



**HAL**  
open science

# L'épreuve de l'articulation d'engagements hétérogènes

Caroline Datchary

► **To cite this version:**

Caroline Datchary. L'épreuve de l'articulation d'engagements hétérogènes. Sociologie. Université Toulouse Jean Jaurès, 2020. tel-03265575

**HAL Id: tel-03265575**

**<https://hal.science/tel-03265575v1>**

Submitted on 10 Mar 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

# L'épreuve de l'articulation d'engagements hétérogènes

Mémoire pour l'obtention de  
l'habilitation à diriger les recherches  
VOLUME 2

**Caroline Datchary**

présenté le 30 novembre 2020 à l'Université Toulouse Jean Jaurès,  
devant le jury composé de :

**Franck Cochoy**

Professeur des universités, Université Toulouse Jean Jaurès. Garant

**Michel Grossetti**

Directeur de recherche, LISST CNRS. Rapporteur

**Cyril Lemieux**

Directeur d'études, LIER-FYT, École des Hautes Études en Sciences Sociales.  
Rapporteur

**Sylvie Monchatre**

Professeure des universités, Institut d'Études du Travail de Lyon, Rapporteur

**Anne Monjaret**

Directrice de recherche, IIAC, équipe LAHIC, CNRS-EHESS. Examinatrice



# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>11</b>
<b>UNE SOCIOLOGIE PRAGMATIQUE DES CONFLITS D'ENGAGEMENTS .....</b>	<b>19</b>
SOCIOLOGIE PRAGMATIQUE.....	20
<i>Le macro à l'épreuve du micro.....</i>	<i>20</i>
<i>Primat à l'action.....</i>	<i>21</i>
<i>Ajustement réciproque entre l'action et la matérialité du monde.....</i>	<i>23</i>
<i>Présentisme méthodologique.....</i>	<i>24</i>
<i>Suivre les acteurs jusque dans leurs procédés cognitifs.....</i>	<i>25</i>
<i>Vellétés critiques.....</i>	<i>28</i>
L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL .....	31
<i>Sociologie du travail et activité.....</i>	<i>31</i>
<i>La nébuleuse des workplace studies.....</i>	<i>34</i>
CONFLITS D'ENGAGEMENT DANS L'ACTIVITÉ .....	42
<i>L'engagement Beckerien.....</i>	<i>43</i>
<i>Pluralité de l'agir.....</i>	<i>45</i>
<i>Éprouver l'hétérogénéité de l'activité.....</i>	<i>49</i>
<i>La cohérence de la personne mise à l'épreuve.....</i>	<i>54</i>
<b>MISE EN FORME COLLECTIVE DES ENGAGEMENTS .....</b>	<b>58</b>
CONFIGURATION SPATIALE, TEMPORELLE ET ORGANISATIONNELLE DES ÉCHANGES.....	62
<i>Un open space organisé par pôles d'activité.....</i>	<i>64</i>
<i>Interactions avec la hiérarchie.....</i>	<i>68</i>
<i>Synchronisation.....</i>	<i>71</i>
MODULER INDIVIDUELLEMENT SA DISPONIBILITÉ AU COLLECTIF.....	76
<i>Tactiques d'isolement.....</i>	<i>77</i>
<i>Tactiques d'ouverture.....</i>	<i>82</i>
<i>Individualisation des mises en forme des engagements.....</i>	<i>85</i>
MISES EN FORME COLLECTIVES DES ÉCHANGES.....	90

<i>Collectivisation « cathartique » des échanges</i> .....	91
<i>Prendre en compte l'activité de ses collègues</i> .....	96
<b>VARIATIONS COLLECTIVES.....</b>	<b>107</b>
L'ACTIVITÉ D'ORDONNANCEMENT .....	110
<i>Le dispositif sociotechnique</i> .....	110
<i>Un véritable travail d'articulation</i> .....	113
UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL TRÈS ORGANISÉ AUTOUR DE LA MULTI-ACTIVITÉ.....	117
<i>Division du travail, open space et dispositifs</i> .....	117
<i>Variations entre équipes</i> .....	121
DE L'IMPORTANCE DES TRAJECTOIRES INDIVIDUELLES .....	124
TENIR ENSEMBLE LES DIFFÉRENTES ÉCHELLES.....	127
<b>L'ATTENTION : UNE NOUVELLE LECTURE DU TRAVAIL .....</b>	<b>129</b>
UNE ENQUÊTE COMMANDITÉE.....	130
<i>Déconstruire la demande</i> .....	131
<i>Le détour par l'attention</i> .....	133
<i>Négocier les conditions d'enquête</i> .....	136
ATTENTION INDIVIDUELLE .....	140
<i>Les différents métiers aux prises avec la numérisation</i> .....	141
<i>Conséquences transversales</i> .....	147
ATTENTION COLLECTIVE .....	160
<i>Attention conjointe</i> .....	161
<i>Redéfinir l'attention collective</i> .....	176
ATTENTION ORGANISATIONNELLE .....	183
<i>Équiper les attentions individuelles et collectives</i> .....	183
<i>Une attention à synchroniser</i> .....	190
<i>Une attention sélective comme instrument de mesure</i> .....	197
NUMÉRISATION ET HÉTÉROGÉNÉITÉ DES ENGAGEMENTS .....	201
<b>LA MISE EN FORME DES ENGAGEMENTS COMME ÉPREUVE .....</b>	<b>203</b>
ICI ET MAINTENANT .....	212
<i>Événement communicationnel</i> .....	212
<i>Activité</i> .....	217
DÉJÀ-LÀ.....	223
<i>Présentation du modèle</i> .....	225
<i>La mise en forme des engagements au niveau du déjà-là</i> .....	228
<i>Inégalités</i> .....	229
UNE MISE EN FORME DES ÉCHANGES DYNAMIQUE.....	231
<i>Liens entre les différentes échelles</i> .....	231
<i>Les mises en forme des engagements pas ou mal résolues</i> .....	235

UNE MODÉLISATION POUR ENQUÊTER SUR LA CONSISTANCE DE LA PERSONNE.....	237
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>243</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>249</b>



## PRÉAMBULE

À la suite de beaucoup d'autres, j'ai choisi d'utiliser l'écriture inclusive car je pense que le langage est politique et qu'une écriture qui rend invisibles les femmes est la marque d'une société où elles jouent un rôle second (Haddad 2016). À cette fin, j'aurais principalement recours à la graphie dédoublée (usage du point médian afin de contracter dans un seul mot masculin et féminin) et à la double flexion (emploi du féminin et du masculin pour désigner un groupe mixte). Cette décision est récente et mon usage de l'écriture inclusive encore malhabile. Aussi demanderais-je au lecteur ou à la lectrice une certaine tolérance tant vis-à-vis d'un style d'écriture qui doit se reconstruire que des omissions qui ne manqueront certainement pas malgré les relectures en raison d'un effet d'hystérésis.



## REMERCIEMENTS

Ce mémoire a bénéficié de rencontres, d'échanges formels et informels. Il n'aurait pu voir le jour sans de nombreuses personnes qui l'ont accompagnée de différentes manières sur le long terme ou plus ponctuellement. Je tenais ici à les en remercier sans pouvoir tous les citer.

En premier lieu, je suis redevable à tou·te·s les enquê·t·e·s. Participant·e·s, ils et elles ont rendu possible ce travail, destinataires, ils et elles lui ont conféré davantage de sens.

Les vies de laboratoire et de département ont été une condition indispensable pour la réalisation de ce mémoire, je remercie donc à ce titre tous mes ami·e·s et collègues du LISST ainsi que du département de sociologie de l'université de Toulouse Jean Jaurès. Nos échanges ont été particulièrement précieux, tout comme ceux qui ont eu lieu dans les collectifs constitués autour de projets de recherche (COMUT, PragmaTIC, DEVOTIC, CODIT et REMAS). Je remercie tout particulièrement Johann Chaulet avec qui je collabore étroitement depuis plus de onze ans maintenant tant dans les activités de recherche, d'enseignement que d'échanges avec la société civile. Ce travail doit beaucoup à la qualité de ses commentaires et de ses suggestions. Une mention spéciale pour Roland Canu qui a accepté de relire un chapitre de ce tome avec un soin qui ne se dément pas au fil de toutes ces années. Écrire une HDR est quand même plus plaisant

quand on est bien accompagné. Je suis donc extrêmement reconnaissante à Sonia Missaoui et Sandrine Barrey pour nos sessions d'écriture dans des écologies déconnectées faites d'un subtil mélange d'ascèse, de convivialité et de solidarité.

Merci également à Agnès Jeanjean et Malika Rahal pour nos longues conversations téléphoniques, votre écoute et vos encouragements.

Je voudrais exprimer toute ma gratitude à Franck Cochoy. Il a endossé le rôle de garant scientifique de cette habilitation pour mon plus grand plaisir avec un sérieux qui n'a d'égale que sa rigueur. Merci pour ta disponibilité et ton appui constant, pour la pertinence de tes commentaires et de tes suggestions, qui m'ont permis d'améliorer ce travail. Ton usage du mode révision sous *Word* a parfaitement pallié les interactions en coprésence empêchées par le confinement. Tes commentaires, savant mélange d'érudition, de conversation et de traits d'esprit m'ont beaucoup appris.

Je souhaiterais remercier également Cyril Lemieux, Michel Grossetti, Sylvie Monchatre et Anne Monjaret d'avoir accepté d'examiner mon travail. J'en suis très honorée. L'activité de travail n'étant possible sans ses dehors, je suis infiniment reconnaissante à ma famille pour son amour et sa patience. Merci d'avoir supporté – à tous les sens du terme – cet engagement professionnel coûteux et chronophage et de l'avoir nourri de moments autres, nécessaires à préserver mon élan et ma confiance. Merci Luc, des matins déchargés. Merci Mado, pour ton dessin de Gandalf (« *You shall not pass!* ») interdisant – ou tout du moins décourageant – l'accès à mon bureau le matin. Merci Lubin et Peyo d'avoir eu l'idée de me ramener le casque anti-bruit à la suite de votre séance de bricolage. Merci Maman pour ton soutien constant et sans faille, même à distance. Et une pensée pour Papa, dont le silence faussement désintéressé va beaucoup me manquer.

## INTRODUCTION

Mes travaux de recherche portent depuis 2002 sur l'étude de la dispersion au travail, soit comment les personnes réussissent à gérer des engagements hétérogènes dans le court terme. Pour ce faire, j'ai réalisé des enquêtes ethnographiques au sein de différents métiers : professeur des écoles, traders, journalistes, conducteurs de travaux dans l'assainissement, managers, enseignant-chercheur, salariés d'événementiel, ordonnanceurs. Le choix de mes terrains s'est fait sur le principe d'un échantillonnage progressif dicté par la double contrainte des opportunités qui se présentaient mais aussi de la prise en compte de variables qui m'apparaissaient comme pertinentes. Le contraste fort entre les situations de travail étudiées permet en effet de tester des variables aussi centrales que le niveau d'équipement technologique, les formes de pression temporelle, la place dans le collectif de travail, la plus ou moins grande mobilité ou encore la nature et la forme de l'aléa qui s'exerce sur les salariés, etc.

Toute une série de résultats ont été mis en évidence quant à ces situations de dispersion, notamment en ce qui concerne la place du collectif (Datchary, 2008), le rôle du corps (Datchary et Licoppe, 2005), l'aménagement de l'espace (Datchary, 2008), la mise en évidence de charges psychiques cognitives et physiques (Datchary, 2011), les enjeux organisationnels autour de la synchronisation temporelle

## Introduction

(Datchary & Gaglio 2014) ou encore les tactiques de résistance à la pression de la connexion permanente (Chaulet & Datchary 2014). Mais l'objectif premier de toutes ces recherches restait d'instaurer cette catégorie d'analyse tant au niveau épistémologique que praxéologique, en déconstruisant le sens commun de ce terme et les normes d'attention sous-jacentes. Il s'agissait de contribuer à une représentation plus légitime des situations de travail, de mettre en évidence un sujet aux prises avec son activité soumis à la souffrance de la désarticulation et de la surcharge cognitive mais aussi un sujet qui développe des compétences à gérer la dispersion par la mobilisation des prises offertes par leur environnement.

Cet objectif initial n'est désormais plus aussi prégnant. D'une part, la question de l'hétérogénéité des engagements et de leur articulation temporelle dans le court terme est désormais, sinon une véritable question sociale, du moins une catégorie descriptive largement convoquée dans les arènes publiques relatives au travail : elle est présente régulièrement, notamment en période de rentrée, dans les médias ; au sein des entreprises, elle est également saisie par des acteurs très divers : CHSCT, syndicats, direction (comme la multiplication des demandes d'expertise présentées dans le tome 1 en témoignent) ; enfin elle est aussi remontée dans différents rapports publics sur le travail (Gollac & Bodier 2011, Mettling 2015).

D'autre part, la littérature scientifique ne cesse de s'accumuler et de nombreux travaux font désormais état de la fragmentation de l'activité au travail, sous des vocables divers : « multi-activité » (Licoppe & Relieu 2004, Datchary & Licoppe 2007, Atifi, Gauducheau, & Marcoccia 2011, Gaglio & Foli 2011, Laflaquière 2011); « situations de dispersion » (Datchary 2004, 2011), « travail d'articulation » (Strauss 1992, Grosjean & Lacoste 1999), « travail d'organisation » (Lalande & de Terssac 2002), « interruption » (Schwarz, Nardi, & Whittaker 1999, Lahlou et al. 2002, Belloti et al. 2003, Dabbish & Krajut 2004, Gonzalez

## Introduction

& Mark 2004, Monk 2004)<sup>1</sup>. La plupart, sinon la quasi-totalité des travaux susmentionnés, reposent sur des études de terrain faites sur une situation professionnelle spécifique (Gather Thurler et al. 2017). Ceci est compréhensible dans la mesure où mettre en évidence cette fragmentation et sa prise en charge nécessite un grain d'enregistrement de la situation très fin. La focale pourra ainsi être mise par exemple, sur des dispositifs techniques particuliers – comme ceux de messagerie (Licoppe 2009), des activités spécifiques – comme la rédaction de messages électroniques (Atifi, Gauducheau, & Marcoccia 2011), ou encore sur des gestes et/ou des séquences verbales (Licoppe & Relieu 2004, Datchary & Licoppe 2007), avec dans ces dernier cas, le recours à l'enregistrement vidéo de l'activité.

Il ne s'agit donc plus aujourd'hui de proposer l'introduction de cette catégorie et d'argumenter sur son caractère heuristique, je considère désormais ceci comme un acquis. L'enjeu est désormais de synthétiser les travaux déjà réalisés et de proposer une modélisation théorique pour les intégrer à la manière de la *Grounded Theory* (Glaser & Strauss 1967). A cet égard, je trouve les propos de Robert Castel, dans sa présentation de l'ouvrage *Asiles* d'Erving Goffman (1968) très éclairants :

*« la « bonne analyse », ici, n'est ni celle qui épuise la multitude indéfinie des faits empiriques, ni celle qui mesure une marge quantitative d'erreur en fonction de l'idéal de la rationalité mathématique. C'est celle qui ordonne sans résidu l'ensemble des faits significatifs selon un modèle construit et impose ainsi un nouvel ordre rationnel, plus simple et plus cohérent, pour expliquer les conduites réelles des agents sociaux »* (Castel 1968, p. 13).

Le travail que je propose ici n'adopte donc pas la norme conventionnelle d'un terrain ad hoc réalisé pour le mémoire d'habilitation à diriger des recherches. L'objectif que je me suis fixé est de proposer un modèle théorique permettant d'analyser l'épreuve que

---

<sup>1</sup> Notons d'ailleurs que cette question dépasse la simple thématique du travail puisqu'elle est aussi présente dans les travaux de consommation de biens culturels (Figeac 2009, Azam, Chaulet, & Rouch 2010) en ethnométhodologie, notamment autour des questions de multimodalité (Relieu 2005) voire érigée comme variable anthropologique (Piette 2009).

## Introduction

constitue l'hétérogénéité des engagements. Ce sera l'objet du dernier chapitre, mais des étapes préalables sont nécessaires. Un premier chapitre précisera le cadre théorique de ce travail notamment autour de la question des engagements. Ensuite, trois terrains vont être convoqués successivement. Le premier concerne le travail journalistique. L'enquête a été réalisée entre 2008 et 2012, elle a fait l'objet de publications (Canu & Datchary 2009, 2010, Datchary 2010). Néanmoins, comme dans la plupart des enquêtes, seule une part infime du matériau a été publiée (Rot & Vatin 2008, Datchary & Jeanjean 2013). L'analyse proposée ici a donc été faite a posteriori en revenant vers les données brutes de terrain (observation et entretiens) à la lumière des résultats obtenus sur le terrain d'ordonnement dans une perspective complètement différente de celles qui ont présidé aux publications susmentionnées. Cela relève donc d'une véritable revisite de mes données de terrains. Le second terrain qui porte le métier d'ordonnement a déjà fait l'objet d'une publication (Datchary 2017), j'ai décidé de reprendre ces analyses en les développant et les augmentant, car elle constitue une étape fondamentale dans le processus de théorisation ici à l'œuvre. Le dernier terrain réalisé au sein d'une grande entreprise de télécommunication, où il m'a été donné la chance d'expérimenter mes catégories d'analyse directement dans le design de l'enquête. Il n'a fait quant à lui l'objet d'aucune publication à ce jour.

Le processus de totalisation à l'œuvre dans cette proposition théorique requérait à la fois la prise en compte de terrains différenciés mais aussi ces aller-retour dans le temps pour mettre en œuvre la « jurisprudence ethnographique » (Dodier & Baszanger 1997) au cœur de la montée en généralité proposée ici. Le parti pris de mes recherches est celui de l'ethnographie combinatoire, dont le processus de totalisation se distingue de « *l'ethnographie intégrative qui, dans le fil de la tradition anthropologique, construit des collectifs d'appartenance pour des individus* » et de « *l'ethnographie narrative qui, en réaction à la précédente, offre aux lecteurs, pour chaque terrain, un récit à la*

## Introduction

*première personne des événements de l'enquête* ». L'ethnographie combinatoire, quant à elle « *en circulant simultanément sur différents terrains, réunit une jurisprudence de cas propre à identifier les différentes formes d'action dans lesquelles les personnes peuvent s'engager, ainsi que leurs combinaisons possibles.* » (Dodier & Baszanger 1997).

La question de la totalisation ne relève pas seulement de la méthodologie, mais bien de la théorie, puisque y est engagée une façon de voir les acteurs et les rapports sociaux. « *Le travail de l'ethnographie combinatoire est donc à la fois de l'ordre de l'explicitation des conditions concrètes de l'agir, de l'ouverture à des capacités nouvelles, et de la critique de ce qui est caché d'ordinaire des comptes rendus autorisés, critique qui ne procède pas tant, comme souvent en sociologie, du dévoilement des intérêts des acteurs, mais de la mise en évidence des ajustements auxquels les personnes, quels que soient par ailleurs leurs intérêts, doivent se livrer de fait dans le cours détaillé de leurs actions. Il a pour caractéristique, mais aussi pour limite, de concerner des personnes non distinguées les unes des autres dans leurs acquis, et dont on peut dire, en définitive, qu'elles ne sont pas collectivement structurées dans leurs différences* » (Dodier et Baszanger 1997).

Il est nécessaire d'apporter une dernière précision : si le présent mémoire est par définition réalisé à titre individuel, comme j'ai pu le montrer dans le tome 1, je ne suis pas une chercheuse qui travaille de manière solitaire, si tant est que ce modèle n'ait jamais existé. Mener ses recherches de manière collective me paraît indispensable à plusieurs niveaux. Tout d'abord, cela permet de mettre en œuvre des enquêtes plus importantes et de collecter ainsi un matériau beaucoup plus important. Mais aussi, et surtout, cela introduit dès le départ, (formulation de la question de départ et design méthodologique), et tout le long du processus d'enquête (collecte des données, analyses et rédaction) une confrontation à des points de vue alternatifs et donc un processus de critique permanente qui de fait est au cœur de

## Introduction

l'argumentation scientifique. Ces collectes et analyses collectives des données permettent, entre autres, de lever des ambiguïtés, de soulever de nouvelles possibilités analytiques, et de discuter des pistes d'interprétation en confrontant notamment des disciplines et des cadres théoriques différents. De fait, les enquêtes et les analyses présentées ici doivent beaucoup pour partie aux équipes de travail au sein desquelles elles ont été réalisées (Pauline Carnet et Roland Canu pour l'enquête sur les journalistes du chapitre 2, Agnès Jeanjean pour celle sur les ordonnanceurs du chapitre 3, Anne-France Kogan, Yanita Andonova, Amandine Bruguière, Jean-Luc Bouillon, Bruno Chaudet, Johann Chaulet et Aurialie Jublin, pour l'enquête dans la grande entreprise de télécommunication du chapitre 4)<sup>2</sup>. Quant au modèle d'analyse présenté dans le dernier chapitre, il a été élaboré conjointement avec mon collègue Johann Chaulet. Depuis mon arrivée au LISST en 2010, notre collaboration a été régulière dans différentes arènes de recherche (séminaire PragmaTIC, codirection de ComUniTIC, cours sur le numérique partagés en licence 3 et master recherche, plusieurs enquêtes de recherche – ANR DEVOTIC et celle du chapitre 4)<sup>3</sup>. Johann travaille sur la confiance notamment en analysant plus spécifiquement le rôle de la médiation des dispositifs numériques. La première recherche que nous avons réalisée ensemble concerne la résistance à la connexion permanente des enseignant·e·s chercheur·se·s (Chaulet & Datchary 2014). Dans le matériau que nous avons alors recueilli, cette pression à être connecté en permanence était le plus souvent verbalisée sous la modalité de la plainte, dans la mesure où elle menaçait la concentration/focalisation requise pour des activités essentielles de ce métier (enseigner, enquêter, écrire...). Nous avons continué en parallèle de nos travaux de recherche respectifs à nous interroger sur ces questions et à confronter les résultats issus de nos terrains pour le moins différents car Johann travaille principalement sur des terrains qui ne relèvent pas du travail. Pouvoir confronter ce modèle à des terrains

---

<sup>2</sup> Ces contributions seront précisées en début de chaque chapitre.

<sup>3</sup> Je ne reviens pas en détail sur ces éléments dans la mesure où ils sont largement présentés dans le tome 1.

## Introduction

ne relevant pas du travail a été un puissant ressort pour évaluer la robustesse du modèle, tout comme le goût pour la précision et la contradiction de Johann.

Le cheminement proposé au lecteur ou à la lectrice emprunte celui de la montée en généralité. Le premier chapitre pose le cadre théorique et la problématique de l'articulation de l'hétérogénéité des engagements. Dans le second chapitre, celle-ci est éprouvée sur un terrain – l'équipe de rédaction d'un journal – qui se caractérise par un collectif de travail stable et soudé regroupé au sein d'un même espace, terrain emblématique des ceux privilégiés par les *workplace studies*. Dans le troisième chapitre, la division du travail est plus prégnante au sens où l'activité d'ordonnancement des travailleur-se-s enquêté-e-s est encapsulée dans un *workflow* avec en amont un centre d'appel et en aval des techniciens qui interviennent sur le terrain. Le chapitre quatre abandonne l'optique du collectif de travail pour adopter celle d'une grande organisation, la question de la mise en forme des engagements étant dès lors posée sur des métiers, activités, lieux et collectifs différents. Le chapitre cinq formalise une proposition théorique qui permet de se saisir de ces différents niveaux à la fois et même au-delà puisque qu'elle permet de poser la question de la mise en forme des engagements au-delà des activités de travail. Ce pas supplémentaire peut surprendre ; pourtant il apparaît nécessaire y compris dans le cadre d'une sociologie du travail dans la mesure où ce ne sont pas que engagements de travail qui se jouent au travail.



# UNE SOCIOLOGIE PRAGMATIQUE DES CONFLITS D'ENGAGEMENTS

Ce chapitre a pour ambition de présenter le cadre théorique de mes recherches. Tout d'abord, et ce sera l'objet de la première section, je situe celles-ci dans le cadre la sociologie pragmatique. Néanmoins, ce seul cadre ne saurait suffire dans la mesure où terrains et objet de recherche amènent inévitablement à rencontrer et à se confronter à d'autres cadres théoriques. La deuxième section sera donc consacrée aux sociologies de l'activité de travail et la troisième aux conflits d'engagement. Il s'agit ici de baliser le cadre théorique sans pour autant entrer dans la véritable discussion des concepts. En effet, je pense que cette dernière est d'autant plus féconde à l'épreuve des terrains dans une démarche empirico-conceptuelle, ce qui sera l'objet des chapitres suivants. Cette présentation se situe donc à un niveau général sans pour autant viser une quelconque exhaustivité : le modèle n'est pas ici le manuel théorique<sup>4</sup>, mais plutôt une présentation foncièrement subjective de mes points d'accords ou de désaccords.

---

<sup>4</sup> Il en existe deux très bons pour les deux premières sections : (Lemieux 2018) et (Ughetto 2018a).

## Sociologie pragmatique

Il ne s'agit pas ici de réaliser une présentation à vocation exhaustive de la sociologie pragmatique : cela a été fait de manière fort heuristique par d'autres avant moi (Dodier 1991, 1993, Corcuff 1995, Bénatouil 1999, Breviglieri & Stavo-Debauge 1999, Lemieux 2008, 2012, Barthe et al. 2013, Lemieux 2018), et les lignes qui suivent en sont largement tributaires. L'objectif est plutôt d'insister sur les postulats théoriques et parti-pris méthodologiques que j'endosse dans ma propre posture de recherche, en évitant trop de redites par rapport au tome 1 de cette habilitation à diriger des recherches.

### Le macro à l'épreuve du micro

Ce courant s'est construit en rupture avec la sociologie post-structuraliste de Bourdieu et l'individualisme méthodologique en important des éléments de la théorie de l'action à l'interactionnisme sociologique et à l'ethnométhodologie. Il s'agit d'une démarche fondamentalement descriptive et analytique, dont la prétention à une portée générale repose sur l'identification des normes interactionnelles qui régissent la vie sociale (Barthe et al. 2013). Pour ce faire, l'investigation sociologique se fait à un niveau micro, avec comme présumé que la situation est le lieu d'actualisation du macro, et donc des phénomènes collectifs, politiques et moraux. Cette position est fondamentalement anti-essentialiste, il s'agit à la suite de

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

l'interactionnisme symbolique de regarder les faits sociaux comme des processus en train de se faire : le niveau macro doit être saisi comme une performance située dans le micro, car l'essence ne précède pas l'existence. De fait, « *Le niveau macro est considéré comme le fruit de performances qui sont entièrement redevables d'observations empiriques* » (Barthe et al. 2013). De cette façon de concevoir les liens entre perspectives macro et micro découlent plusieurs corollaires que nous allons envisager successivement dans les lignes qui suivent.

