-end car même si tu écris un e-mail il ne sera pas envoyé donc elles vont se dire qu'elles feront ça à un autre moment »* (Conseiller en prévention, Service externe de prévention, Cadre expert).

Une recommandation que nous trouvons assez intéressante qui nous a été donnée est le fait de limiter le nombre d'e-mails pouvant être envoyés sur une journée afin de limiter le flux d'e-mails et tenter de réguler au mieux l'usage et l'envoi de ceux-ci.

*« Ce qui serait vraiment bien selon moi ce serait de fixer une limite d'e-mails par jour. De cette manière, les gens réfléchiraient peut-être à deux fois avant d'envoyer un e-mail inutile et le trafic d'e-mail se régulerait un peu mieux »* (Chef d'unité adjointe, Entité Européenne, Cadre dirigeant).



# DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS

Cette recherche qualitative qui porte sur les impacts de l'usage intensif des TIC dans l'activité des cadres et sur leur perception de la déconnexion et notamment du droit à la déconnexion, nous a permis de répondre à nos divers questionnements. Nous nous interrogeons d'abord sur l'origine de l'usage intensif des TIC à savoir, le style de management, le domaine d'activité ou encore la responsabilité individuelle des cadres. Ensuite, nous avons émis l'hypothèse que les cadres puissent non seulement jouir d'un droit à la déconnexion en dehors des heures de travail, mais également pendant l'exécution de leurs tâches. Finalement, nous nous sommes questionnés sur la possibilité voire la faisabilité pour les cadres de ne pas reprendre à domicile certains outils professionnels afin de ne pas les inciter ou les influencer à se connecter en dehors des heures de travail si la nature du job le permet.

Elle nous a donc permis de mettre en lumière et de comprendre l'importance et les impacts des outils TIC dans leur activité professionnelle et plus particulièrement, elle nous a permis de pouvoir établir des liens entre le phénomène d'hyper-connexion et celui de la déconnexion. En effet, même si le droit à la déconnexion est entré en vigueur en Belgique durant la période de réalisation de cette recherche, tous les cadres interviewés adoptent déjà des stratégies directes ou indirectes de déconnexion et n'ont donc pas attendu que le droit se mette en place pour se mobiliser.

Nous pensons que cette recherche peut apporter une plus value dans la littérature scientifique car elle nous a permis d'également établir des liens entre la connexion et la déconnexion au travail et surtout, de récolter des témoignages de cadres belges sur les potentielles retombées perçues comme positives ou moins positives de l'entrée en vigueur de ce nouveau droit en Belgique.

Cette recherche qui relève d'une méthode qualitative, il pourrait être intéressant à l'avenir de réaliser une étude orientée vers une approche quantitative, touchant un large échantillon, afin de davantage mesurer les impacts sur les cadres de l'entrée en vigueur du droit à la déconnexion en Belgique et les éventuels démarches mises en œuvre par les entreprises. Cela nous paraît à ce jour prématuré pour avoir un échantillon valable.

Dans cette dernière partie, nous discuterons des résultats obtenus lors de la récolte des données. Cette discussion a pour objectif d'affirmer, d'infirmer ou de nuancer nos questionnements de départ que nous avons établis de par nos entretiens et grâce à la littérature, et par conséquent, de répondre à notre question de recherche.

Rappelons que notre question de recherche de départ est la suivante : « quels impacts ont les technologies de l'information et de la communication dans l'activité des cadres et qu'en est-il de leur

perception par rapport à la déconnexion ? » Nous souhaitons dès lors mettre en évidence, d'une part, les impacts qu'ont les TIC sur les conditions de travail des cadres, à savoir au niveau de la rapidité, de la performance et de la communication, et d'autre part, comprendre leur perceptions et leurs expériences relatives à la déconnexion.

## 1. Perception globale des TIC

Klein et Ratier mentionnaient en 2012 que depuis une vingtaine d'années, un sentiment très positif s'est rattaché aux TIC et qu'elles sont à présent devenues indispensables tant au niveau organisationnel, stratégique ou pour tout changement qui devrait avoir lieu au sein de l'entreprise. De manière générale, la perception des cadres interviewés par rapport aux TIC s'accorde parfaitement avec ce sentiment positif. En effet, les caractéristiques majeures décrites par les cadres concernent le gain de temps, la rapidité de traitement des informations, l'instantanéité et le sentiment identitaire impliquant plus d'engagement.