### Primat à l'action

Dans la mesure où le macro se performe dans le micro et que la perspective est résolument anti-essentialiste, il n'existe pas une anthropologie apriorique des acteurs sociaux ; ceux-ci sont actantiels. « *La sociologie pragmatique remet en question la priorité de la compétence sur la performance et définit les acteurs (compétences) à partir des actions (performances) et non l'inverse* » (Bénatouïl 1999, p. 297). Si on définit une personne par son identité ou ses compétences, on est déjà dans une action particulière : la qualification. « *Les acteurs et les agents sont remplacés, dans la sociologie pragmatique, par les performances d'actants capables de construire et de déconstruire par leurs pratiques et leurs discours les qualifications des situations dans lesquels ils agissent* » (Bénatouïl 1999). Notons au passage que, dans l'extrait qui précède, pratiques et discours sont mis au même niveau et ce, à juste titre : nous considérons ici le langage – écrit ou oral – comme une action. Arrêtons-nous un instant sur le statut de ces activités langagières – qu'elles soient spontanées dans l'activité observée ou provoquées par le dispositif d'enquête, à l'instar de l'entretien ou du focus group. Prendre au sérieux l'activité des acteurs ce n'est pas se contenter d'enregistrer leur point de vue et de le traduire dans un langage savant mais de considérer les raisons qu'ils ont de dire ce qu'ils disent. De même, il ne s'agit pas de considérer que ce qu'ils

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

disent correspond à ce qu'ils font mais plutôt que ce qu'ils disent doit faire partie de la description de ce qu'ils font. Au final, pour en revenir aux actions dans leur ensemble, il s'agit donc de construire des modèles qui rendent compte de la spécificité des actions observées, qui en identifient les traits pertinents.

Le sociologue renonce dès lors à utiliser systématiquement des catégories sociologiques qui découpent de manière apriorique le social en entités collectives : *Elle renonce aux figures classiques comme les classes sociales, les agents, les femmes, les électeurs etc. ... Il ne s'agit pas de faire disparaître ces catégories, mais plutôt de s'intéresser aux circonstances de leur usage dans la situation présente. Quelles sont les catégories mobilisées par les acteurs dans une situation ? (Barthe et al. 2013).*

Évitons les malentendus : il ne s'agit pas pour autant de s'enfermer dans l'analyse de situations de face-à-face, de nombreux sociologues pragmatiques s'intéressent aux « êtres » de grande taille (capitalisme, marché, états, groupes professionnels, etc.) (Lemieux 2018). Les travaux de Laurent Thévenot et d'Alain Desrosières sur les principes de structuration de la société en constituent un exemple patent (Desrosières & Thévenot 1988, Desrosières 1993). Les catégories socioprofessionnelles, dont le caractère macro ne saurait être remis en question, sont ici analysées en situation. Les auteurs s'attachent à montrer comment elles sont constituées à un niveau micro, en rendant compte de la façon dont s'établissent socialement les instruments et procédures, permettant aux acteurs d'évaluer la taille des phénomènes sociaux. En analysant le travail d'objectivation des acteurs pour saisir des grands êtres – pour l'exemple précédent : statisticiens et CSP – on aboutit à une sociologie pragmatique de la production du monde social : les institutions existent bel et bien mais elles ne doivent pas être essentialisées et/ou réifiées.

## Ajustement réciproque entre l'action et la matérialité du monde

Dans cette perspective, tout comme les personnes, les objets sont considérés comme des actants. S'ils sont malléables – ils peuvent être qualifiés et manipulés de diverses manières – ils résistent à certains usages et sont donc à l'origine de contraintes pour l'action. Dès lors, les actions ne sauraient être analysées sans une prise en compte minutieuse de leur environnement, notamment matériel. Ce rapport avec le monde réel occupe une place substantielle dans ce cadre théorique car il le protège de la menace du relativisme et du constructivisme : en effet la matérialité constitue une épreuve de résistance pour les actions entreprises, en les mettant parfois en échec (Lemieux 2018, pp. 25-26).

Par exemple, pour étudier le phénomène de socialisation, on ne saurait faire l'économie de prêter attention à la présence – ou à l'absence – d'appuis matériels à cette socialisation, comme par exemple la présence de livres au domicile d'une famille (Lemieux 2008). Dès lors, la socialisation est considérée comme ayant un rapport direct avec le monde matériel environnant et déterminant pour partie l'action sociale des personnes (Authier 2012) .

Cela est également vrai lorsqu'il s'agit d'actions discursives. Comme l'explique Nicolas Dodier, les personnes ont besoin de s'appuyer sur les objets pour faire valoir la validité de leurs arguments (1991, p. 442). Évidemment la prise en compte de la matérialité du monde est complexe parce que fortement hétérogène ; nous développerons ce point plus précisément par la suite, notamment à travers l'analyse des terrains.

À ce stade, il était important de préciser le point précédent car il explique pour partie l'indétermination relative des faits sociaux et des acteurs. En effet, la matérialité du monde, constituant un cadre potentiellement contraignant pour les actions des personnes, mais

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

pouvant également être modifié, implique un ajustement réciproque entre action et environnement. Dès lors, cette perspective respecte le principe d'indétermination en ce qu'elle suggère que les individus sont susceptibles de changer pour peu que leur environnement immédiat change, ce qui interdit de les enfermer dans un destin (Lemieux 2008, pp. 21-22). Cela ne veut pas dire pour autant qu'il n'existe pas de reproduction des actions. En effet, le monde social est structuré par des régularités et des habitudes qui le rendent prévisible mais pas de façon stricte (Grossetti 2016). Rien n'est stabilisé une fois pour toute. Les habitudes ne peuvent pas ne pas changer. Les processus sociaux ne doivent pas réifiés : si la régularité des faits sociaux existe, elle n'est pas de type mécanique mais probabiliste. Pour le dire autrement, les régularités sociales observées sont des quasi-itérations ; si le schéma macro de ces régularités sociales reste identique, au niveau micro d'une situation à un instant t, il existe toujours une multitude de variations minimales qui ne suffisent pas à infléchir le cours de cette régularité, jusqu'au moment où le système de ces variations engendrera une déviation par rapport au cours attendu des choses. Cela étant, à l'inverse, l'incertitude n'est pas absolue, elle est relative puisque les contraintes sociales et matérielles continuent de cadrer l'action (Lemieux 2018).

## Présentisme méthodologique

L'unité d'analyse des actions est le temps court. Comme le note Nicolas Dodier : « *L'attention de Boltanski et Thévenot pour les séquences courtes, la manière dont ils prennent au sérieux les basculements d'une situation à une autre, leur souci de ne pas projeter méthodiquement les justifications des personnes sur un plan de motif occulté, marquent donc un déplacement important dans la forme de temporalité qui va servir de bases aux analyses sociologiques* » (1991).

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

Quand on travaille sur des séquences courtes, on se voit souvent reprocher, d'oublier le temps plus long. Ce n'est pas exact. Tout d'abord, en étudiant le présent, on observe des mobilisations du futur et du passé par les acteurs.

Par ailleurs, s'attacher à prendre en compte la matérialité du monde conduit souvent à s'interroger sur les transformations de cette matérialité, à l'instar des démarches archéologiques entreprises dans le domaine de l'éducation, par Marie-Claude Derouet-Besson sur la salle de classe (1998) ou par Romuald Normand sur le mobilier scolaire (2002), ou encore à la « pragmatique de la notification » à laquelle Christian Licoppe s'est livré (2009). En effet, la culture matérielle est à utiliser comme un indicateur des usages sociaux et de leurs changements (Monjaret 1996).

Il est en outre possible d'enquêter sur le passé en adoptant le présentisme comme méthodologie, à l'instar de certains historiens soucieux de restituer les actions du passé dans l'horizon effectif des attentes des auteurs, le sociologue pragmatique étudiera l'action passée dans son présent (Barthe et al. 2013). Ce présentisme méthodologique est une condition *sine qua non* pour rendre compte de l'indétermination relative qui a présidé aux actions passées ainsi que leur dynamisme interne. Toute action ne saurait être déduite mécaniquement du passé dans la mesure où elle introduit toujours par rapport à ce dernier une indétermination propre.

## Suivre les acteurs jusque dans leurs procédés cognitifs

Pour analyser les actions dans le temps court, il faut suivre les personnes – quels qu'elles soient – notamment dans leur travail collectif de définition des situations. Ce précepte est directement hérité de la tradition de l'école de Chicago. Pour expliquer davantage ce point, ayons recours à une comparaison sémiotique avec les perspectives

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

narratives ou focalisations de Gérard Genette (1972)<sup>5</sup>. Suivre les acteurs et actrices, ce serait avoir pour horizon de pouvoir atteindre une « focalisation interne » où le récit est fait par un·e narrateur·ice dont la perception est encapsulée dans un personnage. La sociologie pragmatique ne saurait adopter la « focalisation zéro » – ou omnisciente avec un·e narrateur·ice qui sait tout de manière exhaustive sur tous les personnages, à l'instar d'un·e démiurge – car, à la suite des ethnométhodologues, elle ne reconnaît pas aux chercheur·se·s des capacités critiques substantiellement différentes de celles des personnes « ordinaires ». Il n'y a pas de rupture de droit avec l'expérience ordinaire, comme c'est le cas dans une posture de dévoilement où il s'agit de trouver le vrai réel de l'action derrière les subjectivités, les inconsciences ou les intérêts cachés. La frontière entre interprétations savantes et ordinaires est fragile : les chercheur·se·s ont simplement l'avantage d'avoir du temps, de l'intérêt et des instruments à leur disposition pour procéder à des descriptions complexes de leurs actions. Pour le dire autrement, la sociologie pragmatique refuse une différence de nature entre l'observateur·ice et les observé·e·s, le premier ou la première n'est pas un·e spécialiste qui aurait accès à des données hors de portée des second·e·s. Il faut donc suivre également les acteurs et les actrices dans leur travail d'analyse et de critique du monde social, à savoir prendre au sérieux leurs critiques et justifications, tout en les étudiant dans leur pluralité et leur déploiement. La sociologie pragmatique souhaite observer au même niveau les situations en les comparant aux autres registres d'action possibles. Une des visées de ce travail sociologique est de mettre en exergue les tensions qui

---

<sup>5</sup> Pour une analyse plus approfondie du caractère heuristique de la typologie sémiotique de Gérard Genette, se reporter aux travaux de Franck Cochoy sur un magazine américain destiné aux épiciers de l'entre-deux-guerres (2013). Il y propose une focalisation complémentaire propre à l'usage d'un média, la « focalisation médiale » : « *tout se passe comme si l'on regardait quelque chose non pas « depuis les yeux » d'un personnage donné (cas de la focalisation interne), non pas d'en haut (cas de la focalisation zéro) ou de côté (cas de la focalisation externe), mais depuis un certain type de « lunettes » que lui-même mais aussi beaucoup d'autres sont susceptibles de chausser* » (2013).

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

existent entre différentes conceptions d'une situation – ou du monde (Barthe et al. 2013).

Pourquoi parler d'« horizon » de la focalisation interne ? Parce qu'il ne s'agit pas d'adopter une posture mentaliste et d'adopter des explications psychologisantes : nous ne sommes pas dans la tête des gens. Mais il ne s'agit pas pour autant d'abandonner complètement le terrain de la cognition à d'autres disciplines (neurosciences, psychologie, etc.) dans la mesure où il est impossible d'isoler action et cognition. Une action quelle qu'elle soit n'est jamais dépourvue de raisons, ces raisons sont souvent rendues descriptibles dans les cours d'action. Par exemple, un état de préoccupation – au sens d'avoir une tâche en tête tout en accomplissant une seconde – peut être observable. Lors d'une enquête sur l'activité de travail des managers, il m'est apparu après maints visionnages des enregistrements vidéos de leur activité, qu'un schème se répétait souvent : alors qu'il était engagé dans une activité, un coup d'œil sur un dossier du bureau déclenchait une auto-interruption sous la forme d'un appel téléphonique (Datchary 2006). Par ailleurs, les savoirs peuvent aussi être analysés « *en train de se faire* » à travers leur énonciation dans des discours ou écrits, leur matérialisation dans des objets ou même leur stabilisation dans des pratiques, comme en témoigne la rédaction en cours d'un numéro spécial à paraître en 2020 de la *Revue Anthropologie des Connaissances* intitulé *la fabrication du regard expert dans l'apprentissage du métier*. Évidemment, l'observabilité dans l'action des processus cognitifs n'est pas toujours de mise mais il ne faut pas pour autant renoncer définitivement à les prendre en compte dans l'analyse (Lemieux 2011).

Il en va de même des niveaux de réflexivité des acteurs et actrices sur leurs actions. Ils et elles ne sont pas toujours pleinement conscient·e·s des raisons qui les poussent à agir. En cela, les situations publiques où la réflexivité des personnes atteint souvent son degré maximal diffèrent des situations moins ou pas exposées publiquement, où interviennent notamment les routines. « *Les situations qui les [les*

*routines] caractérisent ne sont pourtant pas a-réflexives au sens où elles seraient dépourvues de raisons. Mais le rapport réflexif prend alors des formes minimales, non opposables et souvent non verbales, observables parfois seulement à travers des détails – une hésitation, un réajustement du corps, un regard furtif, etc. – qui indiquent un désalignement, aussi ténu et éphémère soit-il, de l'action par rapport à elle-même » (Barthe et al. 2013).*

## Vellétés critiques

La sociologie pragmatique est souvent accusée de renoncer à toute vellété critique, or comme cela a été expliqué dans le tome 1 de cette HDR, pour moins cette ambition critique de la sociologie est essentielle. Du coup, il m'a semblé important de consacrer une section pour expliquer en quoi la sociologie pragmatique était critique et comment elle l'était (Boltanski 2009). Pour ce faire, je m'appuierai largement sur l'article collectif *Sociologie pragmatique: mode d'emploi* paru en 2013 dans la revue *Politix* (Barthe et al. 2013). Il s'agit d'un article défensif, une sorte de droit de réponse contre de nombreux articles dans *Politix* qui comprenaient mal la socio pragmatique, et notamment en quoi elle pouvait constituer une perspective critique. Si, cela a déjà été dit précédemment, les sociologues pragmatiques ne reconnaissent pas une prééminence de nature de la critique académique par rapport aux « critiques ordinaires », l'examen approfondi de celles-ci dans leur diversité, ainsi que de leurs appuis matériels et normatifs, permet sans conteste de pouvoir équiper ces « critiques ordinaires » notamment en pointant leurs faiblesses et les carences de leurs appuis matériels. Ou pour le dire autrement, elle questionne et critique les épreuves.

Dans l'article précédemment cité (Barthe et al. 2013), ceci est illustré au travers du traitement pragmatique de la question du pouvoir et des inégalités sociales. Le pouvoir n'existe qu'au travers des épreuves d'où l'importance d'aller les analyser. Ce n'est qu'en prenant au sérieux la

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

perspective d'une remise en cause des relations de pouvoir (i.e. compétences critiques des acteurs) que le ou la chercheur-se peut mesurer l'emprise réelle des dispositifs. Ne pas prendre les relations de pouvoir comme une donnée préalable de la situation, ne revient pas à nier les asymétries de pouvoir qui existent, mais à toujours s'attacher à démontrer comment elles s'exercent en situation, avec comme postulat leur réversibilité potentielle. Sans cette dernière, l'opération critique perd en quelque sorte son fondement car à quoi bon critiquer un état de fait qui ne saurait être défait. Ainsi, dans mes recherches sur les situations de dispersion, je me suis attachée à démontrer combien elles constituaient une épreuve pour les travailleur-se-s qui pourtant n'était pas reconnue en tant que telles par les organisations du travail. Pour ce qui est des inégalités sociales, là encore elles ne sont pas prises comme point de départ de l'analyse en sociologie pragmatique, et ne sont pas utilisées comme une ressource explicative de l'action. Elles sont envisagées comme un des produits de l'action analysée et à ce titre méritent d'être expliquées. Plutôt que de présumer une incapacité critique chez des acteurs et des actrices qui ne semblent pas se révolter contre les inégalités et injustices dont ils et elles pâtissent, « *il faut enquêter sur le manque relatif d'appuis matériels et organisationnels dont le comblement leur permettrait de rendre plus visible le caractère inégalitaire de certains rapports sociaux et de certaines politiques* » (Barthe et al. 2013, p. 197). Dès lors, l'apport critique de la sociologie pragmatique ne consiste pas à faire entendre une critique supplémentaire sensément plus légitime mais bien de mettre au jour des dispositifs sociaux et matériels qui empêchent certaines visions du monde d'être validées, voire à suggérer des modifications concrètes au niveau matériel et organisationnel rendant les dispositifs plus à même d'aider les acteurs et actrices à déployer par eux et elles-mêmes la critique dont ils et elles sont porteur-se-s et mettre à jour les contradictions qu'ils et elles ont à gérer dans leur pratique (Barthe et al. 2013, p. 202). « *En faisant place, dans l'analyse des faits sociaux, à la question du contrôle par l'expérience, cette approche, en effet, déplace*

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

*le foyer de la critique : ce n'est plus le caractère construit d'une réalité qui peut être reproché ; ce sont les épreuves qui concourent à la construction de cette réalité qui peuvent être jugées insuffisantes ou insatisfaisantes. Il s'agit, de ce point de vue, de montrer en quoi certains dispositifs matériels et organisationnels limitent les possibilités de certains agents d'apporter leur concours à la construction d'une réalité qui les concerne » (Lemieux 2012).*

En outre, en ne prenant pas pour point de départ – et donc pour acquises – des relations de pouvoir ou de domination, la sociologie pragmatique offre davantage un horizon d'émancipation quant à ces relations :

*« Cette situation avec son déblocage illustre bien les limites du schéma bourdieusien : la reproduction dénoncée se transforme vite en prophétie autoréalisatrice lorsque les réalités massifiantes de la statistique sont placées au point de départ du regard sur les acteurs. Elles ont certes leur signification, mais à condition d'être placées au point d'arrivée de l'analyse. Ce sont toujours les espaces pratiques qui permettent de poser les questions théoriques, comme le souligne Certeau par son insistance sur le faire » (Dosse 2002, p. 195).*

Il nous faut aborder un dernier point quant au pouvoir critique de la sociologie pragmatique. Dans ses postulats méthodologiques de départ, réside la symétrisation de l'étude des êtres qui peuplent une situation. Nous partageons avec Dominique Boullier l'idée que cet impératif du pluralisme est en lui-même une posture critique car il constitue le moteur même de la démocratie à un moment où elle est menacée par les solutionnismes divers – notamment technologiques pour le champ d'étude qui nous occupe ici (Boullier 2018).

Si les différentes postures méthodologiques et postulats théoriques, peuvent définir un style pragmatique en sociologie (Barthe et al. 2013), celui-ci peut prendre maintes formes. Pour ma part, ce style relève d'une sociologie phénoménologique dans la mesure où l'accent est mis sur une même personne – parfois un collectif mais depuis plusieurs perspectives égocentrées – suivie dans ses moments successifs. Cela

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

permet de mettre en évidence les opérations par lesquelles une personne affronte l'hétérogénéité de l'action, comment elle agence la discontinuité des moments successifs (Dodier 1993). Pour préciser plus en avant mon positionnement sociologique, il me reste à spécifier mes terrains empiriques – les activités de travail – et mon objet – la confrontation à des engagements hétérogènes.

## L'activité de travail

Procéder à une sociologie pragmatique du travail me démarque d'emblée d'une part importante de la sociologie du travail dans la mesure où cela suppose une description fine et concrète de l'activité au travail, à rebours de certains travaux de sociologie du travail qui considèrent le travail sur un mode générique abstrait. *A contrario*, cela me rapproche de différentes approches regroupées ici sous la dénomination « *workplace studies* ».

## Sociologie du travail et activité

Pendant longtemps, les sociologues du travail ont eu tendance à privilégier les analyses des conditions physiques ou organisationnelles de travail et leurs déterminants, ainsi que les rapports sociaux. Ces analyses se sont attachées, entre autres, à dévoiler des compétences incorporées de manière inconsciente comme nous l'enseigne la théorie des dispositions, ou encore les intérêts fondamentaux qui animent un acteur stratégique avide de pouvoir. Dans le premier cas, le ou la

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

sociologue critique s'intéresse à l'origine sociale des acteurs, à leur trajectoire professionnelle et cherche à distinguer différents champs de pratique afin de mettre en évidence des rapports de domination. Dans le second cas, après avoir déterminé les différents systèmes d'action dans lesquels les acteurs et actrices sont imbriqués, le ou la sociologue des organisations éclaire la circulation des informations, le degré de liberté des différents acteurs et actrices, les enjeux de pouvoir associés, l'utilisation et le détournement stratégique des règles (Dodier 1991). Une autre approche consiste à analyser l'action collective, non pas comme action coopérative dans le travail mais comme revendication autour du travail (Hyman 2001). Alexandra Bidet a procédé à un dépouillement de la revue *Sociologie du travail* depuis sa création en 1959 (Bidet 2004). Elle montre comment la sociologie classique du travail ne prend en compte l'acte de travail que pour mieux poser des questions sociétales, notamment au travers du « prisme salarial ». L'objet d'étude principal reste le poste de travail, au détriment d'un nombre plus conséquent d'analyses fines de l'activité de travail. Cet état de fait a été remarquablement décrit dans l'introduction d'un ouvrage portant sur les directeurs au travail : « *pour le sens commun, le travail et l'activité sont presque synonymes. Pour le sociologue, le travail a longtemps été un paradigme permettant de décrire toute la société, à travers les notions de rapports sociaux (ou rapports sociaux de production), de classes sociales, d'exploitation, de domination, de pouvoir, d'autonomie, voire d'insertion sociale. Il n'est donc pas étonnant que les sociologues aient longtemps négligé ce qui paraissait soit trivial, soit inutilement compliqué, soit éventuellement utile comme simple support pour « vérifier » les grandes hypothèses* » (Gather Thurler et al. 2017, p. 7). Les auteurs ajoutent que le regain d'intérêt pour l'activité tient aussi pour beaucoup aux transformations du monde du travail qui ont eu pour effet de rendre certaines catégories classiques moins opératoire. Citons entre autres, la distinction entre secteur tertiaire et industriel ou encore celle entre tâches d'exécution et de

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

conception – notamment relativement à l'autonomie qu'elles confèrent aux travailleurs.

Le déploiement des outils numériques qui a initié toute une littérature sur les usages en train de se faire a sans conteste participé à ce regain d'intérêt pour l'activité, notamment via des échanges plus soutenus avec des disciplines voisines. Si les ergonomes ont toujours été soucieux-ses de décrire l'activité réelle (Pinsky & Theureau 1982), il n'en a pas été de même pour les sociologues français-es, à quelques exceptions près (Ackermann et al. 1985). Pascal Ughetto (2018a) décrit l'avènement de la sociologie de l'activité au sein de la sociologie du travail dans les années 1990, de manière concomitante à un mouvement pragmatique plus général au niveau mondial – le *practice turn* (Schatzki, Knorr Cetina, & Von Savigny 2001). Il s'agit de prendre en compte l'activité de travail dans sa matérialité et sa corporéité, y compris pour mieux rendre compte des rapports sociaux. Les méthodes d'observation vont à ce titre, être privilégiées, afin de pouvoir rendre compte du social sans plaquer « *des interprétations préexistantes, des grilles de lecture commençant déjà à donner le sens de ce qui se passe, à la limite indépendamment des significations que les participants aux situations y attachent* » (Ughetto 2018a, p. 31). Ce faisant, l'environnement de travail, dans toute sa matérialité, va se retrouver réinjecté dans l'analyse. Et ce, à double titre, puisque l'environnement est à la fois une contrainte pour l'activité mais est aussi en retour modifié par l'activité. Les objets vont ainsi susciter l'attention des sociologues (Latour 1994). A titre illustratif, on peut mentionner le séminaire international sur les objets, animé par Bernard Conein, Nicolas Dodier et Laurent Thévenot de 1991 à 1993 à l'institut international de la Défense, dont bon nombre de participant-e-s émanaient du Groupe de Sociologie Politique et Morale et du Centre de Sociologie de l'Innovation. Leurs contributions ont donné lieu en 1993 à un numéro de la revue *Raisons Pratiques* (Conein, Dodier, & Thévenot 1993).

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

La prise en compte de l'activité au travail invite le ou la sociologue à renoncer à un seul type d'explication et à restituer ainsi la pluralité des discours notamment des explications indigènes. Une importance toute particulière est accordée à la description de l'activité et à l'analyse concrète de l'activité. En cherchant à identifier les propriétés de l'action avant qu'elle n'ait été convertie en objet dans le champ rationnel, ce mouvement se place comme héritier de l'approche phénoménologique. Cela permet de conférer une certaine fraîcheur à ces travaux notamment grâce à la restitution du matériau lui-même dans l'analyse, en conformité avec le souci de disposer de traces matérielles pour servir l'argument, ce qui permet de le juger sur pièces.

## La nébuleuse des workplace studies

Ce renouvellement de la littérature en sociologie du travail autour de la notion d'activité est fondamentalement hétéroclite et emprunte à des traditions pour le moins différentes : interactionnisme, ethnométhodologie, sociologie des sciences et des techniques, sociologie pragmatique, phénoménologie. J'ai choisi de les regrouper sous le label « *workplace studies* » consacré par l'ouvrage de Paul Luff, Jon Hindmarsh et Christian Heath (2000). Ce choix peut être discuté, certains préférant celui de sociologie de l'activité (Ughetto 2018a, p. 35). Étant donnés les débats autour des acceptions du terme « activité » (Dujarier et al. 2016), et le fait que selon moi, une sociologie de l'activité ne saurait se cantonner exclusivement aux activités de travail – ce point sera discuté ultérieurement –, je préfère opter pour cette désignation finalement plus descriptive qui sied parfaitement pour ce moment précis de mon cheminement. Christian Licoppe en a proposé une synthèse, intitulée « *dans le carré de l'activité* », où il identifie quatre pôles : la cognition distribuée et l'action située, la théorie de l'activité, l'ethnométhodologie et la sociologie des sciences (Licoppe 2008). Sans

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

remettre en cause les propriétés heuristiques de cette présentation, j'ai préféré opter pour un autre type de présentation, plus en adéquation avec la réalité de mon cadre théorique. Si la sociologie des sciences n'y apparaît pas en tant que telle à ce stade<sup>6</sup>, ce n'est pas parce qu'elle ne participe pas à ce tournant<sup>7</sup>, mais en raison de la spécialisation de ses terrains, au même titre que les travaux sur la relation de service. A *contrario*, il m'a semblé important d'opérer une focale sur les courants anglo-saxons du « *Human Computer Interaction* » (HCI) et du « *Computer Supported Cooperative Work* » (CSCW) dans la mesure où les technologies numériques occupent une place prépondérante dans la plupart de mes terrains. Si pour des raisons de clarté, ces approches sont présentées successivement, et par là-même séparément, les frontières en sont souvent poreuses et des travaux précis peuvent – à juste titre – se revendiquer de plusieurs de ces courants à la fois.

## Ethnométhodologie

L'intérêt des différents courants présentés ci-dessous pour des analyses fines et souvent « naturalistes » des contextes de travail, avec une attention particulière portée aux technologies et artefacts présents dans le contexte, est hérité de l'ethnométhodologie et de l'analyse conversationnelle qui se développent à partir de la deuxième moitié du vingtième siècle aux États-Unis. L'ethnométhodologie parce qu'elle reconnaît aux acteurs et actrices l'utilisation de ressources méthodologiques et qu'elle attache un intérêt particulier à la séquentialité ou à l'organisation séquentielle des interactions, et l'analyse conversationnelle pour l'attention qu'elle porte au langage comme un des principaux moyens d'accomplir, de comprendre et de reconnaître l'activité sociale. En contraste avec le paradigme normatif

---

<sup>6</sup> De nombreuses contributions seront citées tout au long de ce mémoire.

<sup>7</sup> D'ailleurs *La vie de Laboratoire* a été une des lectures qui m'ont beaucoup aidé d'un point de vue méthodologique lors de mon premier terrain en salle des marchés. (Latour & Woolgar 1996).

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

où l'on considère que le langage véhicule les conventions sociales, pour les tenants de l'analyse conversationnelle, le langage crée et accompagne une compréhension partagée des situations singulières à travers deux dimensions : l'indexicalité – le langage présente une forte dépendance contextuelle que les sujets exploitent – et la réflexivité – le langage définit le cadre de l'action. Au total, séquentialité, indexicalité et réflexivité sont les concepts-clefs de ces approches qui participent à ce tournant descriptif de la sociologie du travail. En outre, à défaut de partager la même méthodologie, les *workplace studies* partagent une même orientation méthodologique héritée de ces deux courants. Celle-ci est fondée sur la règle de pertinence pour analyser les données et ne retient dans son analyse que les ressources qui sont mobilisées par les acteurs pour la coordination de l'action. L'ethnométhodologie défend en effet une posture très anti-mentaliste, renonçant à toute explication psychologique ou intentionnelle. Par ailleurs, elle refuse une différence de nature entre l'observateur·ice et les observé·e·s, le ou la premier·ère n'est pas un·e spécialiste qui aurait accès à des données hors de portée des second·e·s. Je ne reviendrai pas sur ces points dans la mesure où ils ont été abordés dans la présentation de la sociologie pragmatique.

En France, le groupe de recherche « *langage et travail* » a été constitué en 1988 par des chercheur·se·s de différentes disciplines (sociologie du travail, gestion, psychologie du travail, linguistique) autour d'un constat : la part croissante du langage dans les activités de travail (Borzeix & Fraenkel 2001). Les études s'inscrivant dans ce cadre poursuivent le double objectif de considérer le langage – qu'il soit écrit ou oral – dans son fonctionnement spécifique en situation. Elles défendent la double idée que l'étude des situations de travail peut permettre d'apporter des connaissances nouvelles à propos de la structure et des modes de fonctionnement du langage en situation et que le langage affecte directement le travail – notamment l'aspect coopératif et cognitif. Pour ce faire, sont exploités des enregistrements d'activité ainsi que des données situationnelles.

## *Action située*

Le livre de Lucy Suchman, *Plans and situated action*, constitue la pierre angulaire du courant de l'action située (Suchman 1987). À travers l'étude d'interactions autour d'une photocopieuse, elle met en évidence que les utilisateur-ice-s mobilisent le plan, non pas comme le générateur de l'action ainsi que le laisse supposer les modèles cognitivistes classiques, mais comme une ressource interprétative supplémentaire. Les plans ne sont donc pas des guides pour l'action mais un moyen de mobiliser des compétences sociales et des pratiques qui permettent de résoudre des problèmes de la vie de tous les jours, à condition de les interpréter en fonction de l'environnement immédiat de l'action. En quête d'une théorie de l'action plutôt que d'un modèle du sujet connaissant, Suchman insiste avant tout sur la complexité changeante des situations, sur l'« auto-organisation émergente » de l'activité, sur la réactivité « opportuniste » des acteurs et actrices face aux contingences environnementales (Grison 2004).

À juste titre, Jacques Theureau nous rappelle que :« (...) *la cognition ne se situe pas dans la tête, mais dans un entre-deux, entre l'acteur et la situation, dont font partie les autres acteurs. En conséquence, d'une part, les phénomènes cognitifs pertinents concernent essentiellement la perception et l'action, d'autre part, le lieu essentiel de leur étude est la situation de travail elle-même, car si l'on cherche à les étudier en passant d'une situation de travail à une situation de laboratoire, on risque de les perdre tous* » (2004).

Cette attention particulière à l'environnement se reporte, logiquement, sur les artefacts qui peuplent les situations de travail. La recherche est alors orientée par deux questionnements : comment les artefacts transforment les pratiques au travail existantes et comment en retour ils sont modifiés, transformés à travers une activité qui émerge. Pour Yrjö Engeström et David Middleton, c'est un moyen de faire le pont en une analyse micro des situations de travail locales situées et les

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

discussions macro sur l'impact du développement des technologies sur les habiletés et l'organisation du travail (1996).

Pascal Béguin et Yves Clot proposent de distinguer trois courants soucieux d'investir ces questions. Suivons leur proposition<sup>8</sup>.

La première approche de l'action située, directement héritière d'Erving Goffman, est interactionniste. La situation se définit par le biais des interactions. Ce sont nos pratiques sociales quotidiennes qui rendent le monde intelligible, et non le plan qui ne saurait rendre compte de l'action effective qui émerge dans les circonstances.

*« Reste que la dynamique des interactions reste essentiellement langagière. C'est l'énonciation qui permet l'ancrage de la situation, c'est également l'énonciation qui définit le cadre de l'action. » (Béguin & Clot 2004)*

La seconde approche est écologique. Devenir expert.e dans un domaine pratique c'est savoir exploiter les ressources de l'environnement. D'ailleurs le recours au qualificatif « situé » signifie qu'une partie de l'organisation de l'action est prise en charge par l'environnement. Il est aussi la marque d'une rupture avec les situations expérimentales pour rendre compte de la pensée dans la vie quotidienne (Conein & Jacopin 1994). S'en suit un double questionnement : on peut chercher les éléments de l'environnement qui orientent et structurent l'action du sujet – on privilégie alors l'ancrage de l'action dans la lignée de Gibson (1977). On peut, au contraire, s'intéresser à la manière dont le sujet exploite les ressources de l'environnement – notamment via la préparation et la stabilisation de l'environnement (Kirsh 1991, 1995).

Une dernière approche – dont Edwin Hutchins constitue la figure de proue – insiste sur les artefacts et la culture tout en partageant avec la précédente les notions d'*affordance* et d'*outil cognitif*. Elle met en avant que les artefacts cognitifs ne peuvent être déconnectés de variables culturelles et généralise l'approche aux groupes d'où le concept de

---

<sup>8</sup> D'autres auteurs proposent d'autres distinctions tout aussi intéressantes (Salembier 1996).

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

cognition distribuée. Là encore, une double lecture est possible : cognitive et culturelle. La perspective cognitiviste sous-tend que la cognition s'appuie sur un système fonctionnel au sein duquel les artefacts au même titre que les sujets sont supports au traitement de l'information. Pour la perspective culturelle, les capacités cognitives humaines ne peuvent être déconnectées de leur milieu naturel qui est très largement artificiel et en grande partie culturellement et historiquement déterminé.

## *HCI et CSCW*

*Le Human Computer Interaction (HCI) et le Computer Supported Cooperative Work (CSCW)* sont deux branches de la littérature consacrées au design d'outils informationnels et communicationnels. Le CSCW est devenu un objet de recherche structuré, réunissant industriel·le·s et chercheur·se·s de différentes disciplines : ergonomes, psychologues, sociologues, ethnométhodologues, etc. Le premier colloque CSCW a eu lieu en 1986, il s'agit donc aujourd'hui d'une somme de contributions particulièrement importante, pour une approche bibliographique de cette littérature, l'article de Dominique Cardon est particulièrement heuristique (1997). Le HCI se consacre aux interactions homme-machine dans une perspective égocentrée alors que le CSCW adopte d'emblée le collectif de travail comme unité d'analyse. Ces courants ont donc en commun de s'intéresser à des situations particulièrement équipées en numérique. Dans la mesure où bon nombre de chercheur·se·s émargeaient à de grandes entreprises du numérique, ils et elles s'intéressaient en priorité, sinon à des prototypes, tout du moins à des technologies émergentes. Plusieurs contributions importantes sont à noter, au prix certes d'un éloignement de l'ordinaire des situations de travail. Tout d'abord, évidemment la mise en évidence des médiations numériques, affectant tant l'activité individuelle que collective de travail. Par ailleurs, fortement empreints des méthodes de

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

l'ethnométhodologie et de l'analyse conversationnelle, mais aussi de l'action située, ces recherches se sont attachées à rendre compte de l'activité réelle avec ces outils, et compte tenu de leurs liens privilégiés avec les industriel·le·s du secteur, c'est une arène importante pour que la conception et le design de ces outils prennent en compte l'usager·ère et son activité, de manière plus réaliste – on peut penser à la sociologie des usages moins efficace à cet égard. Enfin, compte tenu de la vitesse de développement et de l'ubiquité des outils numériques, le décalage avec les situations ordinaires tend à se réduire.

## *Théories de l'activité*

La théorie de l'activité s'est constituée internationalement autour de la référence à la psychologie soviétique. Ses auteur·e·s se réfèrent souvent à la triade activité/action/opération d'Alexei Leontiev – l'activité étant orientée vers l'objet, l'action vers le but et l'opération vers les conditions de réalisation. Mais la référence centrale reste sans conteste Lev Semenovitch Vygotsky. Celui-ci, dans son étude sur les « fonctions psychologiques supérieures », avait mis l'accent sur la médiation opérée par les outils, les signes et la culture. S'intéressant à la dialectique sujet/objet, Vygotsky a beaucoup insisté sur le rôle des stimuli artificiels pour montrer que l'activité humaine ne présupposait pas simplement un processus d'internalisation mais aussi un processus d'externalisation. Parmi les auteur·e·s de référence actuel·le·s, on trouve Yro Engeström en Finlande qui a beaucoup analysé la dimension culturelle et symbolique des artefacts et Yves Clot qui a développé en France la clinique de l'activité. Un des grands apports des ergonomes réside dans leur distinction entre les tâches – travail prescrit – et les activités – travail réel. « *Bien sûr, l'activité réalisée en situation de travail, individuelle ou collective, est souvent ce qui reste faisable quand beaucoup de ce qui paraissait souhaitable a dû être écarté. C'est le statut même de l'action* » (Clot 2016, p. 55). Ce réel de l'activité va

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

prendre en compte, non seulement le travail réalisé mais aussi le « travail empêché » (Clot 1999, p. 120). Cette activité empêchée va « *pré-occuper* » le ou la travailleur-se – ou sujet selon la terminologie de l'auteur – et demander un effort coûteux pour être inhibée. Yves Clot montre, en analysant notamment le crash aérien du Mont Sainte-Odile, comment les erreurs de routine sont liées à une anémie de l'action anticipatrice sous l'effet de l'encombrement du sujet qui ne parvient plus à inhiber les activités qui l'absorbent ; il parle d'une sorte de « chute de tension » de l'action (Clot 2002, p. 180) : « (...) *sous l'influence délétère d'une activité contrariée et retenue où l'initiative de conduite est contredite au point de priver de sens cette anticipation. L'action d'anticipation se trouve « noyée » dans un système d'activités et dans des « pré-occupations » dont elle ne parvient plus à s'extraire* » (Clot 2002, p. 181).

Dans ce courant, l'activité est toujours pensée en lien avec le ou la travailleur-se – la construction du sujet se fait dans l'activité – et son environnement tant matériel – les objets – qu'humain – les collègues mais surtout le collectif de travail dans lequel l'activité s'insère. Les objets sont d'ailleurs vecteurs de relations différées entre humain-e-s : « *dans cette activité, en sortant de soi pour faire quelque chose, on retrouve l'énergie potentielle laissée en repos dans les « choses » du monde par d'autres hommes* » (Clot 2016, p. 52) ou des marques d'une activité réalisatrice pour le sujet : « *sans éprouver, au moins un certain nombre de fois, la possibilité d'instituer entre les choses des liaisons à son initiative, le plaisir de laisser son empreinte dans le réel, l'activité d'un sujet au travail devient vite indéfendable à ses propres yeux* » (Clot 2016, p. 55). Ce faisant, le contexte de travail est à la fois structurant pour l'activité et structuré par l'activité.

Il me semble important d'insister sur un des traits spécifiques de la clinique de l'activité – ou, pour être plus exacte, de l'ergonomie dans son ensemble – que constitue la recherche-action – au sens où les analyses de l'activité donnent lieu à des pratiques d'interventions de la part des ergonomes (Miossec, Clot, & Boucher 2014). Cet aspect me

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

semble très important car il me paraît constituer le logique aboutissement de l'ambition critique, présentée plus haut, de la sociologie pragmatique. C'est également une marque prégnante de la littérature CSCW et HCI.

Ce rapide survol de la littérature montre combien cette « branche » de la sociologie du travail – qui ne se considère pas toujours comme telle – partage bien des présupposés méthodologiques et théoriques avec la sociologie pragmatique, à tel point que la dénomination « sociologie pragmatique du travail » est parfois avancée à leur sujet (Ughetto 2018a, p. 35). De fait, le travail a constitué un terrain d'investigation privilégié pour les sociologues pragmatiques, comme en témoignent les nombreux travaux (Chateauraynaud 1991, Dodier 1995, Eymard-Duvernay & Marchal 1997, Rémy 2009, Bidet 2011, Datchary 2011) recensés par Cyril Lemieux dans son manuel (2018, pp. 82-84).

## Conflits d'engagement dans l'activité

Les approches présentées dans la section précédente ont toutes en commun de se pencher de très près sur l'activité des travailleur·se·s. Ceci est une condition *sine qua non* quand l'objet de l'analyse est de mettre à jour l'hétérogénéité constitutive de cette activité entre plusieurs cours d'action – ou pour le dire autrement des conflits d'engagement dans l'activité. Comme l'a mis en évidence Howard Becker, le terme « engagement », largement utilisé en sociologie revêt des significations pour le moins variées (Becker 2006). Pour ma part, sauf mention

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

contraire, lorsque le terme « engagement » sera employé, il le sera pour désigner un comportement individuel – ou plus exactement une de ses composantes. Le terme engagement sera relatif à une implication dans une action quelle qu'elle soit, et donc ne référera pas systématiquement, loin s'en faut, à un engagement de type politique. Ces premières mises en garde sémantiques faites, il reste à définir plus spécifiquement et au regard de plusieurs littératures, ces conflits d'engagement dans l'activité

### L'engagement Beckerien

Pour Howard Becker, le concept d'engagement est surtout utilisé pour « rendre compte des *lignes d'actions cohérentes* d'un individu » (Becker 2006).

Dans sa définition de l'engagement, Howard Becker insiste sur le fait que l'explication de l'engagement doit être externe à l'acte d'engagement lui-même : « *il nous faut caractériser le fait d'être engagé (being committed), indépendamment de l'engagement en acte qu'il est censé expliquer* » (Becker 2006, p. 183). Ceci est nécessaire sinon l'explication devient tautologique, et comme nous l'avons vu précédemment en explicitant certains postulats théoriques de la sociologie pragmatique, il faut se garder de prendre pour éléments explicatifs les phénomènes sociaux que l'on aspire à analyser. Pour lever ce problème, Howard Becker a recours au concept de « pari subsidiaire », défini comme suit : « *un « pari subsidiaire » est un élément externe aux actions et contribue à les rendre cohérentes les unes par rapport aux autres ; il est ce qui engage l'individu à agir, dans une situation donnée, de façon cohérente. Il peut s'agir aussi bien d'une décision volontaire prise avant l'action considérée, que d'un ensemble de valeurs (propres au groupe social auquel appartient l'individu) qui déterminent la manière dont les conduites sont réglées. Ce pari est « subsidiaire » en ceci qu'il est donné de façon accessoire (ou préalable*

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

à l'action) et constitue un appui à l'action, ce qui la sous-tend » (Becker 2006, p. 183). Notons au passage l'étroite intrication du présent – « l'individu se trouve dans une situation où les conséquences d'une décision concernant une ligne d'action spécifique ont une influence sur des intérêts ou des activités qui n'y sont pas nécessairement liés » – passé – « c'est par ses propres actions antérieures qu'il s'est mis dans cette situation » – et futur – « l'individu engagé doit être conscient qu'il a constitué ce pari subsidiaire et que sa décision à ce sujet aura des ramifications au-delà » – cette intrication du passé, du présent et du futur est un gage de cohérence temporelle. Parti d'un exemple économique emprunté à l'analyse du marchandage par Thomas C. Schelling, Howard Becker complexifie peu à peu son modèle, notamment en montrant comment les intérêts ont pu être conçus par des logiques sociales dépassant le niveau de l'individu comme par exemple les attentes culturelles généralisées, l'ajustement individuel aux positions sociales, ou encore la volonté de sauver la face au sens Goffmanien<sup>9</sup>, mettant ainsi en évidence la possibilité « d'engagements par défaut », i.e. sans véritable velléité délibérée. Il insiste enfin sur la nécessité de prendre en compte les systèmes de valeurs, parfois très locaux, dans l'analyse des engagements.

Dans la dernière section de son article, Howard Becker précise les limites de la portée de sa conception de l'engagement. La première qu'il soulève est celle qui nous préoccupe au plus haut point ici : « *Un individu a souvent des engagements conflictuels, et la théorie ici proposée n'offre aucune réponse à la question de savoir comment s'opère le choix entre les engagements pris lorsque de tels conflits sont activés. Des problèmes comme ceux-là ne disparaissent pas comme par magie avec l'introduction d'un nouveau concept* » (Becker 2006, p. 191). Le travail de recherche présenté ici vise justement à éclairer ces problèmes de conflits d'engagement. Il ne s'agit pas de proposer une

---

<sup>9</sup> « Un individu garde la face lorsque la ligne d'action qu'il suit manifeste une image de lui-même consistante, c'est-à-dire appuyée par les jugements et les indications venus des autres participants, et confirmée par ce que révèlent les éléments impersonnels de la situation » (Goffman 1974b, p. 10)

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

grammaire de l'action (Lemieux 2010), mais de se concentrer sur les moments précis, fugaces mais récurrents, où les engagements d'une personne entrent en tension dans l'activité de travail – ou pour le dire autrement, entrer dans l'épaisseur de l'activité, pour en saisir son hétérogénéité et indétermination constitutive. Il ne s'agit donc pas de proposer une théorie de l'action mais un cadre théorique et empirique qui permet d'analyser ces moments de résolution de l'hétérogénéité de l'action dans son quotidien le plus strict, afin de voir ce que font ces moments de conflits à la personne et à l'activité.

## Pluralité de l'agir

Dans la sociologie pragmatique des épreuves, la notion d'engagement, par opposition à la catégorie plus large de pratique, sous-tend la double prise en compte de la « réalité » (notamment en tant qu'elle est matérialisée dans des objets) et de l'aspect moral. Pour ce qui est du « réalisme », il a largement été évoqué précédemment<sup>10</sup>. Le traitement de la réalité varie suivant le niveau auquel la personne se place : des repères locaux et personnels dans l'engagement familial, jusqu'à des repères qualifiés conventionnellement selon des ordres de grandeur pour le régime de justification. Quant au versant moral, là encore la spécification d'un bien est variable. La référence systématique à un bien signe l'idée selon laquelle une action purement individuelle n'existe pas en raison du « principe de solidarité » défini par Cyril Lemieux (2010, p. 30). En effet, chaque situation possède une « grammaire », soit un ensemble de règles à suivre pour être perçue par les autres comme agissant correctement. Mais ces grammaires restent le plus souvent latentes et ne se dévoilent qu'à l'occasion de « fautes grammaticales ». Cela fait largement écho aux conceptions ethnométhodologiques, et notamment aux « *breaching experiments* » d'Harold Garfinkel, qui par un manquement volontaire aux allants de soi

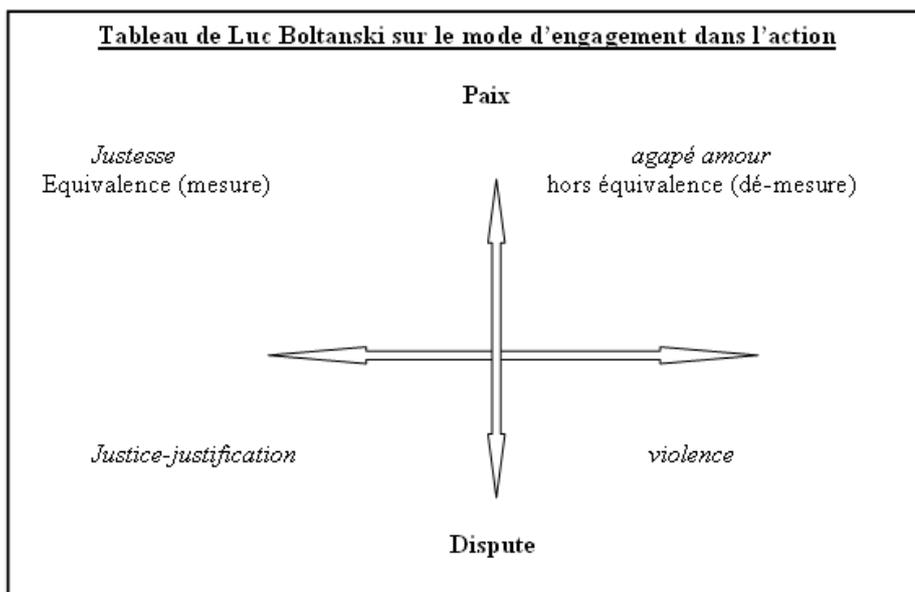
---

<sup>10</sup> cf. Ajustement réciproque entre l'action et la matérialité du monde, page 4.

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

d'une situation, en faisaient affleurer les attendus normatifs latents (Garfinkel 1967). Nous ne sommes pas non plus si loin des « systèmes de valeurs » locaux qu'Howard Becker invite à analyser pour chaque engagement (*cf. supra*).

« *Finalemment, le régime d'engagement est défini comme le lieu d'articulation entre un sens de la réalité et un sens du bien* » (Thévenot 2004). Un régime d'engagement est donc un type de comportement réglé pour la coordination humaine (Thévenot 2000), et à ce titre, il en existe évidemment plusieurs. *De la justification* constitue une analyse du régime éponyme qui concerne les moments de dispute et de critique en public (Boltanski & Thévenot 1991). Cherchant à rendre compte des situations d'apaisement dans une situation conflictuelle Luc Boltanski (1990) a ajouté trois types de régimes d'action à celui de la justification en les disposant selon deux axes : celui de la paix vs dispute et celui de la mesure vs l'absence de mesure. Le régime de justification se situe dans la dispute mais avec la mesure qu'apporte le débat public via « *la commune humanité* », c'est-à-dire la volonté de traiter les êtres humains de manière égale ; contrairement à la violence radicale qui elle se situe en dehors de toute mesure. Les deux régimes qui se situent en dehors de la dispute sont d'une part le régime d'agapè en postulant que lorsque les personnes se sont coordonnées par le biais de l'amour, les mesures ou les calculs sont normalement absents, laissant davantage de place au pardon ou à l'excuse ; et d'autre part, le régime de la justesse où les façons de se coordonner avec autrui sont stables, « routinisées ».



**Figure 1**

Laurent Thévenot, quant-à-lui, a proposé un modèle des régimes étagés suivant le niveau de publicité. Présentons-les en descendant du public vers le proche : le régime de justification (Boltanski & Thévenot 1991) – le régime du public par excellence avec ses formes de mise en équivalence générale, le régime d'action en plan (Thévenot 1995) – ce niveau intermédiaire signe la volonté de faire quelque chose en mobilisant des objets ou des personnes sur leur modalité fonctionnelle, soit une acception assez proche de l'agir stratégique développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg (Crozier & Friedberg 1977) – et encore en deçà le régime de familiarité (Thévenot 1994) – c'est le régime de la convenance personnelle caractérisé par un fort degré de proximité entre la personne et son environnement au prix le plus souvent d'une adaptation durable aux humains ou aux objets, ce régime étant largement inspiré des travaux sur la cognition située et distribuée.

L'intérêt de cette démarche tient en ce qu'elle permet de récupérer – et de mettre à l'ordre du jour de l'analyse du ou de la sociologue – ce qui est jugé par d'autres approches comme un résidu sans intérêt ou un voile illusoire à dissiper. Le régime de justice est un régime à part entière mais au même titre que celui de l'agir stratégique ou de l'agir familial. La pluralité de ces engagements est étroitement associée au

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

refus théorique du réductionnisme qu'il prenne la forme de réductions d'une catégorie d'actions à une autre ou de généalogies qui assimilent pour expliquer. L'enjeu est de construire des systèmes d'action cohérents qui tiennent compte de la diversité rencontrée sur le terrain en termes de coexistence de plusieurs régimes d'action (Bénatouïl 1999).

En outre, cela pose conséquemment le problème de l'articulation entre les différents régimes ainsi que la question de leur exclusion mutuelle, mettant ainsi en exergue l'exigence qui pèsent sur les personnes de glisser ou d'œuvrer entre des régimes aux contraintes fort différentes – notamment en matière de publicité et de normativité. Les personnes ont la capacité de mobiliser les régimes d'engagement en adéquation avec les conventions spécifiques à une configuration sociale donnée. Elles mobilisent des compétences dans la situation pour savoir quel régime adopter, là encore dans une conception proche de l'ethnométhodologie. Une place importante est également faite dans l'analyse aux dispositifs qui empêchent ou enclenchent ce glissement entre les régimes.

Le glissement entre ces engagements pluriels constitue une épreuve au sens pragmatique du terme qui peut être étudiée à différentes échelles temporelles. Celle qui va nous occuper ici est celle de très court terme. En effet, l'hétérogénéité de l'action n'est pas seulement identifiable entre des régimes mais aussi à l'intérieur-même de chaque régime. Ne serait-ce que parce que chaque régime intègre toujours, « en sourdine » – soit au niveau désigné comme « *seen but unnoticed* » par les ethnométhodologues –, des éléments grammaticaux relevant d'un autre régime et susceptibles de jouer dans l'action un rôle actif et subversif (Lemieux 2003).

## Éprouver l'hétérogénéité de l'activité

La sociologie pragmatique accorde une grande attention aux articulations des différents types d'actions et de situations entre elles (Bénatouïl 1999). Ces articulations peuvent être plus ou moins conflictuelles, et poser donc plus ou moins de problèmes.

Dans la phénoménographie d'Albert Piette (2009), l'être humain tire justement sa singularité de sa capacité à glisser entre des situations, à les fonder ou à les reléguer – c'est à dire, à actualiser ou au contraire à laisser latentes les différentes strates de ces situations. Ici, l'action en elle-même n'intéresse l'auteur qu'en ce qu'elle permet d'attraper la présence. La multiplicité des strates de l'activité fait la spécificité de la présence humaine. L'auteur suggère que le propre de l'homme (et de la femme) réside justement dans cette capacité à être distrait, à tisser du sens entre des situations, des moments différents, plutôt que dans son intentionnalité ou sa capacité stratégique. Dans ses travaux plus anciens, Albert Piette a fait de la latéralité une des composantes du *mode mineur* de la réalité (Piette 1992) en plaidant pour une réintroduction de la distance, entre l'individu et l'action, de l'ironie de la dérision, grâce à un regard latéral sur la réalité pour mettre en valeur ce mode mineur. Ce dernier se révèle sous plusieurs formes au nombre desquelles l'interstitialité, la latéralité, les hésitations cognitives, les balances d'attention, les écarts cognitifs, etc. Catherine Rémy a repris ce concept et l'a élargi : « *Par latéralisation, nous entendons la capacité des acteurs, constamment à l'œuvre, à faire dériver mais aussi à singulariser le déroulement général d'une situation dite sociale. L'engagement dans l'activité est sans cesse morcelé, latéralisé par une multitude d'attitudes, de détails comportementaux ne renvoyant pas à ce qui est normativement attendu* » (2003, p. 2).