Néanmoins, dans le cadre de l'exécution de certaines fonctions où les outils ne sont pas indispensables et où une connexion permanente n'est qu'accessoire, la perception ne s'avère pas être aussi positive puisque les TIC ont tendance à avoir un impact négatif sur la concentration et les temps de réflexion dont ils ont besoin. Par ailleurs, la priorité donnée à la vitesse de réaction implique souvent une diminution qualitative des réponses de par le fait qu'il n'y a pas une relecture systématique. Ils ne peuvent pourtant pas se permettre de se mettre totalement sur *off* au vu de leur niveau de responsabilité qui implique un pouvoir de décisions et d'actions qu'ils sont les seuls à pouvoir prendre.

Stora et Ulpat (2017 : 16, 18) soulignent l'importance de la réactivité et de l'efficacité qui s'opposent finalement au besoin de temps et de réflexion au travail « *Nous nous sentons souvent obligés de répondre le plus rapidement possible, pour faire preuve de réactivité et d'efficacité, deux valeurs emblématiques du monde du travail et de l'entreprise (...) L'être humain a besoin de temps et d'espace pour traiter une demande ou accomplir une tâche. Répondre à dix e-mails par jour représente un travail énorme* ». De même que Klein et Ratier (2012) soulignent également que la gestion de l'instantanéité et de l'interactivité peut entraîner des problèmes de surcharge informationnelle. Force est de constater que les cadres interviewés reçoivent généralement plus de dix e-mails par jour, impliquant une lourde charge de travail supplémentaire.

## 2. Temps de connexion – hyperconnexion

Les deux logiques individuelles qui poussent les individus à se connecter et énoncées par Jauréguiberry (2014), à savoir, l'intégration et l'appartenance ainsi que l'efficacité et la performance intègrent tout à fait le discours des cadres interviewés. En effet, être connecté et donc en relation constante à l'entreprise reflète l'intégration à l'organisation, le besoin d'exister socialement et enfin de s'identifier à celle-ci. Les TIC permettent également une plus grande efficacité et une meilleure performance.

Notre recherche empirique a démontré que les temps de connexions pour des raisons professionnelles peuvent varier mais que de manière générale, ce sont les fonctions pourvues de plus grandes responsabilités qui sont sujettes à un usage intensif des TIC. Ceci s'explique par le fait qu'ils doivent prendre le temps de répondre aux nombreuses sollicitations (par exemple les e-mails ou les appels téléphoniques). Il leur semble normal de devoir rester joignable dans et en dehors de l'entreprise pour toute requête ou problème et à défaut de l'être, ce pourrait être critique tant pour eux que pour l'entreprise. Ce constat tend à **nuancer un de nos questionnements de départ** qui était de savoir de quoi découle un usage intensif des TIC. Au vu de nos données empiriques, le niveau de responsabilité représente une caractéristique que nous n'avons pas énoncée dans nos trois possibilités, à savoir, le style de management, le domaine d'activité ou une responsabilité individuelle. Cela nous amène donc à nuancer notre raisonnement et à penser que le niveau de responsabilité joue un rôle majeur par rapport à l'usage intensif des TIC.

D'ailleurs, Prost et Zouinar (2015) affirment que le fait de se connecter en dehors des heures de travail se raccroche à l'identité professionnelle du cadre et également à la reconnaissance hiérarchique. Dans notre recherche empirique, il a été démontré que les cadres adaptent leurs usages des TIC en fonction des conduites de la hiérarchie. Mais la hiérarchie n'apparaît pas comme un agent de pression influençant fortement la connexion en dehors des heures de travail. En effet, selon les cadres interviewés, se connecter en dehors de heures de travail découlerait d'une volonté et d'un besoin personnel et donc la responsabilité leur reviendrait entièrement. Nous pouvons affirmer par rapport à notre premier questionnaire que le style de management, bien qu'il ne ressort pas comme étant l'élément avec la plus grande influence, il joue également un rôle dans l'usage intensif des TIC, plus ils sont sollicités par leur hiérarchie, plus ils vont également se mobiliser et vice versa. Par rapport à la responsabilité individuelle, elle semble donc être l'une des principales causes de la connexion en dehors des heures de travail. En effet, il apparaît que pendant les heures de travail, il leur est impossible de ne pas répondre et de se mettre sur *off*, donc l'usage intensif découlerait moins d'attitudes personnelles au travail, tandis qu'en dehors de la sphère de travail, ils sont responsables et décident eux même de se connecter ou non.