Appliquée à l'objet de l'activité de travail qui nous occupe ici, la latéralisation désigne tous les « parasitages » de l'activité. Cela peut

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

relever des passages au ludique décrits par Erving Goffman (1974b, p. 57) comme dans le cas par exemple des échanges de plaisanteries entre collègues. Cela peut également prendre la forme de discussions d'ordre personnel ou toute réponse à des sollicitations de nature extraprofessionnelle (appel téléphonique privé, etc.) – nous rejoignons donc la question de la porosité de la frontière travail/hors travail. Ou bien même de gestes plus minimes comme éternuer ou fumer une cigarette.

Mais l'hétérogénéité de l'activité de travail, ne se joue pas seulement entre « le travail et ses dehors », pour reprendre le beau titre de l'ouvrage de Norbert Amsellem (2013), elle se joue à l'intérieur même du travail, comme j'ai essayé de le montrer dans mes différents travaux – entre autres (Datchary 2010, 2011, Datchary & Cornillet 2016). Parfois, cette hétérogénéité ne pose pas de problème comme dans le cas de qu'Yrjö Engeström et ses collègues appellent « nœuds d'activité » (Engeström, Engeström, & Vähäaho 1999). C'est-à-dire la rencontre entre des cours d'action séparés mais coordonnés, parce qu'ils relèvent de la même activité. Les interruptions sont alors polarisées autour d'une activité en cours ou à venir. Mais ces cas-là ne sont pas les plus fréquents ; le plus souvent ce télescopage de cours d'action va constituer une épreuve.

Le premier niveau potentiellement conflictuel de l'activité est évidemment celle des autres. Or si évidemment la coopération a toujours été une dimension centrale du travail, la part croissante de la dimension communicationnelle du travail consacre également un développement grandissant des besoins en coordination. La distinction opérée ici entre activités de coopération et de coordination est empruntée aux travaux de Michèle Lacoste (2001) qui distingue les situations de coopération où une activité est effectivement accomplie à plusieurs de celles de coordination où elle peut être accomplie par une seule personne mais requiert des prises d'informations auprès d'autres personnes – collègues, mais aussi fournisseurs, clients ou usagers. Pour donner un aperçu empirique de ce premier niveau de conflictualité,

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

mobilisons les résultats d'une grande enquête combinant différentes méthodologies – *shadowing*, entretiens, semainiers, recueil de la liste des dossiers traités et focus groups – auprès de 62 directeurs et directrices d'établissements scolaires et socio-sanitaires en Suisse (Gather Thurler et al. 2017), qui montrent combien le travail individuel est envahi par la communication. Les résultats mettent en évidence sur un total hebdomadaire de 53 h 16, 21 heures<sup>11</sup> sont consacrées au travail individuel qui représente en moyenne 8 h 50 par semaine si l'on se base sur les semainiers remontés par les enquêtés, mais 9 h 14 sont consacrées à une activité individuelle de communication sachant que le travail individuel représentant lui 21 h sur les 53 heures hebdomadaires. Cette activité de communication est plurielle ; « *en fait, communiquer ne consiste pas simplement à répondre à un message par un autre message. Pour être « traités », les messages supposent un arbitrage (répondre ou non), des activités (se lever pour se saisir d'un dossier, noter qu'il faudra poser une question à un enseignant lorsqu'il sera disponible, faire un entretien avec un bénéficiaire et sa famille, etc.), voire la résolution de problèmes complexes (avoir avancé sur les admissions ou les engagements pour l'année suivante, etc.)* » (Losego 2017, pp. 64-65). Par ailleurs, elle entre souvent en conflit avec les autres registres d'activité : « *si le directeur n'effectue pas ces tâches, le message va rester et le tarauder psychologiquement. S'il effectue la tâche correspondante, il court le risque de se distraire du cours de son action. La communication introduit sans cesse de la dispersion* » (Losego 2017, p. 65). Pour saisir la part communicationnelle du travail, ces activités individuelles de communication doivent évidemment être complétées par celles plus collectives de réunions, rendez-vous planifiés mais aussi par la catégorie des interactions impromptues. Celles-ci dans l'enquête sur les directeurs et directrices comptent pour

---

<sup>11</sup> Pour développer mon argument ici, je me base sur les chiffres issus de l'enquête par *shadowing* qui diffèrent légèrement de ceux recueillis sur la base des semainiers remplis par les enquêtés. La différence de résultats suivant les méthodes est en elle-même intéressante mais a déjà été évoquée dans le tome 1.

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

6 h 26 dans la semaine et sont celles qui interrompent le plus à 55 %, suivies juste après par la communication pour 25 %.

Outre la potentielle conflictualité de ce premier niveau des interactions directes de coopération et de coordination, l'activité des autres peut être source de troubles également à un niveau plus indirect. En effet, les objets qui peuplent l'environnement de travail portent dans leur matérialité des visions du monde et des visées d'intervention sur ce monde d'autres personnes. Si celles-ci sont souvent un support pour l'action comme l'ont bien montré différents courants, STS, cognition distribuée, CSCW ou encore clinique de l'activité, elles entrent parfois en contradiction ou dissonance avec l'activité du ou de la travailleur-se : *« Et, du coup, il faut la [l'action] regarder comme la plus petite unité de l'échange social, comme un rapport social à l'objet et dans l'objet. C'est un conflit – le premier que nous retiendrons – qui vient du fait qu'elle n'est pas nécessairement dirigée vers son objet ou plutôt qu'elle n'accède à cet objet qu'au travers de l'activité d'autrui, proche ou lointain. Elle est aussi intrinsèquement dirigée vers l'activité des autres portant sur ce même objet et vers les autres activités possibles du sujet »* (Clot 2016, p. 56). Cette médiation introduit donc un coin dans l'activité du travailleur et de la travailleuse, source d'hétérogénéité.

Parfois, le conflit vient de l'inattendu de la situation qui va venir mettre en échec l'activité planifiée ou routinisée comme le montre Yves Clot à travers l'exemple de l'accident d'avion du mont Sainte-Odile : la replanification dans l'urgence du plan d'atterrissage est entrée en collision – sans mauvais jeu de mots – avec l'action inhibée d'atterrissage initial :

*« En effet, l'anticipation mentale mise au point par le pilote, planifiant ses attentes, s'est vue bousculée et, sans doute, a laissé place à un mode réactif de gestion des opérations. L'activation des plans d'action familiers s'est trouvée bouleversée par l'urgence. La replanification qui aurait permis de reconstruire un système d'attentes opérationnel approprié s'est trouvée interdite. La situation*

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

*se retourne : le pilote est alors piloté par les conditions de son action dont il ne contrôle plus que de très courtes séquences. » (Clot 2002, p. p. 18)*

Au total, dans chaque activité de travail – y compris les plus banales – une analyse attentive révélera sans conteste un enchevêtrement complexe d'actions comme l'a remarquablement montré, il y a déjà longtemps, Jean-Marc Weller à propos de l'activité de répondre au téléphone qui nécessite un alignement entre l'activité bureaucratique, l'interaction avec l'allocataire et celles avec les dispositifs techniques (Weller 1997). En somme, coopération, coordination, manipulation des objets, incertitude pesant sur chaque situation sont autant de menaces qui planent sur le déroulement linéaire d'un cours d'action. Elles feuilletent l'activité. Assurer la linéarité ou tout du moins la cohérence devient alors une épreuve pour le travailleur. Pour décrire cet état de fait, Yves Clot invoque la notion de « *milieu de l'action* » : « *En fait l'action se forme dans un milieu saturé d'activités hétérogènes, en s'affranchissant – au mieux – de ses contradictions. Ce milieu n'est pas un environnement extérieur de l'action. C'est son milieu intérieur, en quelque sorte. Il est peuplé et même surpeuplé d'intentions « étrangères » que le professionnel doit se soumettre, imposant ainsi une sorte de travail de réfraction à son intention. Au bout du compte, l'action ne peut pas être comprise à partir d'elle-même. Son déclenchement doit être rattaché à des activités qui s'échangent dans certains contextes et son fonctionnement à des opérations qui s'exercent dans d'autres. Entre ces deux présupposés, elle se forme, se transforme et se déforme* » (1999, p. 26). Pour le dire avec nos propres mots, l'hétérogénéité intrinsèque de l'activité constitue une épreuve. Dès lors pour analyser un engagement dans une activité spécifique, il faut se référer à tout un ensemble d'éléments qui dépassent bien souvent l'ici et maintenant de la situation, comme nous le verrons tout au long de cet écrit, et sous une forme modélisée dans le dernier chapitre.

La pluralité de l'agir, qui se traduit dans l'instant par une hétérogénéité fondamentale de l'action, parfois conflictuelle, soulève le problème de la cohérence ou de la permanence de la personne.

### La cohérence de la personne mise à l'épreuve

Dès lors que l'on s'intéresse à la pluralité des formes d'engagement, la continuité de l'identité personnelle ne va plus de soi. La plasticité de l'agir, corollaire indispensable au type d'analyse déployé ici, est bien présente sous différentes formes depuis longtemps en sociologie : les personnes changent leurs comportements au gré de l'allégeance à des autorités différentes (Durkheim 2003), de réalités multiples (Schütz 1971), des cadres d'expérience (Goffman 1974a)<sup>12</sup>, des champs (Bourdieu 1980). Mais dans la mesure où il s'agit de lieux voire de moments séparés, cela ne remet pas en cause le principe d'un soi unique et cohérent. Il ne suffit pas de décréter la pluralité de la personne, encore faut-il se donner les moyens d'étudier le travail de composition requis pour l'intégration de la personne. Dans la sociologie pragmatique des épreuves, le pluralisme de la personne, postulat essentiel, n'est pas un pluralisme topographique lié à des espaces institutionnels. Par exemple, les différents principes de justification ne renvoient pas à des espaces distincts et séparés mais coexistent au sein de mêmes espaces :

---

<sup>12</sup> La question du soi multiple est une thématique ancienne de l'interactionnisme symbolique héritée notamment de la notion de « socialité » chez Georges Herbert Mead. Ce dernier définit cette notion comme l'aptitude à être plusieurs choses simultanément. C'est donc le moment de passage entre deux systèmes et leurs ajustements mutuels qui définit la socialité plus que les résultats auxquels aboutissent ces ajustements. L'ajustement implique une forme de coopération et une division du soi (Joseph 1998).

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

« *L'attention de Boltanski et Thévenot à la plasticité des personnes tranche avec les paradigmes les plus travaillés jusqu'à présent en sciences sociales, qui mettent l'accent sur une constance intérieure des agents. Cette constance peut signifier que les agents ont des compétences intériorisées dans leur corps, des « dispositions », comme dans le cas de l'anthropologie culturelle ou de la théorie de l'habitus de Bourdieu. Cette constance peut également signifier que les agents choisissent généralement selon des intérêts qu'il paraît naturel au sociologue d'attribuer à tout individu (satisfaction d'intérêts fondamentaux quasi biologiques, satisfaction d'intérêts « matériels », maximisation systématique d'une utilité, recherche du pouvoir, etc.) on retrouve alors différents modèles d'acteurs stratégiques ou utilitaristes. »* (Dodier 1991, p. 434)

De même dans la sociologie des sciences, le primat est accordé à l'hétérogénéité. L'action collective et le monde social sont pensés comme fondamentalement hétérogènes. Ils sont appréhendés à partir de la figure des réseaux, composée à partir d'éléments différents et de l'hybridation de forces plurielles.

Un pluralisme du monde et du sujet est aussi à l'œuvre dans la « sociologie de l'expérience » de François Dubet : c'est dans la pluralité de l'expérience que se construit la subjectivité de l'acteur grâce au détachement et à la réflexivité. L'auteur met en évidence un différentiel d'expériences bricolées par les acteurs et actrices à partir de logiques d'action distinctes et objectives, dont le degré d'harmonie ou d'éclatement est étroitement dépendant des positions ou des ressources sociales (Dubet 1994). Ce pluralisme est également inhérent à la grammaire sociologique, proposée par Danilo Martuccelli, d'un individu fragile et incertain qui doit faire face à un différentiel de consistances contextuelles – soit une malléabilité résistante de contextes marqués par l'incertitude (2002). Il est également postulé dans l'œuvre de Michael Pollak (1990) qui met en lumière les tensions et les contradictions qui travaillent les relations que les personnes entretiennent entre elles mais aussi avec elle-même (Lemieux 2008).

## Une sociologie pragmatique des conflits d'engagements

Le recours à la catégorie de la personne signe la volonté de se départir des catégories qui désignent un individu<sup>13</sup> mu par des structures ou des habitus, mais aussi de celles du sujet, dont l'emploi en psychologie charrie des postulats pour le moins éloignés du cadre théorique de la sociologie pragmatique<sup>14</sup>. En faisant saillir la question de la consistance de la personne, l'étude de la pluralité des engagements se démarque également de la catégorie de l'acteur ou actrice compris comme un agent qui s'adapte à l'action et à son contexte écologique.

Au total, la cohérence du moi est un problème pratique que les personnes doivent gérer, ceci renouvelle singulièrement la façon d'envisager la socialisation (Barthe et al. 2013). Les épreuves éprouvent la personne et participent à son processus de subjectivation, c'est donc à partir des tensions, des contradictions internes et de ce qui les manifeste, que doivent être appréhendés les individus en action. Si les dispositions peuvent être utilisées, elles ne le sont jamais en tant que concept descriptif – car cela reviendrait à rapporter le comportement observable d'un acteur uniquement à ses comportements passés. Elles sont utilisées à un niveau descriptif seulement lorsqu'elles sont effectivement rendues descriptibles par l'action, en prêtant une attention particulière à leur caractère fondamentalement pluriel et potentiellement contradictoire. Envisagée depuis une perspective pragmatique, l'enjeu de l'analyse du processus de socialisation est de mettre à jour comment les tendances ou habitudes se sont développées, notamment en identifiant la série d'épreuves et de dispositifs impliqués.

---

<sup>13</sup> La faiblesse de la notion d'individu tient également pour beaucoup à son étymologie, qui en mettant en exergue une unité ne pouvant plus être divisée nous impose d'emblée de renoncer à la diversité. Or tout le propos ici est de montrer combien il y a des exigences fortes à se tenir comme un individu, et à plus forte raison à être un individu.

<sup>14</sup> La pluralité de la personne y est souvent thématifiée comme un problème pour la personne, notamment sous le vocabulaire de la division ou du clivage psychologie. En outre, la place accordée à l'inconscient y est prépondérante. Ceci pose au moins deux problèmes. D'une part, souvent, des niveaux raccrochés à l'inconscient peuvent être reconnus par des sociologues comme des cadres sociaux de conduite. D'autre part, de nombreuses analyses reposent sur une logique de dévoilement – logiques dont, nous l'avons vu, la sociologie pragmatique entend se démarquer – de cet inconscient.

Remonter à l'échelle temporelle de la socialisation excède l'horizon du travail présenté ici. L'ambition – proposer un cadre empirico-conceptuel pour analyser l'épreuve constituée par l'hétérogénéité de l'activité – est plus modeste, mais n'en constitue pas moins un préalable nécessaire. Aller voir si fin dans le grain de l'activité de travail n'est pas si anodin, et on peut se demander à quoi bon. D'autant qu'en première intention, on peut être pris d'un vertige saisissant : comment prendre en compte tout ce réel ? Mais la complexité et l'immensité du réel peuvent aussi être vues comme une bonne nouvelle car elles permettent de rouvrir le champ des possibles. En allant, jusqu'à envisager les micro-renoncements dans l'activité, la personne gagne en autonomie. Car c'est bien dans l'« interstitialité » des braconnages et des tactiques, que l'homme et la femme défont les stratégies (De Certeau 1980).

## MISE EN FORME COLLECTIVE DES ENGAGEMENTS

La question de la multiplicité des engagements a été beaucoup étudiée en *workplace studies*, notamment sur des terrains relevant des centres de coordination à savoir des activités pilotées à plusieurs dans un même lieu (Cardon 1997, p. 42). Les premiers terrains que j'ai étudiés – les traders en salle des marchés – relèvent sans conteste de cette forme d'organisation du travail. Dans une logique d'ethnographie combinatoire, il est particulièrement heuristique de multiplier les enquêtes sur des terrains qui, s'ils sont comparables sous un certain rapport (en l'occurrence s'apparenter aux centres de coordination), diffèrent sous d'autres aspects. Ainsi l'un de mes deux terrains dans l'évènementiel dont les locaux étaient organisés en *open space*, présentait nombre de traits communs avec les centres de coordination dans la période de préparation d'un gros événement, mais durant la phase de l'événement lui-même, le collectif de travail se déplaçait sur les lieux de l'événement (s'écartant de la situation de travail posté du trader), était en interaction directe avec ses clients et le rythme de l'activité s'emballait. J'ai pu montrer comment la mobilité, le caractère public de l'événement, ainsi que la différence de rythme temporel

## Mise en forme collective des engagements

n'étaient pas sans remettre en cause les formes de coopération et de coordination (Datchary 2006, 2008).

De la même façon, il m'a paru pertinent d'analyser la configuration d'une salle de rédaction journalistique dans la mesure où, si là encore des similitudes existent avec les situations classiques des centres de coordination, l'enchevêtrement d'activités de coopération, de coordination et d'activités plus individuelles me semblait plus spécifique et particulièrement intéressant au regard de la gestion de l'hétérogénéité des engagements. Le métier de journaliste comprend en effet des tâches de nature pour le moins différentes. Sans prétendre ni à l'exhaustivité ni à une typologie aux frontières étanches, on peut penser aux activités qui relèvent du travail d'enquête (recherche d'informations, prise de rendez-vous, appels téléphoniques, enquête sur place, récolte de matériaux divers qu'ils soient écrits, audio, photographiques voire audiovisuels etc.), de la rédaction d'article (avec toutes les tâches associées en termes de correction et d'édition en cas d'absence de personnel support dédié), de la participation à la vie du journal (conférence de rédaction mais aussi participation à des événements organisés par le journal) et du travail relationnel (avec les sources mais aussi avec les confrères ou consœurs, les supérieur·es et les lecteurs et lectrices). Ces activités aux durées mais aussi aux horizons temporels pour le moins divers doivent être articulées pour entrer le moins possible en conflit. En outre, ce travail, quand il n'est pas directement coopératif (le choix des sujets ou de l'angle de traitement se fait souvent à plusieurs et certains articles sont signés à plusieurs mains), requiert systématiquement de la collaboration avec ses collègues mais aussi ses sources, ce qui fait peser une hétéronomie certaine sur l'organisation temporelle de activités. Les nombreux extraits de terrain qui jalonnent ce chapitre donneront un aperçu au lecteur ou à la lectrice de l'étendue des problèmes posés aux journalistes en matière de mise en forme de ses engagements. L'activité d'une salle de rédaction de journalistes présente des traits communs avec celle des centres de coordination tout en ayant le mérite de s'en éloigner sur quelques dimensions. Tout

## Mise en forme collective des engagements

d'abord, relativement à la question du rythme de l'activité : si de fait on retrouve les temporalités de l'urgence et du rythme de croisière, ici les journalistes ont aussi à composer avec un rythme plus lent notamment quand il s'agit de réaliser des enquêtes et des séries d'articles. L'intrication des activités individuelles et collectives est aussi plus complexe. Ce qui conditionne un cadrage attentionnel pour le moins labile : le ou la journaliste doit être tout à la fois ouvert·e au collectif et concentré·e sur son activité propre.

Si on fait entrer le lecteur dans l'équation de l'activité du ou de la journaliste, elle devient encore plus complexe<sup>15</sup>. Depuis la fin des années 1990, le web 2.0 a rendu possibles des échanges plus interactifs et il a permis, pour les lecteurs et lectrices, la publication immédiate, systématique et non filtrée en amont par le ou la journaliste, de leurs plaintes et de leurs commentaires, conduisant parfois les journalistes mis·es en cause à y répondre en descendant à leur tour dans ces « arènes de confrontation » (Lemieux 2000, pp. 64-66). C'est pourquoi j'ai décidé d'ouvrir un terrain d'enquête sur le site d'information généraliste *Mediapart*. Lancé en mars 2008, il se veut interactif et participatif<sup>16</sup>, et, à cette fin, combine les fonctionnalités des journaux en ligne classiques avec des outils communautaires collaboratifs : le lecteur ou la lectrice adhérent·e est invité·e à commenter, échanger, rédiger, devenant ainsi co-auteur·e et co-producteur·ice de l'information qui lui est vendue.

La première phase de l'enquête<sup>17</sup> a duré un an et demi entre 2009 et 2010 et a été menée avec Roland Canu. Celle-ci repose principalement sur une ethnographie en ligne du site de *Mediapart*, au cours de laquelle ont été enregistrées et analysées les traces horodatées de l'activité des journalistes. Ces données sont évidemment lacunaires puisque toute l'activité est loin de se faire via l'interface (échanges verbaux) et que

---

<sup>15</sup> Les échanges avec les lecteurs et lectrices ne sont pas quelque chose de fondamentalement nouveau dans la presse mais les interactions directes sont restées longtemps faibles.

<sup>16</sup> C'est d'ailleurs l'une des deux justifications du nom « Mediapart », comme media participatif (et aussi média à part).

<sup>17</sup> Cette enquête a bénéficié du soutien de l'ANR (ANR-08-COMM-039).

## Mise en forme collective des engagements

certaines activités ne sont pas enregistrées (messagerie personnelle par exemple, même si un journaliste nous a donné accès à certains de ses messages personnels). Ces données ont donc été complétées par plusieurs journées d'observation dans les locaux de la rédaction, et des entretiens informels et formels auprès de journalistes de *Mediapart* et de lecteur·ice·s contributeur·ice·s. Dans cette première phase, outre l'ethnographie régulière du site et le *tracking* de l'activité des journalistes, j'ai réalisé cinq jours d'observation ethnographique et réalisé 8 entretiens.

La seconde phase, entre 2010 et 2011, a bénéficié d'un travail post-doctoral de 6 mois réalisé par Pauline Carnet. Après une nouvelle phase d'observation ethnographique de la salle de rédaction, des suivis individuels de deux à quatre jours consécutifs ont été réalisés auprès de 11 journalistes. À cela se sont ajoutés la conduite de 5 entretiens formels et d'innombrables échanges informels. Dans cette seconde phase, j'ai réalisé 5 journées d'observation ethnographique et fait un point toutes les semaines pour encadrer le travail de récolte des données de Pauline Carnet.

Ce terrain a fait l'objet de deux publications à l'issue de la première phase de l'enquête. La première portait sur les interactions entre journalistes et lecteur·ice·s contributeur·ice·s et comment celles-ci contribuaient à configurer le professionnalisme des premier·ère·s (Canu & Datchary 2010). La seconde se focalisait sur les journalistes et questionnait ce que le journalisme en ligne et les outils du web 2.0 faisaient à l'autonomie du ou de la journaliste (Datchary 2010). Dans le présent chapitre, il sera question de la mise en forme des engagements des journalistes entre eux et elles quand ils et elles sont dans la salle de rédaction, les échanges avec les lecteur·ice·s et la dimension participative de *Mediapart* n'entreront pas ici dans l'analyse, ceci est donc un document inédit qui a requis une reprise systématique des matériaux d'observation et d'entretiens au regard de cette nouvelle question.

## Configuration spatiale, temporelle et organisationnelle des échanges

L'activité des journalistes est typique des situations de travail organisée de façon à ce que les travailleur·se·s soient ouvert·e·s en permanence à la coopération et à la coordination. Une contribution importante de la littérature de CSCW est de prendre en compte et de traiter l'environnement de l'activité dans l'analyse de la coopération, la situation de travail étant prise dans son unité écologique (Cardon 1997, p. 42), dans le droit fil des travaux relevant de la cognition distribuée (Hutchins 1995). Cette dimension – souvent désignée sous l'expression « *mutual awareness* » (Salembier & Zouinar 2004) dans la littérature du CSCW est ici prise en compte dans l'organisation du travail à plusieurs niveaux. Nous évoquerons successivement la division du travail, la configuration spatiale et l'organisation temporelle.

L'organisation du travail est traduite – ou équipée – en termes d'aménagement spatial. Au moment de l'enquête, l'*open space* de *Mediapart* était divisé en deux, de façon à séparer l'activité journalistique de l'activité technique, support et marketing. Comme beaucoup de rédactions, celle de *Mediapart* est organisée par « desks » – pôles d'activité – qui se partagent les rubriques du journal. Ceux-ci sont de taille plus ou moins importante, en voici une description :

## Mise en forme collective des engagements

– le « central » : entre 4 et 7 personnes (sur la durée de l'enquête) dont le chef de rédaction, ses adjoints, et la responsable des échanges avec le lectorat. Le directeur de publication dispose quant à lui d'un bureau à part. Il est à noter que le terme « central » utilisé par les journalistes peut aussi bien désigner la place centrale que cet îlot de bureaux occupe au sein de la salle de rédaction, que la fonction des journalistes qui l'occupent au sein de la hiérarchie et partant dans la division du travail ;

– la politique intérieure : 5 journalistes dont un spécialisé dans les questions de sociétés ;

– la politique étrangère : 2 journalistes ;

– les questions de société : 3 journalistes regroupé·e·s avec le binôme du journalisme d'investigation qui est relativement moins présent dans les locaux ;

– l'économie : 4 journalistes ;

– la culture : 2 journalistes.

Dans la mesure où le journal est identifié, afin que les journalistes demeurent anonymes, ils et elles ne seront pas désigné·e·s dans la suite de ce chapitre par leurs noms mais par une lettre aléatoire si ce n'est les membres de la hiérarchie qui seront désigné·e·s par H suivi du numéro de rang hiérarchique. En outre, leurs spécialités ne seront précisées que lorsque c'est un élément indispensable pour l'analyse. Les sujets traités ou personnalités publiques objet de leurs échanges seront volontairement évoqués de manière allusive pour que les journalistes qui ont fait l'objet de filature ne puissent pas être identifié·e·s précisément. Pour la même raison, j'ai décidé de ne pas fournir de plan de la salle de rédaction.

## Un open space organisé par pôles d'activité

La configuration en open space favorise les interactions entre journalistes appartenant au même pôle. Les journalistes ont en effet tendance à échanger beaucoup avec ceux et celles qui travaillent sur les mêmes questions dans la mesure où cela permet d'obtenir ou de fournir des informations, d'échanger des points de vue sur l'actualité, de déterminer l'angle que l'on veut donner à un article. Il s'agit donc d'une prise en charge collective de la création de l'information qui ne se limite pas à la conférence de rédaction quotidienne<sup>18</sup>.

À l'intérieur de ces équipes, les tâches sont encore réparties. Ainsi au sein de l'équipe « politique », les journalistes sont spécialisés sur les différents partis politiques. Mais ils et elles restent interdépendant-e-s dans la mesure où ils et elles doivent souvent produire des articles transversaux qui nécessitent une véritable coopération. Et de fait, les échanges sont fréquents sur le *desk*. Il peut s'agir d'une demande d'informations comme dans l'exemple suivant :

La journaliste S, installée à son bureau, se rend compte, en s'exclamant à voix haute, qu'elle a oublié un document contenant plusieurs numéros de téléphones. Or elle a besoin de ces numéros pour vérifier des éléments dans l'article qu'elle est en train d'écrire. La collègue de son *desk*, T, l'entend et lui demande : « *tu veux les numéros de qui ?* ». Elle se lève et lui donne à l'oral quelques numéros de téléphone.

---

<sup>18</sup> Le rôle de celle-ci sera explicité plus en détail par la suite (cf. Synchronisation, page 11).

## Mise en forme collective des engagements

Mais il peut également s'agir d'alerter les collègues sur une information que l'on est en train de lire collectivement pour mutualiser la veille sur l'actualité ou individuellement quand on sait que cette information peut intéresser un ou une collègue plus précisément compte tenu de sa spécialisation ou de l'article qu'il ou elle est en train de traiter. Le plus souvent, dans ces cas-là, les journalistes font leur commentaire à voix haute sans quitter leur siège, à l'instar de ce journaliste qui interpelle un collègue : « *T'as vu sur Twitter, X dit que Leonetti pense battre Copé* ».

Ces échanges peuvent prendre une forme dyadique ou collective à l'ensemble du *desk*. Dans l'extrait de terrain suivant, depuis son bureau, la journaliste M. interpelle successivement deux de ses collègues à voix haute pour des demandes d'informations ponctuelles – on notera au passage que c'est la personne à qui elle demande son aide qui va se déplacer pour lui donner l'information requise. Un troisième vient se greffer de lui-même aux échanges.

M. interpelle V. pour vérifier l'orthographe de « Leonetti ». Elle va sur le site du parti radical pour en regarder la composition, puis lance à voix haute : « Laurent Henart, tu as, T. ? » T. répond. W. engage une conversation sur le Nouveau Centre. T. se lève pour donner le mail d'Henart à M. en lui disant que s'il a son Iphone, un mail devrait aller (elle n'a pas son numéro). M. prend son téléphone fait défiler des numéros (elle vérifie si elle ne l'a pas déjà) puis le repose. Reprend la conversation avec W. puis lui demande le numéro d'une autre personnalité. W. lui donne son cahier où le numéro est marqué et M. le note sur son cahier.

## Mise en forme collective des engagements

On le voit, les échanges entre journalistes du même *desk* ne se limitent pas à ces échanges d'informations rapides typiques des formes de communication fonctionnelle que j'ai pu rencontrer sur d'autres terrains comme dans l'événementiel ou en salle des marchés. Parfois ce sont des points de vue, des analyses qui sont longuement échangées, comme sur la formation politique le Nouveau Centre dans l'exemple précédent ou au sujet d'une personnalité politique sous les feux de l'actualité dans celui qui suit.

La journaliste S lance à son collègue L « Qu'est-ce que je fais avec [*nom d'une personnalité politique*] ? ». S'engage une longue discussion entre les deux qui va durer une trentaine de minutes et pendant laquelle chacun des journalistes va chercher des informations sur le sujet.

Lors des entretiens, plusieurs journalistes ont pointé l'importance de cette dimension collective de leur activité : « *l'open space c'est indispensable pour notre boulot* » car il offre des possibilités d'interactions que les journalistes ne trouvent pas ailleurs, notamment les pigistes ou les correspondant·e-s qui travaillent souvent de manière isolée. J'ai eu l'occasion de montrer sur d'autres terrains notamment en salle des marchés et dans l'événementiel que la configuration spatiale de type *open space* équipait un « état ouvert de parole » (Goffman 1973) entre les membres des collectifs de travail (Datchary 2006). Pour ne pas être intrusif dans le travail des collègues, les informations sont parfois lancées à la cantonade sans être véritablement adressée. Les traders ont fréquemment recours à ce type d'annonce qui n'appelle pas toujours de réponses. Quand les sollicitations sont adressées, elles le sont généralement sans préambule, si ce n'est un rapide coup d'œil pour s'assurer de la disponibilité de la personne. Les réponses sont tout aussi laconiques. La forme elliptique des échanges témoigne de la disponibilité d'un environnement commun supposé perceptible par

## Mise en forme collective des engagements

l'ensemble des participant·e·s. Cet « état ouvert de parole » (Goffman 1973) où interviennent des interactions non focalisées qui se caractérisent par une sensibilité interactionnelle à autrui sans ouverture systématique sur un échange fait écho au concept de « présent vivace » de Schütz (1976).

Comme dans tous les lieux de travail, les échanges ne sont pas que professionnels. Les affinités se mêlent à la proximité spatiale et l'interdépendance fonctionnelle pour influencer les échanges. Ainsi les échanges non professionnels sont-ils courants entre le pôle économique et le pôle littéraire, situés à proximité l'un de l'autre. À l'intérieur du pôle économique, deux des quatre journalistes interagissent plus que les autres. À peu près du même âge et plus jeunes que leurs deux collègues, ils ont créé des liens d'amitié. Ce sont d'ailleurs eux qui échangent le plus avec le pôle culturel. Quant au pôle « Sociétés », les journalistes qui le composent ne travaillent pas sur les mêmes questions et sont donc moins interdépendant·e·s que ceux du pôle « Politique » pour effectuer leur travail. La plupart des échanges dans ce pôle s'effectuent entre deux journalistes : non seulement leurs bureaux se font face, mais aussi ces journalistes s'entendent visiblement bien et échangent tant sur des questions professionnelles que sur des questions personnelles.

Certains échanges, y compris professionnels, dépassent les îlots et la solidarité mécanique qui y prévaut. Dans la salle de rédaction de *Mediapart*, certaines demandes sont réalisées à voix haute, suffisamment forte, pour que leur portée dépasse le *desk*. Généralement, une personne réagit à la sollicitation comme dans l'extrait de terrain suivant.

G. est en train de corriger un texte sur Edit. On entend C. demander à voix haute et à personne en particulier : « *Montreuil c'est bien la préfecture de Paris ?* » G. se retourne pour lui dire que oui.

## Mise en forme collective des engagements

Certaines questions, par leur contenu, s'adressent à une ou des personnes en particulier sans qu'il soit nécessaire de les interpeller explicitement pour qu'elles réagissent comme dans l'exemple suivant, où il apparaît clairement que la demande de la journaliste s'adresse à un supérieur hiérarchique située au « central ».

G. ouvre un article et le corrige directement sur le site, puis refait le chapeau et après avoir réfléchi longuement au titre, le saisit sur l'interface. Elle demande alors voix haute : « *je peux prendre la Une ?* »  
H. acquiesce.

Intéressons-nous maintenant plus spécifiquement aux interactions avec la hiérarchie.

## Interactions avec la hiérarchie

Comme dans toute organisation du travail, une hiérarchie supervise et oriente la dimension collective de l'activité. Nous avons déjà évoqué qu'une partie de cette hiérarchie – le directeur de publication ayant quant à lui un bureau personnel fermé – était immergée au centre de la salle de rédaction mais regroupée autour du *desk* « central ». Cette place privilégiée est importante en termes d'accessibilité pour les journalistes qui s'y déplacent régulièrement pour demander des informations, faire une mise au point ou apporter des précisions. D'autant que la chaîne de fabrication d'un article à *Mediapart* est réduite au journaliste et au « central », contrairement à d'autres rédactions où interviennent des collaborateurs spécialisés dans la relecture, ou la mise en page. Ceci crée des échanges de coordination très fréquents. Parfois, les supérieurs sont directement interpellés sans déplacement, notamment quand il s'agit d'annoncer que quelque chose qui avait été

## Mise en forme collective des engagements

demandé a été fait, ce qui alimente l'état de parole ouvert mentionné précédemment.

L'attention des journalistes est particulièrement aiguë concernant deux membres particuliers de la hiérarchie, désignés par la suite par H1 et H2<sup>19</sup> qui sont extrêmement respectés et reconnus pour leurs compétences professionnelles et la pertinence de leurs analyses – qui de fait orientent très largement la ligne éditoriale du journal. Quand l'un d'entre eux échange avec un journaliste autour d'un thème d'actualité, il n'est pas rare de voir d'autres journalistes se joindre à la conversation, y compris quand ils sont déjà engagés dans une autre activité ou qu'ils se situent à distance dans la salle de rédaction.

10 h 45 : la journaliste M. est plongée dans la lecture d'un article important. H2 arrive et entame une conversation avec une collègue au sujet de l'analyse d'un remaniement gouvernemental. La journaliste tourne la tête vers eux et se joint à la conversation. Pendant la conversation, son téléphone sonne. Elle le prend, le regarde, le repose et continue la conversation. Quelques minutes plus tard, la conversation battant toujours son plein, la journaliste reprend son téléphone et commence à y écrire quelque chose pendant que les autres parlent, s'arrête un moment pour parler à son tour puis reprend sa rédaction. Nouveau son du portable, elle regarde, intervient dans la conversation puis regarde son téléphone à nouveau et rédige.

Dans l'extrait de terrain précédent, la journaliste s'interrompt momentanément dans ce qu'elle fait pour participer à la conversation qui se déroule tout près d'elle. Elle reste cependant attentive à son téléphone (peut-être est-ce d'ailleurs important pour l'article qu'elle

---

<sup>19</sup> Leurs fonctions ne seront pas précisées plus en avant pour des raisons d'anonymat.

## Mise en forme collective des engagements

rédige). Elle ne reprend son activité qu'une fois que H2 s'en va. C'est lui qui marque la fin de la conversation, pas les journalistes.

L'attention dont font l'objet H1 et H2 est palpable, y compris quand les journalistes ne se déplacent pas pour participer à la conversation, et elle ne se traduit pas toujours par une implication directe. Elle est perceptible aux regards furtifs, aux mouvements de têtes, « aux oreilles tendues » voire aux échanges entre journalistes qui auront lieu un peu plus tard.

La journaliste J. parcourt rapidement un document et l'enregistre. Elle agrandit la fenêtre de son article et reprend sa rédaction. H2 à son bureau raccroche suite à un coup de fil et échange quelques mots avec son collègue de *desk*. J. se retourne vers lui puis reprend la rédaction. H2 se lève et passe derrière elle pour rejoindre l'un des journalistes d'investigation ; une conversation s'amorce. À nouveau J. se retourne brièvement pour voir et écouter de quoi il relève, en l'occurrence d'un article en cours d'écriture du journaliste d'investigation. J. reprend la rédaction de son article.

Dans cet exemple représentatif de comportements observés à maintes reprises auprès de différents journalistes, J. n'intervient pas, le sujet ne concernant pas ses spécialités, néanmoins son attitude corporelle témoigne de son attention soutenue pour ce qui était en train de se jouer.

De manière peu surprenante, quand une demande est adressée à un journaliste par un membre de la hiérarchie, celui-ci donne presque toujours la priorité à cette demande au détriment de l'activité en cours. Il arrive d'ailleurs fréquemment que cette demande soit formulée depuis le « central » et que ce soit le journaliste qui s'y déplace comme dans l'extrait de terrain suivant.

## Mise en forme collective des engagements

10H32 Une fois la vidéo insérée, A. commence à rédiger directement son article. Il écrit lentement, prenant le temps de choisir ses mots et ses tournures de phrases, revient souvent sur quelques mots avant de ponctuer la phrase qui une fois terminée n'est en revanche plus retouchée. Soudain H2 demande depuis son bureau : « *Tu l'as trouvé, A., l'entretien ?* ». A. se lève tout en répondant « *oui* » se rassied puis se relève presque immédiatement et va voir H2 pour en parler. H2 lui conseille de mettre une « boîte noire »<sup>20</sup> sur son ancien article. A. « *je vais le faire tout de suite* ». A. retourne à son bureau, cherche dans ses courriels celui envoyé précédemment à H2, clique sur le lien vers son ancien article, ouvre le mode édition et le reprend.

L'organisation spatiale cadre donc les échanges professionnels, en équipant notamment un état de parole ouvert et en favorisant les échanges de proximité. Ce cadrage peut toutefois être débordé par d'autres dimensions à l'instar de l'organisation hiérarchique, ou de l'ordre temporel comme nous allons le voir dans la section suivante.

## Synchronisation

Si l'aménagement spatial configure sans conteste les échanges, il existe également une configuration d'ordre temporel. Les journalistes ont chacun leur propre rythme de travail et *deadlines*, mais leurs journées sont scandées collectivement par la conférence de rédaction (en milieu de matinée) et les heures de publications des articles sur le site (à savoir 13 h et 19 h) – certes moins prégnantes et couperet que

---

<sup>20</sup> La « boîte noire » est un encadré parfois présent mais pas systématiquement à la fin des articles de *Mediapart* où le journaliste livre les coulisses de l'article, explique ses choix ou explique comment l'enquête a été réalisée.

## Mise en forme collective des engagements

celle du « bouclage » pour la presse papier (Cawley 2008). Il existe ainsi des périodes de concentration individuelles ou d'échanges plus collectifs qui sont communes à tous et parfaitement perceptibles dans l'atmosphère qui se dégage de l'*open space*.

La conférence de rédaction a pour fonction première de faire une mise au point sur les projets d'articles des différents journalistes ; il s'agit notamment de savoir qui fait quoi et pour quelle échéance mais aussi de discuter d'éventuels problèmes dans le traitement de l'actualité ou dans les réactions des lecteurs. C'est le moment par excellence où l'ensemble de la rédaction se trouve réunie – même si les absences ponctuelles sont régulières notamment à la faveur d'une enquête à réaliser – et où le travail de chacun se trouve donc ainsi visibilisé aux yeux de tous.

Ayant lieu tous les matins aux alentours de 10 h 30-11 h, la conférence de rédaction permet également de synchroniser les temporalités individuelles en y mettant un point d'orgue collectif. Dans la phase qui précède, les journalistes qui arrivent massivement vers 9 h 30 – 10 h, regardent leurs courriers et s'informent des dernières actualités en ligne et sur les journaux papier. Ce moment de relative tranquillité – au sens où les activités des uns et des autres sont rarement marquées par l'urgence ou par un fort niveau de concentration – est propice aux échanges professionnels et personnels entre journalistes, souvent menés de concert avec leur revue de presse, comme en témoigne l'extrait de terrain suivant.

9 h 30 : la journaliste entre dans l'*open space* salue ses collègues en se rendant à son bureau où elle s'installe et consulte sa messagerie électronique.

9 h 50 : elle regarde la Une de *Mediapart* et discute avec sa collègue de *desk*, dont le bureau fait face au sien, en mêlant registre personnel – échange sur leurs familles – et professionnel – actualité de l'association

## Mise en forme collective des engagements

LICRA<sup>21</sup> à laquelle sa consœur a consacré un article la veille. Tout en discutant, elle lit l'article de sa consœur et consulte d'autres articles ou *posts* sur le sujet.

10 h 15 : elle se remet sur sa messagerie électronique, puis consulte la Une de *Rue 89*, puis celle de *L'Obs*. la conversation reprend avec sa consœur cette fois ci au sujet du ministre de l'intérieur.

10 h 20 : elle regarde *Libération* d'abord sur son ordinateur puis se plonge dans la lecture de sa version papier ; sa collègue en face fait de même. Les échanges de commentaires entre les deux journalistes reprennent au sujet de l'article de *Libération* sur *Wikileaks*. Leur confrère du *desk* à côté va se joindre à la conversation, sans quitter sa place. Cette lecture-conversation à trois va durer encore 10 minutes jusqu'à ce que le rédacteur chef annonce à la cantonade que la conférence de rédaction va commencer. Les journalistes se lèvent les uns après les autres mais sans empressement manifeste pour rejoindre la salle de réunion.

Une fois la réunion terminée, une partie des journalistes s'en va prendre un café dans le quartier, sans jamais s'éterniser. Le groupe est composé de journalistes de différents *desks* avec un noyau stable régulièrement rejoint par d'autres journalistes au gré des emplois du temps respectifs mais aussi de la teneur des échanges en conférence de rédaction. Ce moment quasi ritualisé hors les murs du journal est souvent propice à un *debriefing* informel de la conférence de rédaction. Le retour immédiat, tout comme celui de la pause déjeuner sont des moments marqués par de nombreux échanges réalisés tout en

---

<sup>21</sup> Ligue Internationale Contre le Racisme et l'Antisémitisme.

## Mise en forme collective des engagements

accomplissant des activités routinières ne demandant pas d'efforts particuliers de concentration.

15 h 08 retour de la pause déjeuner le journaliste vérifie ses courriels tout en échangeant depuis son bureau des blagues avec deux collègues. L'un d'eux l'interpelle pour un problème informatique ; il se déplace jusqu'au poste de son collègue, tout comme le troisième collègue avec qui ils discutaient. La résolution du problème se fait de manière collective.

15 h 14 : retour à son bureau et à sa messagerie électronique. Une alerte sur un réseau social l'interrompt, il va lire un article en ligne sur le sujet et va faire des recherches en ligne.

15 h 25 : retour à la messagerie électronique, un collègue s'approche et sans un mot dépose *Charlie Hebdo* qu'il a fini de lire sur son bureau, comme il le fait tous les jours.

À l'inverse, en fin d'après-midi, aux alentours de 16-17 h, l'*open space* se fait plus silencieux, chaque journaliste ayant tendance à s'isoler pour se concentrer. D'une part, c'est l'heure où beaucoup de personnes cessent d'être joignables et donc les possibilités d'interviews deviennent limitées. D'autre part, c'est l'heure où les journalistes « attaquent » la rédaction de leur article après avoir passé la journée à rechercher des informations ou finissent un article en cours. Comme nous l'avons déjà signalé, le « central » met en effet en ligne les nouveaux articles deux fois par jours à 13 h puis à 19 h, de sorte que si un article n'est pas fini pour 19 h, il sortira le lendemain à 13 h.

## Mise en forme collective des engagements

Évidemment organisation du travail, écologie et rythme de l'activité sont largement entremêlés et n'ont été distingués ici que pour les besoins de la présentation. De nombreux extraits de terrain pour être analysés requièrent la convocation de ces différentes dimensions comme dans l'exemple ci-dessous où V qui participait à une réunion est interrompu par H2 pour vérifier un possible « scoop » dont lui a fait part – par téléphone – un journaliste d'investigation. V se rend immédiatement disponible et va réaliser les appels téléphoniques nécessaires dans le couloir.

15 h 20 : début de la réunion.

16 h 06 : H2 arrive et demande à V. de sortir. Il l'informe du « scoop » de Y. Suite à cet échange V. téléphone à Y depuis son téléphone dans le couloir, puis enchaîne les appels vers différentes personnes pour croiser les informations.

16 h 31 : V. revient dans la salle de rédaction en annonçant à H2 « c'est vrai » et l'informe plus en détail. V. se lance directement dans la rédaction d'un article sur Edit avec Y. comme co-auteur.

Les journalistes doivent donc réaliser leurs différentes activités en interagissant avec des collectifs plus ou moins élargis. L'organisation du travail, l'aménagement de l'espace et des moments collectifs planifiés sont autant d'appuis pour articuler leurs différentes activités avec celles des collègues et plus largement du collectif de travail. Mais, à eux-seuls, ces « métronomes invisibles » (Datchary & Gaglio 2014) organisationnels de l'activité de travail ne suffisent pas à résoudre ce que les anthropologues ont appelé la polychronicité (Hall 1971, Lee 1999). Les temporalités de la coopération, de la rédaction, de l'enquête, des échanges plus informels s'enchevêtrent, s'entrechoquent et demandent à être articulées *a minima*. Les journalistes doivent

composer avec cette hétérogénéité et réalisent un « travail d'articulation temporelle » – pour insister sur une des dimensions du « travail d'articulation » mis en évidence par Anselm Strauss (1988) – afin que leur travail soit accompli malgré tout – « working things out » (Corbin & Strauss 1993).

## **Moduler individuellement sa disponibilité au collectif**

Si dans la section précédente, les extraits de terrain mettaient en évidence des échanges réciproques, parfois les journalistes protègent l'activité qu'ils ont en cours. En fonction de la nature de ce qui est demandé et de l'action qui est en train d'être réalisée, certaines interruptions sont dérangeantes, d'autres pas. Pour procéder à ces arbitrages, les journalistes mettent en place différentes tactiques leur permettant de se fermer au collectif ou au contraire de s'y ouvrir. Afin de marquer leur plus ou moins grande disponibilité au collectif, ils jouent sur le degré de publicité de leur activité en cours, convoquant pour ce faire le langage mais aussi les objets et leur corps. Ces tactiques de modulation de la disponibilité de chacun·e vis-à-vis des collègues sont collectives au sens où elles sont observées chez la plupart sinon la totalité des journalistes, avec quelques variantes.

## Tactiques d'isolement

Certaines activités requièrent une concentration telle, qu'elle n'est pas compatible avec des interactions imprévisibles. Dans ce cas, les journalistes vont rendre visibles pour leurs collègues cette volonté de s'isoler. Mais parfois cela ne suffit pas et une solution plus radicale consiste à se rendre inaccessible physiquement.

### *Visibiliser sa volonté d'isolement*

Lorsque les journalistes ne veulent pas être dérangés, lorsqu'ils ne veulent plus être interrompus ou tout simplement lorsqu'ils veulent reprendre une activité en cours, ils doivent mettre un terme à leur engagement dans les échanges collectifs. Il ne s'agit pas simplement de refuser l'interaction, car ce refus constitue déjà une interruption, il s'agit d'empêcher ces interactions et de faire donc comprendre aux collègues qu'ils ne sont plus disponibles pour un échange. Plusieurs tactiques ont été observées, elles mettent en œuvre le langage, le silence, le corps mais aussi des objets.

Quand une sollicitation d'un ou d'une collègue les dérange, les journalistes se réfugient souvent dans le silence ou dans un laconisme certain. Ils ne se retourneront pas vers la personne qui leur parle, voire ne lèveront pas – ou quasiment pas – le nez de leur écran. Autre tactique souvent observée : ne répondre qu'à moitié pour ne pas ouvrir à un engagement plus long. Ne pas s'engager dans un échange proposé, c'est faire comprendre à l'autre que ce n'est pas le moment. Souvent cela suffit, le collègue bat en retraite, à part si la requête est estimée urgente. Dans ces cas-là, un laps de temps peut être négocié pour terminer l'activité en cours : « *tu peux me laisser dix minutes pour finir un truc que je suis en train de faire* ».

## Mise en forme collective des engagements

Parfois, il s'agit de sortir d'un échange pour retourner à ses propres activités. Là encore la verbalisation est rare ; cela passe souvent par un jeu de déplacements ou d'orientations corporelles : en partant, s'ils ont dû se déplacer pour l'échange ou en tournant le dos à leur interlocuteur pour se remettre face à leur bureau. Ces observations rejoignent la mise en évidence des ressources paraverbales et corporelles dans la gestion des engagements conversationnels largement étudiés en analyse conversationnelle et en ethnométhodologie. En particulier, les analyses de Schegloff montrent bien comment, dans une situation d'interactions en face à face en concurrence, d'un point de vue interactionnel, la priorisation des engagements se fait en fonction des torsions et de la résolution de ces torsions. En cas d'engagements multiples, la torsion des segments supérieurs permet de traiter ce qui est considéré comme une parenthèse dans l'activité. Le réalignement vers les segments inférieurs indique un retour à l'activité jugée la plus importante (Schegloff 1998). Cela rejoint également des analyses que j'ai pu faire sur d'autres terrains qui montraient comment la négociation du retrait de son engagement avec autrui pouvait se faire de manière paraverbale, par des gestes annonçant pour autrui la pré-clôture comme le rangement des affaires ou des torsions corporelles qui donnent à voir la priorisation des engagements (Datchary 2006).

Les tactiques qui viennent d'être mises en évidence interviennent une fois que l'engagement jugé problématique a eu lieu et visent à y mettre fin. Parfois, le besoin de concentration est tel qu'il s'agit de juguler en amont l'occurrence de telles sollicitations, voire de perturbations liées au volume sonore de l'environnement de travail immédiat. A cet effet, les journalistes vont notamment utiliser des objets pour se couper du bruit ambiant. Celui qui est le plus communément utilisé est le casque. Un fond musical permet de couper les bruits de l'environnement et de fait dans les périodes de rédaction, plusieurs têtes l'arborent, notamment dans l'après-midi. Le casque peut être porté pendant plusieurs heures d'affilée. Il a le mérite d'être facilement repérable pour

## Mise en forme collective des engagements

les autres et joue donc un véritable rôle interactionnel comme signe indiquant « ne pas déranger » – à l’instar des statuts sur les messageries instantanées ou des jeux avec les portes ouvertes ou fermées dans les bureaux individuels – si bien qu’il est parfois mis sans écoute musicale associée. Et de fait, quand ils et elles voient un collègue avec un casque, les journalistes évitent de le déranger.

Une journaliste utilise, quant à elle, des boules Quiès qui ont le mérite d’être efficaces contre le bruit mais qui sont loin d’être aussi efficaces d’un point de vue interactionnel. En effet, au cours des périodes d’observation, il est arrivé régulièrement que quelqu’un s’approche d’elle pour lui parler et se confonde en excuses quand elle enlève une de ses boules Quiès pour l’entendre : « *oh pardon, j’avais pas vu que tu avais tes boules Quiès* ». Cette tactique par rapport à celle du port du casque manque le critère « d’accountability » à savoir la capacité à rendre observable et descriptible pour autrui ce que l’on est en train de faire (Quéré 1989). Car il ne suffit pas de vouloir se concentrer et ne pas être dérangé encore faut-il que ce soit observable pour ses collègues, à travers des comportements ou des signes ostensifs. Il est donc important de prendre en compte les objets qui peuplent les espaces de travail comme l’a bien montré Anne Monjaret :

*« À ce titre, ils [les objets] sont non seulement des indices mais aussi des analyseurs des normes et des pratiques de travail et de hors travail sur les lieux professionnels, des temps solitaires ou partagés, des formes de sociabilité. » (Monjaret 2002, p. 7)*

## S’absenter pour s’isoler

Ces comportements ne suffisent pas toujours pour s’isoler et quand il s’agit de rédiger un article important ou d’interviewer quelqu’un, la solution pour bon nombre de journalistes consiste alors à quitter plus ou

## Mise en forme collective des engagements

moins durablement la salle de rédaction pour se mettre à l'abri des sollicitations. Ces tactiques ne sont pas sans rappeler celles relevant du « cloisonnement spatial » que nous avons pu observer avec Johann Chaulet dans notre enquête sur la (dé)connexion des enseignant·e·s-chercheur·se·s (Chaulet & Datchary 2014). Les chercheur·se·s préféraient désertier leur bureau au profit de leur domicile pour la rédaction d'article, voire même pour se concentrer sur une tâche, se déplaçaient, au cours de la journée, sur l'extrémité de leur bureau pour se mettre à distance de leur ordinateur et moins être exposé·e·s aux sollicitations de la messagerie électronique.