La possibilité qu'offrent les TIC mobiles de se connecter à tout moment et en tous lieux leur permet d'organiser leur travail plus facilement et de ménager un équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Les TIC offrent l'autonomie et cette liberté de pouvoir travailler quand ils le désirent, il s'agit du moins du sentiment qu'ils donnent. D'ailleurs, plusieurs auteurs (Klein et Ratier, 2012 ou Prost et Zouinar, 2015) soulignent que l'autonomie, la liberté d'organisation et le rapport au temps représente le critère majeur caractérisant l'activité des cadres.

La théorie développée par Prost et Zouinar (2015) sur les deux stratégies pouvant être mises en place face à l'hyperconnexion colle parfaitement avec le contenu de nos entretiens. En effet, certains cadres adoptent la « *stratégie d'hyperconnexion maîtrisée* », ils sont preneurs et ne se voient plus vivre un instant sans les TIC qu'ils intègrent parfaitement et qui leur offrent une réelle perméabilité dans les deux sphères, privée et professionnelle. Tandis que d'autres adoptent plutôt la « *stratégie de cloisonnement équipé* » c'est-à-dire qu'ils désirent absolument garder une imperméabilité entre leur vie privée et leur vie professionnelle. L'adoption de cette deuxième stratégie s'explique dans notre approche empirique par une envie de vouloir se détendre, se consacrer entièrement à soi et à sa vie privée en faisant abstraction des pressions et du stress que peut engendrer leur travail et ce souvent dans un souci de rentabilité sur le long terme ou d'anticipation au potentiel *burn-out*.

Nous avons pu voir que des entreprises, notamment en France où le droit à la déconnexion est en place depuis un peu plus d'un an, ont mis en place des mesures telles que par exemple, l'accès à la messagerie électronique bloquée en dehors des heures de travail. Force est de constater que ces mesures peuvent être perçues comme draconiennes par les cadres et, selon eux, ne font que reporter le problème voire ne pas régler la surcharge de travail. Etant donné que se connecter en dehors des heures de travail découle d'une volonté personnelle. Ces mesures peuvent déranger les collaborateurs qui désirent se rattraper sur leur travail.

### 3. L'impact des TIC sur les conditions de travail

Les impacts des TIC sur les conditions de travail des cadres sont diversifiés mais touchent principalement le rythme et le temps de travail de même que la concentration. En effet, outre le fait que ces technologies leurs offrent un gain de temps considérable dans l'exécution de leurs tâches, elles peuvent aussi avoir pour conséquence l'effet inverse. En effet, au vu des nombreuses sollicitations, le gain de temps qu'elles offrent peut se transformer en une perte de temps. Cette réalité rejoint tout à fait le septième impact des TIC sur le contenu de travail des cadres, à savoir la gestion du temps, des délais et de l'urgence, énoncé par Klein et Ratier (2012). Selon eux, l'usage des TIC est rendu

chronophage, c'est-à-dire le sentiment de perdre du temps au vu de l'abondance des données à traiter. Ils se sentent néanmoins plus rapides dans l'exécution de leurs tâches et plus performant grâce aux TIC qui, lorsqu'ils sont adaptés à l'organisation et qu'ils sont correctement utilisés, offre une rapidité d'exécution et leur permet de se concentrer sur la nature même de leur fonction.

#### 4. La communication et les relations interpersonnelles

Au vu de tous ces moyens de communication, les relations interpersonnelles se voient fortement modifiées en comparaison avec le passé. D'ailleurs, rappelons qu'un des risques principaux liés aux TIC au travail explicité dans le rapport de la Direction Générale du Travail et du Centre d'Analyse Stratégique (2012) concerne « *l'affaiblissement des relations interpersonnelles et/ou des collectifs de travail* ». En effet, force est de constater dans notre recherche empirique que la majorité des échanges que peuvent avoir les cadres, tant avec les autres collaborateurs qu'avec leur hiérarchie, se font désormais par e-mails. Rappelons que « *65% des salariés consultent leurs e-mails toutes les cinq minutes* » (Adobe, 2016, cité par Stora et Ulpat, 2017 : 27). D'ailleurs, Bobillier Chaumon et al. (2015) affirment également que désormais, la médiatisation de la communication prend une place importante et autorise un management à distance, ce qui impacte sur un des trois domaines fonctionnels du cadre, à savoir son rôle relationnel.