Si les journalistes, nous l'avons vu, peuvent avoir recours à un casque ou à des boules Quiès pour rédiger un article, il n'est pas rare de les voir désertier l'*open space*. Les journalistes opèrent une distinction entre les « *petits papiers* » et les « *gros papiers* », certains parlent parfois aussi de « *gros dossiers* ». Les « *petits papiers* » sont ceux qui ne demandent pas au journaliste un effort d'analyse et de rédaction important. Il peut s'agir par exemple de rendre compte d'une séance parlementaire ou du rapport d'une ONG. *A contrario*, les « *gros papiers* » sont ceux qui demandent un long travail d'enquête, un travail d'écriture plus important et qui se traduisent parfois par une série d'articles sur le même sujet. En entretien, une journaliste expliquait que l'*open space* ne la dérangeait pas pour rédiger la plupart du temps, « *c'est toujours comme ça une rédaction, je suis habituée* » ; mais quand il s'agissait de « *gros papiers* », alors elle préférait les rédiger chez elle : « *Les articles sur l'université, je les fais systématiquement chez moi, là, c'est vraiment le gros dossier. L'article sur lequel je suis en ce moment, c'est "un petit truc", donc je le rédige ici sans problèmes* ».

Chez soi, il y a moins de monde, moins de distractions et de perturbations. On y est plus « *tranquille* » disait un journaliste et « *beaucoup plus efficace* » selon un autre. Un troisième journaliste, réputé pour rédiger presque tous ses articles chez lui, expliquait qu'il préférait procéder ainsi parce qu'il avait « *un bureau plus confortable,*

## Mise en forme collective des engagements

que dans l'*open space* », où il y avait « *toujours des trucs qui se passaient* ». De plus, cela correspondait plus à son rythme de travail dans la mesure où la plupart du temps, il rédigeait ses articles la nuit, « *entre 22 h et 2 h du matin.* » Un temps donc, où le domicile familial et la ville entière se font également plus silencieux. Le cloisonnement se fait alors à la fois de manière spatiale et temporelle en se mettant à l'abri des sollicitations d'autrui. Ces tactiques d'isolement ont été également mises en évidence dans l'enquête sur les directeurs des établissements scolaires et sociaux (citée dans le premier chapitre) qui peuvent travailler de chez eux mais qui font également déborder les horaires de travail en soirée voire le week-end et se rendent sur leur lieu de travail déserté et partant, moins sollicitant (Losego 2017, p. 56 à 58).

Quand le domicile devient le refuge pour accomplir au calme son travail pointe alors la question de la porosité travail-domicile. Mais nous ne pouvons guère aller plus loin sur cette question dans la mesure où elle n'était pas couverte par le dispositif d'enquête, qui, rappelons-le, visait à saisir sur le vif l'activité *au* travail et pas seulement *de* travail. Néanmoins dans la première phase de notre enquête, alors que le journal avait moins d'un an, un jeune journaliste nous avait confié avoir résilié son abonnement internet à domicile pour se préserver des commentaires des lecteurs quand il n'était pas au travail. En effet, très sensible à la réception de ses articles, il ne pouvait s'empêcher de consulter le soir-même les réactions aux articles qu'il venait de publier. N'arrivant pas à se départir de cette habitude, il a décidé d'y mettre un terme de manière drastique. Cet élément permet de pointer combien une attention plus grande aux relations entre espaces domestiques et professionnels est heuristique pour comprendre ce qui se joue au travail. Ces relations ne se limitent pas d'ailleurs aux mouvements des travailleur-se-s, il en va également des déplacements d'objets comme ont pu le montrer Anne Monjaret et Valérie Guillard (2014).

S'absenter n'est pas le seul moyen pour s'isoler : il arrive fréquemment que les journalistes quittent momentanément l'*open*

## Mise en forme collective des engagements

*space* sans pour autant se réfugier chez eux. C'est le cas notamment pour des conversations téléphoniques personnelles ou pour réaliser une interview, soit pour ne pas être entendus de leurs collègues soit pour être dans un environnement plus calme permettant une meilleure concentration sur la conversation. Concrètement, cela signifie qu'ils vont dans le couloir, près des ascenseurs et des toilettes pour passer un appel avec leur téléphone portable. Parfois, ils investissent la salle des conférences de rédaction quand elle n'est pas occupée.

## Tactiques d'ouverture

Mais l'ajustement individuel ne va pas toujours dans le sens d'un isolement : parfois les journalistes souhaitent attirer l'attention des autres sur ce qu'ils sont en train de faire sans pour autant les interpeller directement ; ceci se vérifiant pour des échanges tant professionnels que personnels.

### *Rendre son activité visible*

Rendre son activité particulièrement saillante dans l'environnement de travail que constitue l'*open space* est un moyen indirect pour solliciter l'échange. Par exemple, en ne coupant pas le son d'une vidéo que l'on regarde ou en commentant la réaction d'un lecteur.

G. va sur sa boîte électronique répond à un mail. Il ouvre un autre mail et le transfère au personnel technique. Puis ouvre un mail d'alerte Google en commentant pour l'enquêtrice : « *ce matin, je me suis mis une alerte Google sur [une ville où il y avait une manifestation de lycéens], pour ne pas arriver sans rien* ». Il clique sur le lien vidéo de l'alerte et débranche

## Mise en forme collective des engagements

le fil de son casque, le son de la vidéo s'entend désormais tout autour. Au bout d'une minute, H2 dit : « Ah, le soudain intérêt de la jeunesse pour la retraite ».

Nous ne sommes pas si loin des interpellations décrites dans la section précédente, mais ce qui se joue ici c'est que l'interpellation n'est pas directe : le volume sonore créé un foyer d'attention et peut constituer un « point d'entrée » dans l'activité de G. pour ses collègues mais celui-ci est moins saillant qu'une question directe qui s'apparente presque à une sommation, dans la mesure où il ne s'agit pas d'une interruption adressée à quelqu'un en particulier. David Kirsh utilise la notion de « points d'entrée » pour désigner toute structure ou indice qui représente une invitation à faire quelque chose (Kirsh 2001), en l'occurrence ici échanger sur l'activité en cours. Les « points d'entrée » ne se jouent pas toujours dans la coprésence directe de la salle de rédaction : la mise en visibilité des activités intervient également dans les arènes numériques via notamment les réseaux sociaux. À plusieurs reprises, nous avons vu un journaliste interpellé un collègue sur la base d'une information qu'il venait de poster en ligne. Nous verrons plus tard que le canal numérique sert également à solliciter un collègue en minimisant le coût de l'interruption et en le laissant traiter la requête à un moment où celui-ci le juge opportun. Nous voyons donc se dessiner un continuum dans la force d'interpellation des échanges.

Il ne s'agit pas toujours de rendre visible une activité pour échanger à son propos ; parfois, à l'opposé exact de la mise en scène de sa concentration, les journalistes vont donner à voir à leurs collègues qu'ils et elles sont en train de s'adonner à une activité qui ne demande pas beaucoup d'effort ni de concentration et que partant, ils sont disponibles pour échanger en parallèle. C'est le cas notamment des activités routinières à l'instar du travail d'éditorialisation de leur article – à la condition que l'heure du bouclage ne soit pas proche – ou encore le tri de sa messagerie électronique. Ce sont d'ailleurs des moments privilégiés dans l'enquête par filature pour obtenir des commentaires ou

## Mise en forme collective des engagements

des explicitations. Dans la séquence qui suit qui dure neuf minutes, tout en mettant en ordre la Une du Club, G. explique à l'enquêtrice ce qu'elle est en train de faire, salue un collègue qui vient d'arriver et commente la réaction d'un lecteur avec deux autres collègues. Il est à noter que cette scène intervient dans la phase de retour de déjeuner que nous avons déjà indiquée comme propice aux échanges (cf. Synchronisation, page 71).

12 h 51 : retour de la pause déjeuner, G. demande à voix haute : « *Je peux prendre la Une ?* » H2 : « *Oui* ». G. va alors dans « contenu club » pour mettre en ordre la Une du club. D. arrive et s'assied à son bureau. G. : « *salut, how do you do ?* » sans s'interrompre dans son activité. D. : « *ça va et toi ?* ». S'en suit une phase d'échanges de quelques minutes de nature personnelle. G. m'explique : « *et quand j'enlève des trucs de la Une, des fois je les remets dans les rubriques* » tout en accomplissant l'action qu'elle est en train de commenter. G. commente à voix haute : « *Et même la lectrice A. s'est fâchée contre nous, H2* » H2 ne réagit pas mais V. dit : « *Et la lectrice B. aussi* ». G. répond : « *La lectrice B., elle s'interroge* ». G. continue de mettre en ordre la Une, puis vérifie sur son papier tout en disant « *alors là, j'ai fini* » puis clique sur la Une en disant « *voyons ce que ça donne* ». G. affiche la liste « contenu » et change l'ordre. Elle revient sur la Une et s'exclame : « *ah ben voilà, avant c'était trop court, maintenant, c'est trop long* ». Elle change un peu la présentation d'un élément, le ferme, revient sur la Une. Elle est satisfaite du résultat. Il est 13 h.

## Mise en forme collective des engagements

Dans ces phases où pour reprendre ses termes, G « *travillote* », son attitude corporelle ainsi que la fréquence de ses verbalisations à haute voix donne à voir à ses collègues qu'elle est accessible. Ce qui compte ce n'est pas la nature de l'activité en cours mais au contraire sa moindre importance qui permet de laisser prise à des échanges avec des collègues. Là c'est la multi-activité manifeste de la journaliste qui constitue un point d'entrée pour ses collègues qui désireraient nouer une interaction.

Les différentes tactiques d'ouverture ou de fermeture dont nous venons de faire état sont mises en œuvre à un niveau individuel mais n'en demeurent pas moins collectives dans la mesure où elles sont communes à bon nombre de journalistes. Il serait cependant faux de penser qu'elles peuvent être appliquées telles quelles toutes choses égales par ailleurs pour chacun des journalistes. En effet, les caractéristiques propres à chacun peuvent expliquer des variantes individuelles.

## Individualisation des mises en forme des engagements

La fragmentation que fait peser la coopération peut être importante et entraver sérieusement la continuité de l'activité engagée.

15 h 30 : V. s'apprête à envoyer à W. une carte *Google* que celui-ci lui a demandée, mais arrive H., qui a un problème avec une vidéo. V. cherche celle-ci sur *Dailymotion* pendant que H. attend debout. Il montre à H. comment faire et celui-ci va essayer de le faire depuis l'ordinateur de D. qui jouxte celui de V.

## Mise en forme collective des engagements

15 h 40 : V. revient à son message initial et l'envoie à W. Il complète ensuite un document sur son ordinateur à l'aide des notes manuscrites qu'il a prises un peu plus tôt.

15 h 42 : I., la nouvelle stagiaire, lui demande comment réaliser une opération technique. Il tourne la tête vers elle pour lui répondre puis reprend l'écriture de son document.

15 h 44 : O. arrive pour lui annoncer qu'ils ont une réunion ensemble le lendemain à 15 h 30 avec des personnes extérieures.

Dans cet extrait, V. s'interrompt à chaque fois pour répondre aux sollicitations des collègues. Généralement, comme nous le verrons avec le cas suivant, les journalistes protègent davantage leur activité propre des sollicitations. Mais V. a une position particulière dans la rédaction, ses compétences techniques en matière d'informatique sont sans commune mesure avec celles des autres journalistes. La plupart d'entre eux, pour mener à bien leur travail à *Mediapart*, ont dû se former dans la mesure où, dans leurs emplois précédents, l'intégration de documents audiovisuels était beaucoup moins fréquente et la relecture, la mise en page et la mise en ligne de leurs articles étaient réalisées par du personnel support dédié (Datchary 2010). Cela crée donc une forme d'interdépendance particulière qui le rend davantage disponible à l'ensemble des journalistes. La plupart du temps, les journalistes quand ils sont occupés « trient » les sollicitations et donnent la faveur aux collègues du *desk* comme dans les deux exemples suivants :

C. lit les actualités sur son ordinateur. D., également journaliste politique, arrive. Au bout d'une minute, C. se retourne vers lui pour lui dire qu'il faut qu'ils fassent un papier sur une personnalité politique. Puis elle reprend

## Mise en forme collective des engagements

sa lecture à l'écran. L., un journaliste d'un autre *desk*, s'approche de son bureau et la taquine à propos de la présence de l'enquêtrice. C. continue à regarder son ordinateur, sans réagir.

J. consulte le site de l'AFP. C., dont le bureau fait face au sien, commente une information sur une personnalité publique. J. sans lever la tête répond laconiquement : « *oui, c'est sûr* ». Elle prend une note sur sa feuille papier et consulte ses messages. L. s'approche en disant : « *j'en ai marre de ses interviews [il parle d'H1]* ». J. ne réagit pas et continue son activité, L. repart. Quelques secondes après, X. arrive et dépose sur le bureau de J. des documents qu'elle avait lancé à l'impression quelques minutes auparavant. Tout en continuant à consulter ses messages, elle le gratifie d'un : « *merci, c'est adorable* ». Il repart sans un mot. Elle vérifie sa liste de tâches à faire, dit à haute voix « *bon, ça c'est fait* ».

Dans l'exemple précédent, J. réagit brièvement au commentaire de sa collègue de *desk* afin de signaler qu'elle l'a pris en compte. Par ailleurs, cet échange lui était particulièrement adressé, tout comme le geste de X. qui lui ramenait une impression qu'elle avait lancée. Notons au passage que cette pratique – un journaliste se déplace à l'imprimante pour récupérer un document et au retour en profite pour distribuer à leur propriétaire respectif les impressions non encore récupérées – est courante. En revanche, elle ne répond pas aux commentaires de L. qui ne lui sont pas particulièrement adressés. Là encore des éléments singuliers peuvent modifier les tactiques individuelles : le bureau de J. est situé dans un lieu de passage à proximité du couloir, et donc de la porte de sortie et de la salle à café, à

## Mise en forme collective des engagements

la frontière entre la zone « journaliste » et la zone back-office (marketing/informatique/logistique) de l'*open space*). Les déplacements dans son dos sont donc légion.

Le lecteur averti aura noté que dans les deux exemples précédents ce sont les sollicitations de L. qui n'ont pas été prises en compte par différents journalistes. À ce stade, il est utile de convoquer un extrait de l'entretien réalisé auprès de L. où il confiait « se distraire » lui-même lorsqu'il est au journal : « *J'aime bien, un peu, interagir avec les gens, je sais pas si t'as vu (rires) (...) j'aime bien dire : « eh oh, j'existe » comme ça. Et en même temps, voilà, j'aime bien ça. Et donc en fait, mine de rien, ça me perturbe, enfin, ça me prend du temps quoi si tu veux. J'aime bien discuter avec les gens, en même temps je peux être très concentré, mais j'aime bien, voilà, sentir, avec les gens qui sont autour en tout cas, qu'il y a un échange un petit peu, parce que sinon, ça me fait flipper.* » Il est intéressant de constater que lors de l'entretien ce journaliste n'a fait état que des conséquences pour lui-même de ce trait de caractère sans mentionner celles pour les collègues, alors qu'à y regarder de près – comme nous le ferons dans la section suivante – la plupart des journalistes sont très attentifs à ne pas grever l'activité de leurs collègues.

Si les particularités des unes et des autres, comme une compétence particulière ou encore le positionnement du bureau dans l'*open space*, influent sans conteste sur leurs façons d'arbitrer entre les engagements, elles influent également sur les chances de ratification lorsqu'ils ou elles sont à l'origine de la sollicitation. Cela est vrai dans le sens d'une plus grande réussite comme cela a été mis en évidence concernant la position hiérarchique mais cela peut l'être dans un sens négatif pour un journaliste considéré comme trop « dispersif » par ses collègues.

À ce stade, nous avons analysé comment la mise en forme des engagements était configurée d'un point de vue organisationnel, spatial et temporel, puis mis à jour des tactiques individuelles qui se

## Mise en forme collective des engagements

retrouvaient partagées parmi les journalistes. Il est désormais temps d'envisager cette mise en forme depuis le niveau du collectif de travail en mettant en évidence son rôle dans cette mise en forme des engagements.

## Mises en forme collectives des échanges

Analyser la mise en forme des engagements au niveau non plus organisationnel ou individuel mais à celui du collectif de travail permet de mettre en évidence d'autres éléments comme la gestion collective des émotions, une attention à l'activité de l'autre au travers des choix des canaux de communication et des temporalités de l'échange. Au total, de par sa stabilité et son interdépendance, le collectif joue sans conteste un rôle dans la mise en forme des engagements. En effet, comme a pu le montrer Anne Monjaret, les collectifs de travail établissent des normes quant à la mise en forme des échanges :

*« Ces pratiques qui empiètent sur la sphère de travail conduisent le groupe de proximité à établir des normes de fonctionnement qui leur sont propres : ainsi, même si les communications privées sont interdites dans l'entreprise, l'organisation du familial au bureau est admise. En revanche, les communications relevant de situations intimes telles la maladie, un décès, une relation extra-conjugale qui installent un malaise entre collègues ne sont pas souhaitées. Il en est de même des appels personnels de longue durée. Ces conduites excessives seront vite sanctionnées. La mesure des différents degrés d'introduction de la sphère privée sert au cadrage des usages et à la régulation des normes au sein du groupe de travail de proximité. » (Monjaret 2002, p. 8)*

## Collectivisation « cathartique » des échanges

Si, jusqu'ici, nous avons surtout évoqué des échanges directement en lien avec la coopération ou la coordination de l'activité, il existe évidemment d'autres types d'échanges. Les activités *au* travail ne sont évidemment pas que des activités *de* travail. Les liens qui se tissent entre collègues donnent lieu à des discussions personnelles, à des échanges de plaisanteries. En outre, certains échanges peuvent également avoir pour but de se rassurer sur ses choix de s'occuper ou pas de tel problème, sur son professionnalisme. Il ne s'agit pas d'échanger sur ce qu'on est en train de faire mais sur comment on le fait.

P. parle à voix haute d'un abonné qui sur son blog partage ses propres analyses en faisant comme si elles émanaient de *Mediapart* : « *ça m'emmerde (...) en même temps, je peux pas aller faire la police derrière chaque abonné* ». W. lui répond depuis son bureau : « *le mieux, c'est de l'ignorer* ».

Dans ce cas-là, il ne s'agit pas tant de coopérer ou de se coordonner, c'est la fabrication ou la consolidation des normes du collectif de travail. Tout collectif est porteur d'un corps d'évaluations communes qui règlent l'activité personnelle de façon tacite. Yves Clot parle à ce sujet de « *l'intercalaire social du genre* » permettant un rapport contrôlé au réel :

*« Le genre, lui, n'est rien d'autre que le système ouvert des règles impersonnelles non écrites qui définissent, dans un milieu donné, l'usage des objets et l'échange entre les personnes ; une forme d'esquisse sociale qui ébauche les*

## Mise en forme collective des engagements

*rappports des hommes entre eux pour agir sur le monde. On peut le définir comme un système souple de variantes normatives et de descriptions comportant plusieurs scénarios et un jeu d'indétermination qui nous dit comment fonctionnent ceux avec qui nous travaillons, comment agir ou s'abstenir d'agir dans des situations précises ; comment mener à bien les transactions entre collègues de travail exigées par la vie commune organisée autour des objectifs d'action. Ce sont des règles de vie et de métiers pour réussir à faire ce qui est à faire, des façons de faire avec les autres, de sentir et de dire, des gestes possibles et impossibles dirigés à la fois vers les autres et sur l'objet. Finalement ce sont les actions auxquelles nous invite un milieu et celles qu'ils nous désignent comme incongrues ou déplacées. » (Clot 2002, p. 44)*

Par exemple, si c'est loin d'être le cas dans toute situation de travail, y compris en *open space*, dans ce collectif, il n'est pas incongru de se joindre à une conversation déjà engagée entre plusieurs personnes à condition qu'elle soit faite à voix haute. Voir un journaliste intervenir, que ce soit parce qu'il est nommé, concerné par le sujet professionnellement ou personnellement, pour donner son avis ou simplement pour se détendre, s'avère même relativement fréquent.

L. demande à S. : « *Spectator, c'est réac, c'est ça ?* ». S'ensuit un échange que S. ponctue d'un air goguenard : « *Sur les journaux anglais, je peux jouer à la A.* » [A est réputé pour avoir une culture sans faille]. Cela fait rire les journalistes autour et s'ensuit un échange de plaisanteries entre L., M., et S. ponctués par les rires de plusieurs autres journalistes.

Y. qui était au téléphone raccroche et s'exclame « *enfoirés* » en se retournant vers A. Du coup, une

## Mise en forme collective des engagements

conversation s'engage entre Y. et les deux journalistes du *desk* culture S. et A. Ils parlent d'un sujet d'économie en lien avec l'appel que Y. vient de terminer. A. annonce une liaison entre deux personnes dans le milieu économique en terminant par « *c'est H2 qui me l'a dit* ». Aussitôt arrive H2, qui était auparavant assis à sa place sur son *desk*, il s'exclame : « *je n'ai pas dit ça* ». À son tour, Y qui participait jusque-là à la conversation depuis sa place (à un troisième *desk*) se lève et les rejoint aussi.

Ceci n'était pas vrai sur les autres terrains étudiés (traders, événementiel), où les communications dans leur grande majorité étaient largement fonctionnelles, au sens où il s'agissait d'échanger pour se coordonner ou coopérer immédiatement (Grosjean 2004). Ici l'état ouvert de parole équipé par l'open space prend dès lors une autre dimension, un genre particulier qui tient pour beaucoup à la nature de l'activité mais aussi à celle du collectif de travail. Pour écrire leurs articles, choisir le bon angle de traitement, confronter leurs analyses, les journalistes ont besoin d'échanger longuement selon une modalité conversationnelle et non pas fonctionnelle, notamment pour définir une ligne éditoriale.

*A contrario*, on retrouve une dimension déjà mise en évidence sur le terrain de l'événementiel (mais absente de celui des traders), la prise en charge collective de la charge émotionnelle. Travailler en *open space* implique que l'on entend toutes ou presque les conversations qui s'y déroulent et notamment les interviews que les journalistes effectuent sur leur téléphone fixe. Lorsqu'une conversation inhabituelle a lieu, les réactions des collègues même ceux qui sont éloignés, ne tardent pas, mais elles se font une fois l'interview terminée.

16 h 28 : C. parle au téléphone [avec le directeur d'un lycée où un élève a été blessé par un policier], le

## Mise en forme collective des engagements

ton de sa voix monte : « *vous pensez que la maman parlera plus facilement à TF1 ou à M6 plutôt qu'à Mediapart ?* ». Pendant que la conversation s'achève plusieurs journalistes se regardent autour en riant sans faire de bruit. C. raccroche, aussitôt H4 vient la voir : elles discutent et X, qui entend comme les autres de la salle la conversation, dit depuis son bureau : « *Elle n'avait qu'à l'enfermer à la maison son fils !* ». Rires dans la salle de rédaction. Réponse de G. sur un ton tout aussi sarcastique.

Ici, les journalistes autour réagissent en riant discrètement mais ne disent rien tant que C. n'a pas raccroché, pour ne pas perturber l'interview. Ce n'est qu'après que les paroles se joignent aux rires et que H4 se déplace, pour discuter avec C. de la meilleure manière de négocier une interview avec la mère du lycéen. L'attention périphérique des journalistes ne sert pas tant ici à collecter des informations dont ils et elles pourraient avoir besoin. Il s'agit plutôt d'une attention bienveillante aux différents membres du collectif. En effet, il n'est pas rare qu'après un appel difficile, soit parce que le ton est monté (comme dans l'extrait précédent), soit parce que le journaliste concerné l'a verbalisé à haute voix juste après (comme dans l'avant dernier extrait où Y. s'exclame « *enfoirés* » après avoir raccroché), il y ait un moment d'échange collectif. Ces moments ont un rôle certain pour la gestion des émotions et permettent d'évacuer la pression, comme j'ai pu le montrer sur le terrain de l'événementiel :

« *Ainsi une employée de Medicom, pourtant particulièrement affable durant une communication téléphonique avec une cliente, s'exclame juste après avoir raccroché et poussé un profond soupir : « Je vais la tuer, je lui envoie un mail qui confirme tous ses changements et elle me redonne quand même un coup de fil !* ». *Dans ces cas, les collègues les plus proches relèvent la tête pour échanger un sourire ou un signe complice. Ils gratifient la personne de quelques mots d'encouragement*

## Mise en forme collective des engagements

*ou l'appuient dans son jugement. Et il n'est pas rare que des séquences de latéralisation collective suivent des communications téléphoniques avec un client particulièrement difficile. L'excitation tout comme le stress se communiquent facilement, témoin en est les crises de fou rire partagés ou encore, les journées où tout le monde s'énerve très facilement. Pendant l'événement lui-même, la présence des clients rend impossible ce partage d'émotions. » (Datchary 2008)*

Si nous avons jusqu'ici pointé les effets induits par un collectif de travail stable, il convient, à ce stade, de préciser deux éléments qui soudent particulièrement le collectif des journalistes de la rédaction. Le premier tient à la nature du projet de *Mediapart*, qui repose sur une critique interne (Lemieux 2000) du journalisme. Edwy Plenel, l'un des membres fondateurs du journal, énonçait ainsi le projet éditorial :

*« Nous n'avons pas le monopole de l'expertise, du commentaire, de l'analyse, de l'opinion et du point de vue – c'est une liberté d'expression qui appartient à tous. En revanche, nous avons un métier, avec ses compétences et ses urgences : enquêter librement, chercher l'information inédite, échapper à la communication trompeuse, aller sur le terrain. Mediapart associe ces deux dimensions : un journal numérique totalement inédit et un club ouvert à tous ses lecteurs, avec ses blogs individuels et ses éditions participatives ».*

Il s'agit donc d'un journalisme de qualité (critique interne) qui s'adresse à un public de citoyens informés (critique externe) (Canu & Datchary 2010). Dès lors, les journalistes se retrouvent sur une certaine façon d'envisager leur métier. Par ailleurs, rappelons que le travail de terrain a été réalisé dans sa plus grande partie au cours de la première année d'existence du journal en ligne. À l'époque, le modèle économique du *pure player* sans publicité et sur abonnement payant était un pari risqué. Ce deuxième élément soude également le collectif qui travaille ensemble pour que ce modèle prenne et soit rentable. Au total, nous voyons donc que la cohésion de ce collectif de journalistes est particulièrement importante. La force des relations et la cohésion

## Mise en forme collective des engagements

aident à construire la confiance, des normes, des manières de faire et les conditions de la réciprocité.

## Prendre en compte l'activité de ses collègues

Si les journalistes modulent individuellement leur disponibilité au collectif en fonction de leur propre activité et de leurs besoins, cela ne peut fonctionner que parce qu'en retour ils prennent en compte les activités de leurs collègues avant de les solliciter. Pour ne pas déranger les collègues autour, la plupart d'entre eux, prennent soin par exemple de couper le son des vidéos, d'échanger à voix basse. Les journalistes n'interrompent pas leurs collègues n'importe comment, à n'importe quel moment. Nous avons vu précédemment que parler à voix haute, sans s'adresser à personne en particulier permettait de faire en sorte que réponde la personne que cela dérangeait le moins. Si en revanche, les journalistes se permettent d'interrompre un collègue en particulier c'est parce qu'ils ont besoin d'une information ou d'une aide que cette personne est susceptible d'apporter. Autrement dit, on interrompt l'autre parce qu'on a une « bonne raison ». L'observation de leurs interactions révèle des régularités dans les modes d'interruption que ce soit au niveau du canal ou du moment choisi.