Néanmoins, tous les cadres représentatifs de notre échantillon s'accordent pour dire que la communication verbale reste le moyen de communication le plus apprécié et privilégié lorsqu'ils en ont la possibilité. Ils essayent donc de garder au maximum un contact verbal avec leurs collaborateurs, durant des pauses ou pendant des moments plus formels tels que des réunions ou encore des entretiens. L'e-mail, est plus apprécié pour s'entretenir sur des arrangements formels mais aussi, pour gagner du temps. En effet, pour certaines fonctions telles que les Ressources Humaines, les temps de connexion peuvent être plus facilement gérables que les entrevues physiques avec les collaborateurs. Force est donc de constater que les interruptions dans le travail ne proviennent pas uniquement des TIC.

#### 5. La déconnexion et le droit à la déconnexion perçus par les cadres

Jauréguiberry (2013) mentionnait déjà que les déconnexions ne sont jamais totales mais sont généralement ponctuelles et partielles. Ponctuelles car ce n'est qu'un certain temps (une soirée par exemple) et partielles parce que la coupure n'est pas totale (mode vibreur ou messagerie). Les TIC sont donc mis uniquement en suspens afin d'aménager au mieux une connexion permanente. Notre approche empirique rejoint clairement le discours de Jauréguiberry. Lorsqu'ils en ressentent le besoin, ils prennent la décision de mettre en place et d'adopter des stratégies d'ajustements leur permettant de

se déconnecter ponctuellement et partiellement, par exemple via les permanences téléphoniques, la coupure des pop-ups ou encore de laisser spontanément son ordinateur professionnel au bureau.

Néanmoins, les collaborateurs ne sont pas toujours libres de le faire ou tout comme Jauréguiberry (2010) le disait déjà, sont persuadés que les TIC leur font économiser du temps et que se déconnecter reviendrait à perdre ou se couper d'opportunité.

Rappelons la phrase de Jauréguiberry (2010 : 118) « *Bien qu'écrite nulle part, une nouvelle règle s'est rapidement mise en place : le business ne s'arrêtant pas, être responsable de la bonne marche de son entreprise implique que l'on puisse être joint en dehors des heures de travail en cas d'urgence ou de coup dur* ». Nous pouvons constater en effet, en analysant les dires des cadres interviewés, qu'aucune règle n'a été mise en place dès le départ sur l'usage des TIC fournis et que dès lors, ils utilisent des stratégies d'ajustements personnelles visant en quelque sorte de créer leur « propres règles » pour pouvoir survivre.

La revendication du droit à la déconnexion est apparue comme une réaction à ces technologies (Jauréguiberry, 2010). Néanmoins le droit à la déconnexion mis en place il y a un peu plus d'une année en France ne semble pas avoir beaucoup d'impacts, les revues en disent long... « *le droit à la déconnexion en échec* » (PeopleSphere, 2017) et s'avère être un droit qui ne satisfait pas les cadres que nous avons interviewés puisqu'« *aucune sanction n'est prévue* », et tant qu'aucune sanction n'est prévue, c'est en quelque sorte comme si ce droit ne servait à rien ou n'existait pas. De plus qu'ils ne pensent pas qu'un droit changerait fondamentalement les choses. Nous pensons qu'outre ce droit à la déconnexion en dehors des heures de travail, étant donné que les cadres perdent finalement du temps dans leurs tâches principales notamment via l'utilisation des TIC, nous pouvons affirmer que jouir d'un droit à la déconnexion pendant les heures de travail pourrait être bénéfique. Pour cela, des analyses préalables en fonctions des postes devraient être réalisées afin d'organiser au mieux des temps *off* à tout le monde.

## 6. Réflexion et pistes de solutions

Nous pensons que le droit à la déconnexion ne va pas fondamentalement changer les problématiques actuelles car les conduites de connexion et de sur-sollicitations des TIC semblent découler principalement d'une responsabilité individuelle, d'un besoin ou d'une envie de vouloir avancer dans leur travail qui n'aurait pas pu être complètement accompli lors des heures de travail ouvrables. Les sollicitations permanentes des TIC qui permettent l'urgence incarnent une des principales raisons de ce phénomène. En effet, ils sont contraints à être principalement sollicités, dérangés et déconcentrés durant leurs journées, ce qui ne leur permet pas de terminer leurs objectifs

définis préalablement, dans les délais qu'ils s'étaient fixés. De fait nous l'avons vu, un des impacts principaux des TIC sur le contenu du travail est le raccourcissement des délais (Klein et Ratier, 2012).

De plus, rappelons que « *la connexion est une porte qui s'ouvre sur le monde et il paraît absurde de vouloir la refermer sur tant de possibilités, d'opportunités et de promesses* » (Jauréguiberry, 2014 : 24). Ce sont des motivations affectives et relationnelles de même que des motivations d'efficacité, d'utilité, d'intensité de gain et de rentabilité qui poussent les individus à se connecter. Ce sont, comme le mentionne Jauréguiberry, les logiques individuelles. Il semble donc difficile de changer les comportements des personnes pour qui se connecter est devenu tout à fait normal.

Nous pensons dès lors que ce droit à la déconnexion, mis en place dans un but de prévention du bien-être des collaborateurs, ne changera pas ou peu l'état de pression/ de stress ou de *burn-out* des personnes qui finalement, ont une part de responsabilité par rapport à ce phénomène. Une solution qui nous semblerait judicieuse serait de privilégier une sensibilisation accrue au management et que celui-ci sensibilise à son tour et définisse une politique de déconnexion, même partielle au travail afin que les collaborateurs aient l'opportunité de se concentrer sur leurs tâches prioritaires plutôt que de se disperser en répondant aux sollicitations constantes et souvent non prioritaires. De même qu'ils n'éprouveraient pas un sentiment de culpabilité s'ils ne répondent pas instantanément et qu'ils disposent d'un « droit à la déconnexion » également pendant les heures de travail.

De plus, nous pensons qu'il est important qu'un bon usage des outils TIC soit fait et que ce soit inscrit dans la culture d'entreprise afin que ça devienne un mouvement collectif et que tout le monde agisse de la même façon, avec en conséquence « des règles du jeu ». De cette manière, si le mouvement est uniforme, harmonisé et suivi par tout un chacun, l'esprit collectif prendra le dessus et influencera les comportements pour arriver à une plus grande déconnexion en dehors des heures de travail sans sentiment de culpabilité.

Ensuite, notre approche empirique démontre clairement que la messagerie électronique apparaît comme l'outil contribuant le plus au phénomène de l'hyperconnexion. En effet, les cadres se plaignent principalement de la surcharge informationnelle engendrant une surcharge de travail et qui par conséquent, leur fait perdre du temps pour l'exécution de la nature même de leur travail et les incitent dès lors à travailler en dehors des heures ouvrables pour rester dans les délais. Certes, les cadres sont généralement formés sur la gestion du temps, des priorités et dans certains cas sur l'outil de la messagerie électronique, mais nous pensons qu'une solution serait, qu'en plus de créer une politique de déconnexion et de l'inscrire dans la culture de l'entreprise, il pourrait être intéressant de former l'ensemble des collaborateurs au sein de l'entreprise pour qu'ils adoptent tous, un bon usage de l'outil de la messagerie électronique et de leur *smartphone*, de manière commune.

Nous sommes persuadés qu'une bonne sensibilisation sur le sujet, les outils et les conséquences à long terme sur la santé d'un usage intensif des TIC peut changer ce phénomène problématique. Le droit ne fera que renforcer l'idée que ça ne reste qu'un droit et qu'on ne peut pas aller à l'encontre de ceux qui continuent à solliciter en dehors des heures de travail. D'ailleurs, cela rejoint la théorie de l'inégalité énoncée par Jauréguiberry (2014). D'un côté, il y a les managers ayant le privilège de choisir de se connecter ou non, de l'autre, ceux qui sont tributaires à suivre les pratiques de leur hiérarchie. Nous pouvons constater une relation de pouvoir où d'une part il y a ceux qui ont le pouvoir de se déconnecter, et de l'autre ceux qui ne l'ont pas. Un mouvement collectif et commun solutionnerait ce problème d'inégalité.



# CONCLUSION

Grâce à ce mémoire, nous avons pu étudier un sujet très présent dans notre société mais également en pleine expansion. L'évolution des technologies de l'information et de la communication s'étend, s'intensifie et ne cesse de croître dans l'environnement sociétal, économique, professionnel et individuel. Le marché concurrentiel et rapide oblige les entreprises à s'adapter continuellement et accroître leur potentiel si elles souhaitent continuer à survivre dans ce marché de « *chronocompétitivité* » (Jauréguiberry, 2010). De plus, avec la récente entrée en vigueur du droit à la déconnexion en Belgique, nous sommes conscients que le sujet sera de plus en plus abordé à l'avenir.