### *Choisir le bon canal*

La lecture des pages précédentes pourrait laisser penser que les journalistes interagissent entre eux seulement par le truchement d'une interaction directe. Évidemment, il n'en est rien : de nombreux échanges sont aussi faits via les réseaux sociaux, la messagerie électronique, les SMS et les papiers. Ces différents moyens ne s'utilisent pas de manière

## Mise en forme collective des engagements

équivalente. Leur force d'interpellation est différente et à y regarder de près, les journalistes les choisissent en fonction de l'urgence de leur demande. Intéressons-nous à cette force d'interpellation en faisant attention à prendre en compte les différentes formes d'échanges, de face à face ou médiatisés. Dans ses enquêtes ethnographiques sur l'intimité au travail (2011), Stefana Broadbent – à qui j'emprunte le titre de cette section – a montré combien les personnes étaient très sensibles aux contextes de communication et usaient de la palette des canaux de communication avec de véritables ethnométhodes pour créer un environnement communicationnel efficace et confortable pour les deux parties dans le cas de liens très forts (conjoint, famille, etc.) en prenant en compte les questions de synchronisme de l'attention, mais aussi les relations de pouvoir, les spécificités culturelles et les disponibilités individuelles. Dans le cadre de relations entre collègues, l'intensité du lien est bien sûr moindre mais l'habitude et la familiarité avec l'activité qui se joue, influent sans conteste sur le choix du mode de communication, afin que celui-ci soit le plus approprié en fonction à la fois de l'urgence de la requête mais aussi de l'activité engagée par le collègue avec qui on veut entrer en communication.

Si des interactions sont réalisées à la volée dans l'*open space* sans que personne ne quitte son bureau, se déplacer pour demander quelque chose à quelqu'un n'a pas la même force d'interpellation. Le déplacement signe souvent l'urgence de la requête ou son caractère confidentiel. Parfois, il s'agit simplement d'échanger avec un collègue en particulier sur un sujet donné :

11 h 10 C. a repris la rédaction de son article. Un collègue dont le bureau n'est séparé que d'un autre bureau non occupé se lève et vient engager la conversation sur un événement d'actualité (pas en lien avec les sujets dont ils traitent tous les deux). Le

## Mise en forme collective des engagements

journaliste lève les yeux et arrête de taper sur son clavier et entre dans la conversation

Dans tous les cas, si le collègue reste libre d'accepter ou de refuser l'échange, la pression qui lui est mise pour répondre est généralement plus grande. D'ailleurs, le déplacement a parfois même lieu quand l'échange est voué à l'échec :

M. est toujours au téléphone et prend des notes sur son cahier quand K. vient poser un post-it à gauche de son ordi : « *appelle-moi quand t'as fini* ». M. raccroche et fait une nouvelle recherche sur une députée européenne. Elle parcourt le site du parlement européen. Elle va sur sa messagerie électronique puis se saisit de son téléphone et y écrit quelque chose. Elle s'interrompt pour agrandir sur son ordinateur un document où elle a pris des notes sur la députée, puis reprend la rédaction sur son téléphone. Cette activité terminée, elle reprend ses recherches sur l'ordinateur. Ce n'est qu'une heure plus tard qu'elle rappelle K. qui entre temps est parti manger avec des collègues. Elle lui demande où ils sont et part les rejoindre.

K. en se déplaçant vers M. savait que celle-ci était en interview mais en préparant un *post-it* et en le collant sur son ordinateur, il lui signifie que sa requête est urgente et qu'elle doit le rappeler dès qu'elle a terminé. De fait, les sollicitations numériques entre collègues ont une force d'interpellation moindre que les sollicitations directes. Dans ce cas précis, en collant le *post-it* il s'assure que M le remarque, un SMS ou un courriel auraient eu de grande chance de passer inaperçus et de n'être découverts que plus tard.

Généralement, un journaliste recourt au SMS ou au courriel pour solliciter un collègue, s'il juge que sa demande n'est pas urgente et/ou s'il ne veut pas le ou la déranger. Mais y compris au sein des

## Mise en forme collective des engagements

sollicitations médiées, on peut remarquer un étagement dans la force d'interpellation : un SMS sera utilisé quand la demande est relativement pressée, un courriel quand elle l'est moins.

M. travaille sur un article. Elle met les légendes sous les photos qu'elle a insérées. Elle lit ensuite rapidement l'article d'un confrère puis fait un tour sur Twitter. La sonnerie qui annonce l'arrivée d'un SMS sur son téléphone retentit ; elle regarde à peine. Elle poste un tweet. Elle se rend sur le site d'un journal concurrent, lit une dépêche qui annonce le retour aux affaires d'un homme politique, elle s'exclame à haute voix : « *ah c'est bien ce qu'il me semblait* ». Elle poste un nouveau tweet avec le lien de la dépêche, et revient à la préparation de son article. La sonnerie SMS de son téléphone retentit à nouveau, elle le regarde, le repose et envoie un mail à P. pour lui donner un contact. Quand elle l'envoie, elle dit à voix haute : « *je t'ai mis le contact, P.* » P. répond : « *Thanks* ». M. revient à son article et essaie de lui trouver un titre, pour ce faire elle réalise des recherches pour voir les titres déjà utilisés sur le sujet. Elle trouve un titre, enregistre son article et l'envoie pour correction.

Ici P., qui a besoin du contact d'une personne, voyant que M. ne lui répond pas, réitère sa demande par SMS. M. lui envoie alors un courriel avec le numéro en question et le prévient à voix haute qu'elle l'a fait, afin qu'il soit au courant immédiatement (tous les journalistes n'ont pas recours à une alerte mail) ... et qu'il ne la sollicite plus. Nous retrouvons-là les chaînes sociotechniques communicationnelles mises en évidence par Jérôme Denis (2003).

Les courriels et les réseaux sociaux peuvent aussi être utilisés pour partager une information qui n'a pu être transmise à l'oral.

## Mise en forme collective des engagements

M. a toujours une petite fenêtre Twitter ouverte dans un coin de l'écran. Elle la regarde, clique sur un lien, lit rapidement le contenu et s'exclame à voix haute : « *énorme !* » Aucune réaction autour. Elle copie le lien dans un mail pour ses collègues intitulé « *énorme, géant...* ». Elle poste également le lien depuis son compte Twitter.

Dans cet extrait, M. commente à voix haute une nouvelle mais personne ne réagit. Elle n'insiste pas, toutefois, elle choisit d'envoyer la nouvelle à ses collègues par mail et elle fait également un lien sur son compte Twitter. Ainsi, ses collègues pourront réagir à cette nouvelle s'ils le désirent à un moment où ils le jugent opportun.

Ces conventions collectives sur le choix des canaux constituent un véritable équipement pour les mises en forme individuelles des engagements, tout comme celles relatives au choix du « bon moment ».

### *Choisir le bon moment*

Car de fait il s'agit aussi d'interrompre autrui au bon moment. La première section a mis en évidence que les temps qui précédaient la réunion et suivaient les pauses déjeuners étaient propices à l'échange. Mais d'autres moments s'avèrent particulièrement propices à l'interruption.

On peut profiter du fait que quelqu'un a déjà été interrompu pour le solliciter à son tour avant qu'il ne retourne à son activité – ce qui évite de le perturber deux fois.

D. vient voir H2 qui travaillait avec un casque au sujet d'un problème important. H2 enlève le casque et échange avec D. Quand la conversation se termine alors qu'H2 s'apprêtait à remettre son casque, O.

## Mise en forme collective des engagements

assise au même *desk* l'interpelle : « *ah, non, remet pas le casque !* » et lui pose une question.

O. avait une question en suspens pour H2 mais comme il était avec son casque, elle ne l'a pas dérangé. Par contre, elle entend bien profiter du fait que D. a déjà interrompu H2 pour lui demander elle-même quelque chose. Et de fait, plusieurs situations d'interruptions en cascade ont pu être observées lorsqu'un journaliste enlevait son casque ou terminait un appel téléphonique.

De même, le fait d'avoir une conversation avec un collègue à voix haute est interprété par les autres comme un signe de disponibilité, de sorte que l'on peut profiter qu'un journaliste est en conversation, pour lui demander quelque chose dès que la conversation est finie, avant qu'il ne retourne à son activité première.

12 h 27 : V. parle à G. d'un billet de blog qu'il a repéré. Puis demande à H2 où il en est, ce qu'il a fait. Dès que la conversation est finie, H. lui demande un mot de passe.

Enfin, le fait qu'un collègue se déplace (pour aller voir quelqu'un, pour se servir de l'eau ou un café, pour aller chercher des photocopies, etc.) est également interprété comme le signe d'une relative disponibilité. On n'hésite donc pas à interpeller celui qui se déplace, qu'il s'agisse de lui demander quelque chose de précis ou simplement de badiner un peu. Le déplacement invite donc à l'échange, il est un moment propice à l'interaction.

G. qui travaillait jusque-là à son bureau se lève pour répondre à la demande d'un journaliste. En chemin, deux personnes l'accostent pour la solliciter.

## Mise en forme collective des engagements

Celui qui se déplace profite souvent d'ailleurs de son propre déplacement pour entamer des échanges avec des collègues d'autres *desks*, dont le but est surtout de créer du lien, d'amorcer des « passages au ludique » décrits par Erving Goffman (1974b, p. 57).

L. se lève et traverse la salle de rédaction pour aller chercher ce qu'il vient d'imprimer. Il se rassied et transfère à X. le programme d'un festival de cinéma. La conversation s'engage et bientôt S. se lève de son *desk* pour les rejoindre et y participer.

D'autant que certains déplacements constituent en eux-mêmes des pauses comme le fait d'aller chercher un café.

V. part chercher un café, et en revenant il s'arrête pour discuter avec C. et W. Puis part se reprendre un café, cette fois-ci P. l'interpelle et une nouvelle conversation s'engage.

Les échanges réalisés à la faveur d'un déplacement, qu'ils soient de nature professionnelle ou personnelle, ont été fréquemment observés. Deux principales raisons peuvent être invoquées : d'une part le déplacement signe un arrêt temporaire dans son activité – cet arrêt pouvant s'apparenter à une véritable pause (aller chercher un café) ou être motivé par l'activité en cours (aller récupérer des impressions) ; et d'autre part parce que le journaliste, de par sa seule présence physique à proximité, se rend accessible aux interpellations de ces collègues puisque se déplacer signe le plus souvent un relatif désengagement de l'activité en cours.

Deux enseignements peuvent être tirés. D'une part, lorsqu'un journaliste a une demande en suspens, tout en réalisant d'autre activité, il vérifie régulièrement la disponibilité de la personne concernée, et exerce donc une forme d'attention périphérique. D'autre part, les signes « ne pas déranger » que constituent le casque ou les interviews (appel avec prise de notes) sont clairement institués dans le collectif et partant

## Mise en forme collective des engagements

efficaces ; ils relèvent donc de ce que Laurent Thévenot a défini comme un « investissement de forme » (1985) au sens où ce code partagé par le collectif de travail, certes de manière non formelle, n'en dispose pas moins d'un pouvoir de coordination certain qui équipe et allège le poids de la mise en forme des engagements pour tous les membres du collectifs. Comme tout code, il nécessite une période d'apprentissage et ce d'autant plus qu'il n'est pas formalisé. Ainsi, ceux qui ne sont pas familiers avec la rédaction de *Mediapart*, comme les nouveaux journalistes, peuvent se méprendre sur les signes émis par leurs collègues comme en témoigne le quiproquo suivant impliquant P., une journaliste fraîchement recrutée :

On entend H1 parler fort au téléphone. M., qui est en train de travailler, s'arrête et regarde dans la direction de W. et de P., qui étaient en train de parler. En croisant son regard, P. demande immédiatement : « on parle trop fort, en fait ? » alors que M. s'apprêtait à se plaindre auprès d'eux deux de l'attitude de H1.

Le regard accompagné d'abord d'un silence de M. a conduit P. à mal interpréter la situation ; W. lui ne s'est pas remis en cause et a compris d'emblée que l'énervement de M. était dirigé envers H1. Durant la période d'observation qui coïncidait avec son arrivée, nous avons pu observer à de nombreuses reprises W. demander directement aux collègues si elle les dérangeait. Il faut du temps et un apprentissage pour décoder et mettre en œuvre les règles tacites qui permettent de travailler avec et à côté de collègues en nuisant le moins possible à leurs activités. Ce rôle de l'expérience et de la familiarité d'un contexte d'activité partagé dans l'allègement de la survenue et des coûts associés aux interruptions générées par la communication entre collègues conforte les résultats que j'avais déjà mis en évidence sur les traders, qui simplement en regardant à quel endroit de l'écran était porté le regard de leur collègue savaient s'ils pouvaient ou non l'interrompre.

## *Un temps de l'échange élastique*

Parce que les journalistes reconnaissent ces différents signes, ils savent également attendre. Interpeller personnellement un collègue pour lui demander quelque chose de précis ne conduit pas nécessairement celui-ci à réagir de suite. Sa réponse peut être différée dans le temps.

M. raccroche, remet son cahier à la page des numéros. Elle compose un numéro, tout en tournant la tête à gauche et en interpellant T. qui ne réagit pas. M. continue d'essayer plusieurs numéros de téléphone, tout en tournant les pages de son cahier. Elle raccroche et demande un numéro de téléphone à T. qui répond alors qu'elle est elle-même au téléphone. M. note le numéro dans son cahier, puis continue ses recherches pour son enquête.

Dans cet exemple, M. ne trouve pas les numéros de téléphone dont elle a besoin pour faire ses interviews : elle a bien une page numéro sur son cahier, un document intitulé « numéros » sur son ordinateur mais elle a oublié chez elle un troisième document qu'elle désigne comme étant son trombinoscope. Cet oubli l'empêche d'avancer. Comme c'est important, elle tente donc d'interrompre T. et lui signifie l'importance de sa demande en l'interpellant par son nom. Dans un premier temps, T. ne répond pas. Elle le relance un peu plus tard alors qu'elle est toujours au téléphone (tout laisse à penser qu'elle est en attente et que donc cela ne la dérange pas).

## Mise en forme collective des engagements

En contrepartie, on s'interrompt dans sa propre activité lorsqu'un collègue répond à une sollicitation qu'on lui a précédemment adressée. Dans l'exemple suivant, J. qui a reçu un mail d'un lecteur qui se propose indirectement comme informateur, a envoyé un message électronique à la consœur qui gère *le Club* pour savoir si elle avait des informations sur ce lecteur. Puis, elle a repris la préparation de son article. Après une dizaine de minutes, G. l'interpelle à voix haute pour lui donner la réponse. J. s'interrompt alors dans son activité d'écriture pour aller la voir à son bureau.

J. est en train de faire des recherches sur l'article qu'elle est en train de rédiger. Elle trouve un article qu'elle lit avec attention et sur lequel elle prend des notes sur sa feuille. Quand elle a fini, elle minimise la fenêtre, agrandit le document où elle a rassemblé ses recherches et ouvre un article du *New York Times* qu'elle se met à parcourir. 15 h 30 : on entend G : « J. ! Je sais pas du tout qui c'est ». J. se lève en répondant : « parce qu'il m'envoie un post pas inintéressant ». Elle va la voir et discute quelques secondes. Elle revient à son bureau, imprime l'article du *New York Times* qu'elle avait laissé à l'écran et poursuit ses recherches.

Cette élasticité du temps de l'échange fait qu'une conversation peut être suspendue et reprise plus tard, ce qui constitue une autre caractéristique de l'état ouvert de parole qui prévaut au sein de cet *open space*.

Dans l'activité de journaliste travaillant au sein d'une rédaction organisée en *open space*, la mise en forme des engagements est quelque chose de crucial dans la mesure où il s'agit d'articuler des activités dont le degré de coopération et de coordination, mais aussi le

## Mise en forme collective des engagements

rythme, varient fortement. Pour analyser celle-ci la prise en compte de l'écologie immédiate de l'activité et de l'organisation « structurelle » du travail s'avère indispensable, comme l'ont montré les *workplace studies* mais aussi l'ethnologie du travail. En outre, les journalistes doivent faire face au même environnement perturbant face auquel ils et elles développent des tactiques communes et/ou similaires d'ouverture et de fermeture. Cette communalité d'expérience conduit à l'existence de règles tacites de fonctionnement qui permettent de gérer collectivement la dispersion impliquée par l'*open space*. À travers ces normes tacites dans les échanges entre journalistes, on observe donc une certaine élasticité interactionnelle : toute interaction entre deux personnes peut s'élargir aux autres, on peut solliciter quelqu'un et obtenir la réponse de quelqu'un d'autre ; les réponses peuvent être instantanées ou reportées ; les échanges peuvent être longs ou brefs. Le collectif de travail dans la mesure où il est stable et d'autant plus qu'il est soudé s'avère donc un précieux contrefort à la mise en forme individuelle des engagements. Le concept du « genre professionnel » développé par Yves Clot paraît tout à fait heuristique pour rendre compte de cet aspect. S'il existe des « styles » individuels, notamment dans la modulation individuelle de sa disponibilité au collectif (cf. la deuxième section de ce chapitre), il n'en demeure pas moins qu'ici le collectif professionnel cadre et allège le poids de l'individualisation de ces styles. Le chapitre suivant va être l'occasion d'aborder une situation de travail où plusieurs genres professionnels vont coexister.

## VARIATIONS COLLECTIVES

Le chapitre précédent nous a permis de mettre en évidence combien les prises en charge individuelles de la dispersion des engagements pouvaient – dans certains cas – s’appuyer sur des aménagements organisationnels (tant spatiaux que temporels ou hiérarchiques) que sur des normes et des tactiques élaborées au niveau du collectif de travail. Évidemment, ces résultats mis en évidence sur un terrain particulier ne valent que lorsque certaines conditions sont remplies – en l’occurrence une reconnaissance organisationnelle du problème que peut poser aux salarié·e·s la confrontation à des engagements hétérogènes et un collectif de travail stable et soudé. Mue par une démarche analytique de type casuistique, présentée dans le premier chapitre, continuons à avancer en mettant nos analyses à l’épreuve d’un nouveau terrain : celui de l’ordonnancement dans l’assainissement qui va être l’occasion de nuancer et compléter les analyses précédentes, dans un mouvement de totalisation par altérité selon le modèle de la jurisprudence ethnographique présenté dans le premier chapitre (Dodier & Baszanger 1997).

Suite à la mise en place par une grande compagnie d’exploitation de l’eau (que nous appellerons Aquadistri) d’un nouveau dispositif sociotechnique d’ordonnancement, la gestion de la relation client et des

## Variations collectives

alertes concernant la qualité de l'eau, ainsi que la réalisation des plannings des agents d'intervention ont été centralisés. Au cœur de ce dispositif, se trouvent des travailleur·se·s, les ordonnanceur·se·s, dont la fonction consiste justement à assurer un travail d'articulation entre des univers hétérogènes dans un contexte de perpétuelles modifications. Ce terrain, de par la nature même de l'activité, apparaît dès-lors comme particulièrement fécond pour étudier les situations de multi-activité, comme nous le verrons dans la première section de ce chapitre. Pour assister les ordonnanceur·se·s dans leurs tâches, l'organisation a procédé à plusieurs aménagements, qui seront présentés dans la seconde partie. Cette caractéristique rapproche cette situation de travail de celle des traders ou des journalistes et l'éloigne des autres situations que j'ai pu analyser, où la gestion de la multi-activité n'est pas du tout prise en compte à un niveau centralisé, mais laissée au contraire à la charge des collectifs de travail, voire même au niveau individuel des salarié·e·s. On aurait donc pu être tenté de s'en tenir à cette première distinction pour cadrer l'analyse de la multi-activité au travail, en faisant l'hypothèse que ce « cadrage » organisationnel, adjoint à la stabilité des collectifs de travail, aboutirait à un genre professionnel de prise en charge de la multi-activité. Comme on le verra il n'en est rien ; la convocation de ce terrain tient justement avant tout à la « productivité heuristique de la surprise » (Genard & Roca i Escoda, 2013) provoquée par la coexistence de deux versions de gestion de la multiplicité des engagements dans le travail très contrastées pour une même activité réalisée au sein d'une même écologie. Nous verrons que c'est en menant l'analyse conjointement aux trois niveaux de l'organisation, du collectif de travail et du ou de la salarié·e, que nous pouvons opérer des rapprochements féconds avec des situations de travail différentes.

Ce chapitre tient une place particulière dans l'économie de ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches. En effet, contrairement aux autres chapitres, celui-ci n'est pas à proprement parler un texte inédit dans la mesure où il s'agit de la version remaniée

## Variations collectives

d'un chapitre de livre déjà publié (Datchary 2017). J'ai décidé de le reprendre néanmoins dans la mesure où s'agit d'une étape indispensable pour le cheminement analytique qui conduit à la proposition théorique que constitue le dernier chapitre. Tout en consolidant des résultats mis en évidence précédemment, je vais ici complexifier l'analyse en introduisant notamment de nouveaux éléments. Ainsi, si la prise en compte de l'écologie de la situation sur la mise en forme des engagements a déjà été pointé, elle ne l'a été qu'au travers de l'écologie directe de l'activité des travailleur-se-s. La situation de travail analysée ici, en envisageant les différents lieux de la production du service, nous verrons comment des écologies distantes peuvent également impacter l'activité des travailleur-se-s. Par ailleurs, le chapitre précédent a permis de bien pointer comment des choix organisationnels et un collectif stable pouvait constituer des contreforts précieux pour la gestion individuelle des engagements ; sur ce terrain la coexistence de deux genres professionnels différents permet de comprendre que ces deux niveaux d'analyse ne suffisent pas et que l'adoption d'une perspective plus individuelle s'avère un complément nécessaire. Ce faisant, nous envisagerons les relations entre style individuel et genre professionnel, dans le sens inverse du chapitre précédent : à savoir comment une personne, ici via une expérience et des compétences particulières, peut influencer fortement le genre professionnel.

## L'activité d'ordonnancement

### Le dispositif sociotechnique

Avant la mise en place de ce dispositif, les client·e·s d'Aquadistri (qu'il s'agisse de particuliers ou de collectivités locales) devaient, pour toute demande relative au service des eaux, s'adresser directement à l'agence locale dont ils dépendaient. Si la situation l'exigeait, l'intervention d'un agent technique était planifiée. Désormais, les client·e·s doivent appeler un centre d'appel. Lors de cet appel, un opérateur ou une opératrice téléphonique va créer dans un logiciel une intervention, qu'un ou une ordonnanceur·se va attribuer à un ouvrier<sup>22</sup> précis, à une date précise. Cet ouvrier recevra sur son téléphone mobile la demande d'intervention, qu'il devra accepter ou refuser, puis acquitter une fois l'intervention réalisée.

Pour étudier de près ce nouveau système, nous avons réalisé en 2010, avec une collègue anthropologue spécialisée dans le travail, Agnès Jeanjean, une enquête dans une antenne régionale d'Aquadistri. Le nouveau système d'ordonnancement y avait été implanté depuis un peu plus d'un an<sup>23</sup>. Cette antenne a la charge d'un territoire étendu sur

---

<sup>22</sup> La non féminisation du terme ici n'est pas une négligence : nous n'avons rencontré aucune femme remplissant ces fonctions.

<sup>23</sup> Les toutes premières expérimentations au niveau national, sur d'autres territoires, ont eu lieu cinq ans auparavant. Le déploiement de l'outil a pris plus de trois ans.

## Variations collectives

trois départements, qui regroupe 450 communes<sup>24</sup>. Outre le service d'ordonnancement, sont regroupés, dans les bâtiments principaux de cette antenne, le laboratoire d'analyse, la plateforme téléphonique qui gère les appels des clients du territoire, ainsi que différents services administratifs, à l'instar de celui de cartographie. Les services techniques sont, quant à eux, ventilés dans les différentes agences locales qui émaillent tout le territoire. Pendant une semaine, nous avons procédé à des observations et des entretiens informels avec différents salarié-e-s (parmi lesquels une seule femme, nous y reviendrons) de cette antenne régionale (essentiellement des ordonnanceurs et des agents d'intervention).

Les ordonnanceurs et l'ordonnanceuse ont la charge de programmer les différentes interventions, comme par exemple l'ouverture, la fermeture ou les relevés de compteurs, les travaux d'entretien du réseau, la réparation de fuite ou encore des contrôles de niveaux. Ce sont eux et elle qui déterminent quel agent procèdera à quelle intervention et qui décident du moment de cette intervention. Ils sont donc en charge de la gestion des plannings de tous les agents. Pour ce faire, ils et elle doivent prendre en compte les temps de trajet, le matériel nécessaire, la nature de l'intervention, avec ses contraintes spécifiques<sup>25</sup>, mais aussi la répartition du temps de travail entre les agents d'une équipe et dans la journée de chaque agent.

Ces interventions peuvent être créées suite à la demande d'un client-e, via la plateforme téléphonique ou via les chargé-e-s de relation clientèle, car les agences restent un lieu d'accueil physique des client-e-s. Dans ce cas, le ou la chargé-e de clientèle ou le ou la téléconseillère<sup>26</sup> de la plateforme téléphonique créera une intervention dans le logiciel, mais celle-ci restera en suspens tant que

---

<sup>24</sup> Ces communes sont de tailles diverses : depuis de toutes petites communes rurales jusqu'à une grosse ville d'environ 150 000 habitants, en passant par des villes de taille intermédiaire.

<sup>25</sup> Les interventions concernent généralement un agent. Parfois, elles en mobilisent plusieurs pour différentes raisons (pour ne pas créer des dégâts des eaux dans des escaliers d'immeuble lorsqu'il s'agit d'une fuite sur une colonne montante ou quand il s'agit d'un quartier réputé sensible).

<sup>26</sup> Nous n'avons pas enquêté à proprement parler sur la plateforme téléphonique.

## Variations collectives

l'ordonnanceur ou l'ordonnanceuse ne l'aura pas validée (c'est-à-dire tant qu'il ou elle n'aura pas complété les informations manquantes éventuelles et vérifié que l'intervention a été attribuée au planning d'un agent). Certaines de ces demandes nécessitent des interventions rapides, comme dans le cas de grosses fuites d'eau ; d'autres sont moins urgentes ou plus délicates à programmer<sup>27</sup>. Dans tous les cas, le respect d'un engagement vis-à-vis du ou de la client·e conduira à traiter cette demande en priorité dans un délai de quelques jours.

Toutes les interventions ne sont pas réalisées suite à la demande d'un·e client·e. Parfois, elles sont créées à l'initiative d'un agent sur le terrain, et relayées ou non par son chef d'intervention. D'autres relèvent de l'entretien courant du réseau (relevé de compteur, curage des réseaux, interventions liées au réseau d'assainissement, etc.). Dans ces cas-là, il revient à l'ordonnanceur·se de programmer ce qui est désigné comme des « routines ».

Quel que soit le circuit initial, toute intervention passera donc entre les mains d'un ou une ordonnanceur·se et sera traitée via un logiciel spécifique. Ce traitement se poursuivra après l'intervention puisque, une fois celle-ci réalisée et acquittée par un agent, elle sera validée par l'ordonnanceur·se qui devra vérifier les éventuels commentaires afin de faire remonter les informations du terrain.