De ce fait, en mettant en évidence les principaux impacts organisationnels de l'usage intensif des TIC dans l'activité des cadres et en tentant de comprendre leur perception face à la déconnexion, nous avons réalisé que les TIC prennent une place importante dans l'exécution de leur travail qui n'est pas sans conséquences pour leur bien-être tant au travail qu'en dehors des heures de travail. Il semble donc essentiel que les entreprises et les Directions se mobilisent pour prendre en compte l'usage des outils qu'ils fournissent et qu'ils identifient les besoins pour maintenir la motivation et la performance de leurs collaborateurs.

Plus concrètement, nous avons défini les TIC, nous avons tenté de comprendre leurs impacts dans l'activité des cadres et plus particulièrement du point de vue des conditions de travail, de l'usage que ces derniers en font et de la manière dont ils le vivent. Nous avons évolué dans notre recherche, au travers nos entretiens et nos différentes lectures et avons réalisé que le phénomène de la déconnexion est déjà très présent en entreprise, même si cela reste pour l'instant des pratiques majoritairement informelles et individuelles.

Suite à notre recherche, nous réalisons que l'activité des cadres est fortement impactée par l'utilisation et l'évolution des TIC. Principalement par rapport à la survenance de fréquentes sollicitations qui entraînent des interruptions dans leur travail, déterminent la nature des tâches et leur temporalité, orientent et réorientent constamment les activités des cadres (Bobillier Chaumont & Al, 2017).

De plus, nous pensons que les outils matériels professionnels qui leur sont fournis représentent un grand avantage mais tendent à croître le taux de connexion permanente en dehors des heures de travail et qu'il serait intéressant d'aborder le sujet des outils matériels. Cependant, se connecter en dehors des heures de travail appartient à leur responsabilité individuelle.

Ainsi, nous pensons que notre recherche a pu éclaircir certains points par rapport à l'usage intensif des TIC et la déconnexion qui, sont des sujets qui méritent d'être abordés en entreprise puisqu'il s'agit avant tout du quotidien des travailleurs et de leur bien-être. De plus, les cadres doivent désormais faire face au temps réel qui exige l'immédiateté et la simultanéité où l'accessoire risque de prendre le dessus sur l'essentiel. Un stress lié à cette activité peut survenir et la mise en place d'un réflexe à parer au plus pressé prend le dessus sur les temps de réflexion et sur l'imagination. (Jauréguiberry, 2010).

# BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages

AUBERT, Nicole, 2017, *L'individu hypermoderne*, Erès, Toulouse.

CHOQUET, Isabelle, FOLON, Jacques, 2016, *Management et ressources humaines 2.0*, Corporate copyright, Bruxelles.

FELIO, Cindy, LEROUGE, Loïc, 2015, *Les cadres face aux TIC : enjeux et risques psychosociaux au travail*, L'Harmattan, Paris.

STORA, Michael, ULPAT, Anne, 2017, *Hyperconnexion*, Larousse, Paris.

VAN CAMPENHOUDT, Luc, MARQUET, Jacques, QUIVY Raymond, 2017, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 5<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris.

LEJEUNE, Christophe, 2014, *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*, De Boeck, Louvain-la-Neuve.

## Articles

BOBILLIER CHAUMON, Marc-Eric, CUVILLIER, Bruno, SARNIN, Philippe, VACHERAND-REVEL, Jacqueline, 2017, « Usage des TIC et évolutions des pratiques socioprofessionnelles des cadres : quels repères pour le métier et quelles incidences sur la santé ? » *Pratiques psychologiques*.

BOBILLIER-CHAUMON, Marc-Eric, CUVILLIER, Bruno, SARNIN, Philippe, BEKKADJA, Salima, 2015, « Pour un usage responsable des TIC. Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et conditions de travail des cadres. [Rapport de recherche] Guide de réflexions », *Eurocadres*, CEE, 38p.

CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, Cindy, BOUDHOKANE-LIMA, F, 2013, « De l'hyperconnexion à la déconnexion chez les cadres. Les TIC comme facteur de risques psychosociaux », *Actes du Colloques International Org&Co, Groupes d'études et de recherches sur les communications organisationnelles*, Nice, 3-5.

- FELIO, Cindy, 2014, « Le rôle des TIC dans le phénomène de porosité des temps sociaux. Le cas des cadres. In L. Lerouge (sous la dir.) », *Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail*, Toulouse, pp. 239-251
- ISAAC, Henri, KALIKA, Michel, 2001, « Organisation, technologie de l'information et vie privée », *Revue française de Gestion*, n°134, pp. 101-105.
- ISAAC, Henri., KALIKA, Michel, CAMPOY, Eric, 2007, « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information », *Management et Avenir*, n° 13, pp. 149-168.
- JAUREGUIBERRY, Francis, 2010, « Pratiques soutenables des technologies de communication en entreprise », *Projectique*, n°6, pp. 107-120.
- JAUREGUIBERRY, Francis, 2013, « Déconnexion volontaire aux technologies de l'information et de la communication » *Devotic*, 10p.
- JAUREGUIBERRY, Francis, 2014, « La déconnexion aux technologies de communication », *Réseaux 2014/4*, n°186, pp. 15-49.
- KLEIN, Tristan, RATIER, Daniel, 2012, « L'impact des TIC sur les conditions de travail, la note de synthèse », *Centre d'analyse stratégique (CAS)*, février 2012, n°266, 12p.
- MARK, Gloria J., VOIDA, Stephen, CARDELLO, Armand V., 2012, « A pace not dictated by electrons : an empirical study of work without e-mail » *Proceedings of the 2012 ACM annual conference on Human Factors in Computing Systems*, p.555-564.
- MISPELBLOM, Frederik, 2004, « Encadrer est-ce travailler ? », Les cahiers du GDR Cadres.
- PAILLE, Pierre, 1994, « L'analyse par théorisation ancrée », *Cahiers de recherche sociologique* (23), pp. 147-181.
- PROST, Magali, ZOUINAR, Moustafa, 2015, « De l'hyperconnexion à la déconnexion : quand les entreprises tentent de réguler l'usage professionnel des e-mails », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, pp. 17-1.

## Sites internet

Moniteur belge, 26 mars 2018, « Loi relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale » consulté le 12 avril 2018 sur [http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2018032601&table\\_name=loi](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2018032601&table_name=loi).

ERHARD Jean-Paul, août 2016, « Hyper-connectés même en vacances pourquoi ? », Peoplesphere, consulté le 10 mars 2018 sur <http://www.peoplesphere.be/fr/hyper-connectes-meme-en-vacances-pourquoi/>.

WERY Etienne, Avril 2018, « Le droit à la déconnexion adopté en Belgique », Droit & Technologies, consulté le 20 avril 2018 sur <https://www.droit-technologie.org/actualites/droit-a-deconnexion-adopte-belgique/>.

AFP, septembre 2017, « Droit à la déconnexion : un tiers des actifs restent connectés pendant leurs congés », Les échos, consulté le 3 avril 2018 sur [https://www.lesechos.fr/26/09/2017/lesechos.fr/030616286731\\_droit-a-la-deconnexion---un-tiers-des-actifs-restent-connectes-pendant-leurs-conges.htm](https://www.lesechos.fr/26/09/2017/lesechos.fr/030616286731_droit-a-la-deconnexion---un-tiers-des-actifs-restent-connectes-pendant-leurs-conges.htm).

# ANNEXES

## 1. Annexe 1 : e-mail de présentation du sujet pour les cadres

Bonjour,

Etudiante en dernière année de Master en Gestion des Ressources Humaines à l'Université de Liège, je me permets de prendre la liberté de vous contacter dans le cadre de mon mémoire.

Celui-ci a pour sujet l'usage intensif des technologies de l'information et de la communication (TIC) chez les cadres. Cet excès d'usage, et donc l'hyperconnexion, ayant, dès lors, des répercussions au niveau de l'équilibre organisationnel ainsi que sur l'exécution de votre travail. J'aimerais au travers une interview d'environ une heure, dégager les impacts et les conséquences de cette hyperconnexion. De plus, j'apprécierais également avoir votre avis/éventuelle expérience sur la déconnexion,

Le contenu de l'entretien sera un support pour la rédaction de mon mémoire et soyez sûr que les données resteront tout à fait confidentielles et non nominatives.

Je vous remercie d'ores et déjà pour le temps que vous pourriez m'accorder dans le cadre cette recherche.

Un tout grand merci déjà pour votre meilleure considération et support. au plaisir de vous connaître.

Bien à vous,

Charlotte Vancrayelynghe

## 2. Annexe 2 : guide d'entretien

**L'usage intensif des TIC** (Technologies de l'information et de la communication – ici, *Smartphone*, tablette, ordinateur/ portable) durant l'exécution du travail des cadres. Quels en sont les impacts organisationnels ? Qu'en est-il d'un droit à la déconnexion au travail ?

- ✓ *Entretiens semi-directifs auprès de Cadres*
- ✓ *Durée des entretiens : + / - une heure*
- ✓ *Confidentialité assurée dès la prise de rendez-vous réalisée par e-mail*
- ✓ *Enregistrement vocal à l'aide d'un dictaphone pour la retranscription*
- ✓ *Echantillon : cadres dirigeants / intermédiaires / experts, de secteurs et d'entreprises différentes*

### INFORMATIONS PERSONNELLES

- Prénom, Nom (*reste confidentiel – ne sera pas renseigné dans le mémoire*)
- Age
- Formation
- Statut : cadre dirigeant / intermédiaire / opérationnel (expert) – niveau de responsabilités
- Entreprise
- Secteur d'activité
- Années d'expérience totale
- Quels sont vos horaires ?

### TEMPS DE CONNEXION

- Quels outils / matériels (Smartphone, tablette, PC, Mac, etc.) utilisez-vous au travail et en dehors de votre travail pour l'exécution de votre travail ?
- Combien de temps consacrez-vous aux TIC par jour ? Pour quelle(s) raison(s) ?
  - Moins d'une heure
  - Entre 1h et 2h
  - Entre 2h et 4h
  - Plus de 4h
- Quels sont selon vous, les avantages d'une connexion permanente ? Et les désavantages ?
- A quel(s) moment(s) vous sentez-vous « hyper-connecté » ? Pouvez-vous expliquer.
- Passez-vous plus de temps sur les TIC au travail ou en dehors des heures de travail (pour l'exécution de votre travail) ?

- Si en dehors, pour quelles raisons ?

## USAGE DES TIC

- Comment qualifieriez-vous les TIC ?
- Quel(s) usage(s) faites vous des TIC dans le cadre de l'exécution de votre travail ?
- Quels sont, selon vous, les avantages des TIC dans votre travail ?
- Quels sont, selon vous, les désavantages des TIC dans votre travail ?
- A quoi serait dû l'usage intensif des TIC ?
  - Au style de management
  - Au domaine d'activité
  - En lien à une responsabilité individuelle ? Pourquoi ? Développez.
- Quelles limites sont fixées par l'entreprise dans le cadre l'utilisation des outils ?
- Quel contrôle avez-vous sur les outils (smartphone, tablette, ordinateur) que vous utilisez dans le cadre de votre travail ?
- Quel contrôle votre entreprise a-t-elle sur vous via ces outils ?
- Quelle différence faites-vous entre le temps réel passé avec des collaborateurs et le temps connecté ?
- Existe-t-il, dans votre entreprise, une procédure dans le cadre de l'utilisation des TIC ?

## IMPACTS CONDITIONS DE TRAVAIL + et/ou -

Quels impacts ont les TIC sur :

- Le temps de votre travail ?
- L'exécution de vos tâches ?
- Vos relations interpersonnelles (collègues, clients, autres) ?
  - Comment qualifieriez-vous vos relations avec vos collègues, votre équipe?
  - Comment qualifieriez-vous le lien avec votre hiérarchie en tenant compte de l'existence de ces outils ?
- Votre concentration ?
- Votre imagination et votre créativité ?
  - // temps de réflexion -> TIC en tant que perturbateurs
- La rapidité de votre travail – temps délais – deadlines ?
  - En quoi ces TIC améliorent-ils ou impactent-ils votre performance (temps de réaction, rapidité, respect des deadlines) ?
- La communication ?



## DECONNEXION

- A quoi pensez-vous lorsque vous entendez « déconnexion » ?
- Avez-vous déjà entendu parler du droit à la déconnexion ?
  - Si oui, qu'en pensez-vous ?
  - Existe-t-il une charte ou un droit à la déconnexion mis en place au sein de votre entreprise ?
  - Si non : que pensez-vous que ça puisse changer ? Pour quelle(s) raison(s) cela pourrait-être utile ?
- Selon vous, le droit à la déconnexion devrait-il s'appliquer uniquement dans le cadre de la frontière vie privée/professionnelle ou également à des moments de la journée ?
- Que pensez-vous du fait d'intégrer des temps de déconnexion pendant l'exécution du travail ?  
En réunion par exemple ?
- Avez-vous déjà eu recours à la déconnexion pour X raison ?
  - Si oui de combien de temps ?