Les ordonnanceurs et l'ordonnanceuse doivent également surveiller les alarmes automatisées des stations d'épuration. Ceci se fait sur une interface distincte, mais l'acquiescement d'une alarme débouche souvent sur la création d'une intervention. Dans certains cas, ils et elle sont aussi amené·e·s à désactiver ces alarmes (notamment lors de fortes intempéries) ou à supprimer des interventions créées par la plateforme téléphonique. Ainsi, lorsqu'il y a une coupure d'eau non programmée pour réaliser des travaux, les appels pour manque d'eau se multiplient

---

<sup>27</sup> Comme, par exemple, dans le cas de travaux exigeant de réaliser des tranchées pour lesquelles il faut obtenir préalablement des Déclarations d'Intention de Commencement de Travaux : ces déclarations permettent de recueillir l'accord et les recommandations techniques des autres concessionnaires (gaz, électricité, téléphone, etc.) avant d'intervenir à proximité de leurs ouvrages.

sans qu'il y ait besoin d'intervenir ensuite. Il leur revient alors de transmettre les informations à la plateforme téléphonique.

Enfin, le déploiement du système n'étant pas complètement achevé au moment de l'enquête, c'est à eux et à elle qu'il revient de faire remonter les erreurs de paramétrage auprès de leurs supérieurs.

Les travailleur-se-s doivent donc mener de front ces multiples activités aux exigences temporelles différentes. À leur charge de reconfigurer en permanence leur activité pour, sinon réduire, du moins assumer cette hétérogénéité notamment temporelle. Ainsi, s'ils ou elle se mettent à programmer des routines, cette tâche devra être laissée en suspens dès que le rythme des urgences ou des alarmes viendra à s'accélérer. Au total, cette situation de travail possède nombre de traits communs avec la littérature sur les centres de coordination (Heath & Luff 1994, Cardon 1997, Cochoy & Boissières 2004, Grosjean 2004).

## Un véritable travail d'articulation

Par-delà cette série de tâches, la fonction même d'ordonnancement se situe à la croisée de deux mondes : celui du centre d'appel et celui des interventions sur le terrain. Ces deux mondes ne lui sont pas accessibles directement et ne communiquent pas entre eux. Passer d'un univers à l'autre exige un travail d'articulation. Cela a été montré, par exemple, dans le cas d'un collectif de travail dans l'événementiel transplanté dans un autre espace (Datchary, 2008) ou dans celui d'un journaliste reporter qui enquête dans d'autres univers que le sien (Park, 2008). D'autres travaux ont aussi montré l'importance d'un travail d'articulation quand il existe une asymétrie de contexte spatial et informationnel, comme dans les centres d'appel (Licoppe & Relieu, 2004) ou lors d'entretiens via des bornes visiophoniques (Velkovska & Zouinar, 2007). Mais ici, point de communication vers un autre monde, ou de passage d'un monde à l'autre : il s'agit de faire communiquer deux environnements depuis un troisième. On est plus proche du travail

## Variations collectives

d'articulation auxquels sont soumis les membres d'un « collectif de soin éclaté » (Grosjean & Lacoste, 1999). Dans chacun de ces mondes, les territoires, les régimes d'engagement, les liens entre les personnes, les objets, et bien d'autres choses encore, diffèrent. Il convient donc d'opérer un réel travail de « traduction » (Akrich, Callon, & Latour, 2006) pour combler les hiatus immanquables entre le monde sous la main des ordonnanceurs (qui tient pour beaucoup à l'écran et au téléphone des ordonnanceurs) et celui distant sur lequel on agit (celui de l'agent d'intervention). La découpe du réel diffère suivant les points où l'on se trouve (Dodier, 1995). Les engagements vis-à-vis de la personne âgée anonyme qui téléphone ne sont pas les mêmes que ceux avec la tante de son ami, l'encastrement social des activités économiques venant alors peser de tout son poids (Granovetter, 1985). Dès lors, comme certains agents nous l'ont expliqué, certaines interventions échappent inévitablement au formatage du dispositif sociotechnique. Certains agents d'intervention ne sont pas seulement salariés d'Aquadistri, mais aussi membre du conseil municipal, pompier volontaire, amis ou voisins, et doivent donc arbitrer entre des engagements parfois contradictoires relevant de logiques marchande, domestique, voire même civique (Boltanski & Thévenot, 1991). Ainsi cet agent nous explique qu'il procède clandestinement à des interventions en dehors du circuit pensé par l'organisation. En effet, membre d'un petit village où les relations d'interconnaissance sont très fortes il nous explique : « *quand ma mère m'appelle parce que sa voisine âgée de plus de quatre-vingt a une panne d'eau, je ne vais pas lui répondre qu'il faut qu'elle appelle le centre d'appel et qu'une intervention sera ensuite programmée. J'y vais et je la dépanne* ». Ou encore : « *quand le maire me contacte parce qu'il y a un problème dans un bâtiment municipal, j'y vais de suite* ».

Ce premier niveau d'articulation se double d'un travail d'« *organizing* » (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld 2005, Czarniawska 2009). La fonction d'ordonnancement consistant à articuler les temporalités et les activités hétérogènes des client·e·s, des agents et des autres

## Variations collectives

intervenants dans la chaîne ; ils réalisent un travail d'articulation (Strauss, 1992, p. 230. Pour ce faire, ils et elle doivent composer avec les spécificités de tous les acteurs participant à la chaîne d'intervention. Ainsi, l'un d'entre eux, commentant les modifications qu'il est en train de réaliser sur une intervention mal saisie par un agent de la plateforme, nous dit : « *la planification de la plateforme est forcément imparfaite avec 450 communes à gérer. On ne peut pas les encombrer avec ça. Ils ont deux minutes trente pour traiter un appel, donc c'est notre boulot d'ordonnanceur de faire ces modifications* ».

Il ne s'agit pas pour autant d'encadrer le travail des agents : le supérieur hiérarchique des agents reste le chef d'intervention. Ni de les assister comme le ferait du personnel support à l'instar de secrétaires. Pas plus que l'ordonnanceur-se n'est le ou la supérieur-e de l'agent, l'agent n'est le supérieur de l'ordonnanceur-se. Dans le premier cas, la position hiérarchique rend le temps d'autrui moins contraignant, et les arrangements personnels face aux situations de dispersion, comme un paramétrage plus fin de sa disponibilité aux sollicitations, en sont grandement facilités. Dans le cas inverse, le travail d'organisation vise à soulager quelqu'un de plus affairé, qui garde en fin de compte la main sur son emploi du temps.

Il est intéressant de noter que dans la multi-activité est thématifiée comme telle par les ordonnanceur-se-s. Par exemple, ils et elle se parlent souvent à eux-mêmes à voix haute : « *qu'est-ce que j'étais en train de faire ? À faire 50 choses à la fois, je ne sais plus ce que je faisais... Ah ! C'est ça !* » ; ou passent en revue les différents onglets des différentes applications ouvertes en même temps : « *mais qu'est-ce que je fais ? Je ne sais plus ce que je fais* ». La multi-activité n'est ni dissimulée ni vécue comme un manque de professionnalisme. Les modifications en cascade, y compris quand elles sont le fait de l'incomplétude d'une information saisie en amont ou de manquements au planning par les agents en aval, ne sont pas remises en cause : « *le planning c'est fait pour ça : c'est fait pour être modifié* ». Ils et elle sont au service des autres salariés, y compris lorsque, comme Pénélope, ils

## Variations collectives

doivent en permanence défaire et refaire l'ouvrage (ici en l'occurrence le planning). La multi-activité étant au cœur de leur métier, elle n'est pas vécue comme un « dommage collatéral » de son activité, comme dans le cas des managers (Datchary & Licoppe, 2007). Et, dans la mesure où elle constitue le quotidien de leur activité, les salarié-e-s ne l'investissent pas non plus comme un « mauvais moment à passer », comme c'est le cas quand elle est liée à un événement particulier (Datchary, 2008).

La multi-activité est donc un donné de la situation, auquel les salarié-e-s ne se posent pas la question de remédier. Quand ils ou elle n'y tiennent plus, ils ou elle prennent de courtes pauses avant de s'y replonger, comme j'ai pu l'observer chez les managers ou les traders : « *je vais faire une pause car je sens que je commence à partir dans tous les sens* ». Mais, contrairement à ces derniers, dans le cas des ordonnanceur-se-s, se retirer brièvement du flux d'information n'a que peu d'incidence. Cela peut permettre, au contraire, de reprendre de la hauteur pour mieux hiérarchiser ses priorités et reposer ses yeux.

## Un environnement de travail très organisé autour de la multi-activité

### Division du travail, open space et dispositifs

L'analyse de l'environnement écologique et technique du travail des ordonnanceur·se·s nous montre combien leur multi-activité est prise en compte à un niveau organisationnel. Le territoire est divisé en trois parties. Pour chacune d'entre elles, trois ordonnanceurs font équipe. Une équipe, que nous appellerons « bêta », a la charge de la plus grande ville du territoire (dans laquelle se situe d'ailleurs cette antenne régionale). Les deux autres équipes, « alpha » et « gamma », s'occupent de deux territoires distincts, composés à la fois de communes très rurales et de communautés urbaines plus denses. Dans un *open space* au volume sonore relativement élevé, ils et elle sont aligné·e·s sur trois rangées de trois postes, tourné·e·s vers le même grand écran sur lequel sont retransmises des alertes. La localisation et l'aménagement du service d'ordonnancement cadrent de fait la disponibilité des ordonnanceur·se·s les un·e·s vis-à-vis des autres et vis-à-vis des autres salariés.

Le choix de l'*open space* signe là-encore évidemment la volonté organisationnelle d'une forte coordination au sein de chaque équipe, mais aussi entre les trois équipes. Cette coordination en continu fait peser sur tout un chacun des exigences en matière de disponibilité aux sollicitations d'autrui : il faut répondre souvent à des questions de collègues, comme dans de nombreuses écologies de travail sollicitantes (Atifi, Gauducheau, & Marcoccia 2017). Dans le droit fil de ce qui a été démontré dans le chapitre précédent, la stabilité de leur collectif est un

## Variations collectives

atout pour prendre en charge la dispersion des engagements : le salarié bloqué sait vers quelle collègue plus expérimentée sur le logiciel se tourner<sup>28</sup> ; et, entre collègues direct·e·s, des automatismes sont mis en place comme autant d'investissements de forme (Thévenot, 1985) ou de « méthodologies de travail », pour reprendre les termes d'un enquêté.

L'immersion dans un tel environnement de travail influence également l'économie de l'attention (Kessous, Mellet, & Zouinar, 2010) des travailleurs. En effet, à moins d'un travail d'inhibition coûteux, qui constitue en lui-même une activité supplémentaire, un tel environnement va mobiliser l'attention périphérique des salarié·e·s. Comme équipement d'un « état de parole ouvert » (Goffman, 1987; Joseph, 1992), cet aménagement peut s'avérer économique, du point de vue la prise en charge de la gestion des engagements communicationnels notamment. En ce sens, la situation des ordonnanceur·e·s de l'équipe bêta est à rapprocher de celle des traders ou des journalistes du chapitre précédent. D'abord, dans de telles écologies, le partage d'un contexte informationnel se fait à moindre frais et permet de limiter les procédures de diffusion d'une information, par exemple par une simple annonce à la cantonade. Par ailleurs, ce type d'écologie allège, voire économise, les « coûts d'entrée et de sortie » de l'interaction, en épargnant notamment les formules de politesse. Enfin, il permet de minimiser les coûts de l'interruption en plaçant celle-ci au bon moment<sup>29</sup> grâce à une connaissance très fine de l'activité de ses collègues. Dans le cas des journalistes, des salarié·e·s d'agence d'événementiel ou des ordonnanceur·se·s de l'équipe alpha, cette configuration spatiale, si elle peut dans certains cas faciliter et accélérer la communication d'informations cruciales, peut aussi dans d'autres cas venir sinon entraver, du moins rendre plus ardues certaines activités individuelles.

---

<sup>28</sup> Là encore il ne s'agit pas d'une négligence en matière de genre.

<sup>29</sup> Christian Licoppe, Renato Cudicio et Serge Proulx montrent que cet état ouvert de parole peut également être médié par la messagerie électronique (Licoppe, Cudicio, & Proulx, 2011).

## Variations collectives

La disponibilité, tant physique que *via* les différents outils communicationnels, est également largement cadrée à un niveau organisationnel. La distance géographique pouvant excéder la centaine de kilomètres, les ordonnanceur·se·s ne sont pas disponibles physiquement pour les agents techniques. Hormis ceux de l'équipe bêta, puisque l'antenne régionale est située dans la grande ville dont ils s'occupent. Il arrive que certains agents viennent saluer les ordonnanceurs, à l'occasion par exemple d'un passage dans les locaux administratifs pour faire signer un papier, mais dans la mesure où les services techniques se situent à un autre endroit de la ville, cela reste relativement peu fréquent. L'accessibilité physique du centre d'appel est encore plus limitée. S'il se situe juste au-dessus de l'*open space* des ordonnanceurs, ces derniers ne s'y rendent jamais. Pour les besoins de l'enquête, nous sommes parvenus à y pénétrer, mais pour une durée brève, moyennant diverses autorisations et une recommandation de grande discrétion. Par ses choix de localisation et d'aménagements spatiaux, l'organisation paramètre, de fait, la disponibilité des travailleur·se·s aux sollicitations physiques.

Concernant les sollicitations à distance, un paramétrage est également fait : les numéros des téléphones fixes des ordonnanceur·se·s étant cachés, les agents n'ont la possibilité ni de les rappeler ni de les joindre directement au téléphone. Cet usage « vertical » du téléphone se confirme avec l'échelon précédent de la chaîne d'intervention : si les téléopérateurs ont la possibilité d'appeler les ordonnanceurs, la réciproque n'est pas vraie : pour les contacter, ces derniers ne disposent que de la messagerie électronique.

L'équipement technique doit également être pris en compte pour analyser le cadrage organisationnel de la multi-activité. Chaque poste est équipé de deux ou trois écrans, d'un téléphone fixe et d'un téléphone mobile. Les deux logiciels principalement utilisés par les ordonnanceur·se·s sont ceux qui leur permettent de gérer les interventions et les alarmes. Ces logiciels procèdent à un horodatage de

## Variations collectives

leur activité. Le délai, entre le moment auquel une alerte ou une intervention tombe et celui où elle est prise en compte et acquittée par l'ordonnanceur, est systématiquement calculé. Quand une alarme sonne, elle est redoublée par l'envoi automatique d'un message électronique. L'ordonnanceur dispose de dix minutes pour l'acquitter. À défaut, le siège l'appelle sur son téléphone fixe, puis contacte le chef d'intervention concerné. Ces dispositifs permettent un contrôle du temps très précis et, en automatisant le captage de l'attention, participent à ce que Christian Licoppe nomme une « pragmatique de la notification » (Licoppe, 2009). Pour reprendre ses termes, ces outils de notification « *sont le siège d'une tension entre concentration et dispersion, entre pilotage "interne" de l'activité individuelle (sur le mode du plan) et pilotage "externe" (par des agencements sociotechniques)* ». Dans ce cas précis, l'urgence légitime un cadrage de plus en plus serré du rythme de l'activité de l'ordonnanceur·se, au détriment de sa propre initiative.

Outre ces deux principaux logiciels, l'équipement numérique des ordonnanceur·se·s comprend des logiciels de cartographie et de gestion de la relation client, une messagerie électronique professionnelle personnelle et collective, ainsi qu'internet. Les interventions peuvent arriver directement dans le logiciel, mais aussi via le téléphone ou les mails. L'ordonnanceur·se doit donc distribuer son attention sur plusieurs foyers, qui ne sont pas présents de manière concomitante à l'écran. Il lui faut donc jongler avec l'affichage. Mais les différents logiciels ont la particularité de constituer une solution intégrée, au sens où ils sont pensés pour fonctionner ensemble. Via les différents dispositifs techniques mis en place, l'organisation équipe donc l'ordonnanceur·se pour l'aider à prendre en charge la multi-activité au quotidien. À cet égard, cette situation de travail se rapproche donc de ce que j'ai pu observer chez les traders, mais elle s'oppose frontalement à de nombreux autres cas, où les chaînes techniques (Denis, 2003), loin d'être intégrées, demandent aux salarié·e·s de la

## Variations collectives

multi-activité supplémentaire, comme nous avons pu le montrer notamment dans le cas du manager (Datchary & Licoppe, 2007).

À travers ses choix en matière d'aménagement écologique, de paramétrage de la disponibilité et d'équipements technologiques, l'organisation équipe, voire facilite le travail d'articulation des ordonnanceur·se·s.

## Variations entre équipes

Si l'organisation participe à soutenir la prise en charge par les salarié·e·s de leur multi-activité, le cadrage de cette prise en charge reste très large. En effet, quelques heures d'observation suffisent pour réaliser que, d'une équipe à l'autre, la situation varie fortement. Les ordonnanceurs de l'équipe bêta s'interpellent fréquemment pour échanger autour de leur activité ; ces échanges, et ceux qu'ils peuvent avoir avec d'autres collègues au téléphone, mêlent souvent des considérations professionnelles et personnelles. Les ordonnanceur·se·s de l'équipe alpha sont plus silencieux·se et accomplissent leur activité de manière plus individuelle ; les échanges sont donc plus rares, mais aussi plus courts et souvent strictement fonctionnels. La très grande majorité des interruptions proviennent d'informations provenant du téléphone, de la messagerie électronique et des logiciels. Les reconfigurations d'activité occasionnées, donc la prise en charge de la multi-activité, se fait surtout à un niveau individuel, contrairement à ce qui se passe dans l'équipe bêta.

La première différence réside ainsi dans une organisation différente des équipes pour le même métier. L'équipe alpha a divisé son secteur en trois unités géographiques plus petites si bien que, par défaut, chacun·e sait qui doit prendre en charge l'intervention tombant dans le réservoir commun. Les échanges entre collègues sont peu fréquents et toujours liés à une difficulté particulière ou lorsqu'un d'entre eux ne sait

## Variations collectives

pas faire une opération spécifique. Dans l'équipe bêta, la division du travail repose davantage sur la nature des interventions (routines, urgences, alarmes). En général, deux ordonnanceurs s'occupent de prendre en charge le réservoir des interventions et des alarmes, pendant qu'un troisième s'occupe des routines (et les abandonnera en cas d'accélération du rythme des urgences ou à la demande d'un collègue). Cette manière de procéder implique d'être attentif en permanence à ce que font ses collègues, ce qui constitue une source de multi-activité, dans la mesure où l'attention périphérique vient se greffer sur l'activité en cours. Elle implique aussi un travail d'articulation interne à l'équipe pour éviter d'avoir à se saisir en même temps de la même annonce ou de délaissier collectivement les interventions semblant les plus complexes à réaliser. Prenons l'exemple de la coordination qui a eu lieu autour d'une intervention dans un lieu inhabituel (« *à chaque fois que l'on tombe un œil* », pour reprendre une expression utilisée sur le moment). Cette intervention n'étant pas paramétrée par défaut, le logiciel ne présélectionne pas les agents susceptibles de la réaliser. Son traitement requiert donc de récolter des informations (sur une carte, mais aussi au téléphone auprès du chef d'intervention) et, surtout, de proposer ensuite un paramétrage. Après qu'elle soit restée un long moment dans le réservoir commun des interventions, un ordonnanceur se décide à la traiter, mais est contraint, devant les difficultés, de demander de l'aide à un collègue, qui l'avait vue mais voulait y revenir plus tard. Le premier ordonnanceur a alors insisté pour qu'ils la traitent dès maintenant : « *sinon on va se la refiler les uns, les autres* ». C'est un peu comme si, contrairement à l'équipe alpha où la division du travail d'articulation est largement stabilisée, il y avait besoin dans l'équipe bêta d'un travail d'articulation « au carré » pour se distribuer collectivement le travail d'articulation inhérent à la fonction d'ordonnanceur.

J'ai déjà eu l'occasion de discuter les relations entre division fonctionnelle des activités et multi-activité dans le cadre d'un terrain sur une agence d'événementiel (Datchary, 2008). Dans un premier temps, le

## Variations collectives

travail des salarié·e·s de cette agence se réalisait dans un bureau paysager avec une division des tâches bien marquée. L'approche de l'événement, qui a encore accru la pression temporelle, et l'éclatement du collectif de travail dans un parc des expositions de plusieurs centaines de mètres, ont contribué à la subversion complète de la division fonctionnelle des tâches. Dans tout collectif de travail, il existe une interdépendance, mais la nature de celle-ci diffère suivant la répartition du travail. Quand il existe une division fonctionnelle du travail, la solidarité qui lie les salarié·e·s peut être qualifiée d'organique, pour transposer les analyses de Durkheim du niveau de la société globale à celui de l'organisation locale (Durkheim, 1893). Mais, quand cette division est subvertie, la solidarité devient mécanique. C'est parce que les salarié·e·s sont confronté·e·s à une même réalité de travail et qu'ils partagent une même identité professionnelle qu'ils et elles s'épaulent les un·e·s les autres. Ainsi, cet épisode est typique du fonctionnement de l'équipe bêta quand le rythme des urgences s'emballé : alors qu'un ordonnanceur lance à la cantonade qu'il est en train de « *se faire déborder* », un collègue lui demande : « *qu'est-ce que je peux faire pour te soulager ?* ». D'ailleurs, on peut se demander s'il n'y a pas une forme de solidarité mécanique qui se joue dans la confrontation à des situations de dispersion : faisant lui-même l'expérience de cette exposition, le salarié viendrait davantage en aide à son collègue débordé, dans une sorte de réciprocité.

La division fonctionnelle du travail n'épuise pas l'explication des différences entre les deux équipes ; la nature des territoires en jeu y contribue également. Les interventions de l'équipe bêta sont toutes localisées dans une ville de 150 000 habitants, tandis que celles de l'équipe alpha, se répartissent sur différentes communes d'un territoire rural où les distances peuvent atteindre 50 km. Dans ce dernier cas, la mobilité des agents étant moins aisée, les agents sont davantage polyvalents, que ce soit au niveau des différentes interventions ou de la relation clientèle. Ils sont plus interchangeable que les agents gérés

## Variations collectives

par l'équipe bêta, relativement spécialisés. Et ces spécialisations s'ajoutent à la liste des paramètres à prendre en compte pour chaque intervention. Par ailleurs, étant donnée leur polyvalence, les agents d'alpha peuvent assurer du travail d'articulation eux-mêmes et économiser les ordonnanceurs.

Autre particularité du territoire bêta, le dispositif y a été déployé un an avant qu'il le soit dans le territoire alpha, laissant ainsi le temps à certaines habitudes de se mettre en place. Certains agents ont, par exemple, le réflexe d'appeler quand ils partent sur une urgence ou une intervention qui n'est pas passée par le centre d'appel ; cela permet à l'ordonnanceur·se de régulariser rapidement et de ne pas les charger d'autres interventions.

## De l'importance des trajectoires individuelles

Les trajectoires individuelles permettent aussi de comprendre la diversité des formes de prise en charge de la multi-activité par les collectifs. L'exemple de Fabienne l'illustre.

Alors que les locaux de l'antenne régionale sont situés dans la ville de bêta, et que le territoire alpha est distant de plus d'une centaine de kilomètres, Fabienne, l'une des ordonnanceurs de l'équipe alpha, semble « habiter » totalement son territoire (Breviglieri, 2004). Ainsi, alors qu'elle est plongée depuis une vingtaine de minutes dans une activité demandant une forte concentration (réalisation d'un plan de charge), un collègue lui demande quel agent peut réaliser l'intervention urgente qui vient de s'afficher. Elle lui répond sans regarder son écran :

## Variations collectives

« *et bien untel doit avoir fini son intervention à X, du coup il peut s'arrêter à Y en redescendant* ». Cette réponse est assez « vertigineuse » sachant l'éloignement du territoire et la longue coupure de Fabienne du flux d'informations.

Les autres ordonnanceurs de l'équipe ont une connaissance qui se rapproche davantage de ceux de l'équipe bêta : leur connaissance du territoire est relativement lacunaire et passe souvent par la médiation de cartes. Mais là encore, il existe des différences. Les ordonnanceurs de l'équipe bêta, quand ils ne connaissent pas une rue, font une recherche sur leur ordinateur via Mappy® pour la localiser. Deux des trois ordonnanceurs de l'équipe alpha ont, quant à eux, construits leur propre carte augmentée d'informations nécessaires à leur travail, comme la répartition des contrats ou le nom des agents. Ceci a été possible grâce aux compétences avancées de l'un d'entre eux dans l'usage du logiciel de cartographie, ce qui nous conduit à aborder la question de la médiation technique.

Fabienne, outre son expérience du dispositif (elle a participé au lancement du projet pilote sur le territoire alpha), présente comme caractéristique essentielle d'être informaticienne de formation. Son paramétrage du logiciel est bien plus fin et abouti que celui de l'équipe bêta, ce qui vient minimiser les besoins d'une articulation toujours recommencée en situation. Par exemple, dans les plannings, certaines zones sont « blanchies ». Ce code, établi à son initiative, indique des zones prioritaires pour les prises de rendez-vous. Il permet aux chargés de clientèle et aux téléopérateurs de savoir où placer les interventions. Cet investissement de forme (Thévenot 1985) permet de réaliser de meilleurs arbitrages en situation, donc d'économiser le travail d'articulation ultérieur qui, on l'a vu, alimente la multi-activité. Dans l'équipe bêta, en l'absence d'un tel code, les interventions sont placées de manière arbitraire, ce qui conduit quasi-systématiquement les ordonnanceurs à les déplacer. Le préformatage réalisé par Fabienne ne s'arrête pas là : les tournées pour les routines comme pour la relève de compteurs sont préprogrammées. Si une intervention plus urgente le

## Variations collectives

justifie, il suffit donc aux ordonnanceur·se·s d'alpha de les déplacer alors que ceux de l'équipe bêta les reprogramment régulièrement. Les différences de compétences en informatique et d'habitude du logiciel ne sont pas seules en cause : tous en conviennent, ce paramétrage n'est pas transférable tel quel sur le territoire de bêta. La réalité de chaque territoire est irréductible, en matière de distances géographiques et de profils d'agents, comme nous l'avons vu. Par ailleurs, l'outil a été implanté plus récemment sur le territoire bêta et la résistance des équipes y est plus grande. Les ordonnanceurs de l'équipe bêta prennent ainsi souvent en compte le degré de résistance de certains agents dans la programmation de leur journée. Sans être leurs supérieurs hiérarchiques, donc sans réels moyens de pression, les ordonnanceurs de l'équipe bêta ont besoin de la coopération des techniciens de leur territoire. Ces derniers étant réticents, travailler le « relationnel » dans les conversations en mêlant attachements professionnels et personnels, permet aux ordonnanceurs de travailler à l'établissement de relations de confiance réciproques, comme j'ai pu le montrer dans le cas des conducteurs de travaux dans l'assainissement (Datchary, 2011). Ceci est un moyen d'assurer une certaine « liquidité relationnelle » qui prévient les risques de défection et qui est d'autant plus facile à établir ici que presque tous les ordonnanceurs de l'équipe bêta étaient auparavant des agents d'intervention sur le terrain.

Les propriétés singulières de la trajectoire de Fabienne, tout comme des autres ordonnanceurs, expliquent non seulement ses propres réactions face à la multi-activité, mais conditionnent également très largement les différences entre les deux équipes, dans la mesure où elle occupe une place centrale dans l'équipe alpha.

## Tenir ensemble les différentes échelles

À ce stade de mon exposé, plusieurs éléments peuvent être précisés. Si la multi-activité a beaucoup été analysée dans la littérature dans la perspective d'un ordre situé et local (Bidet, 2011), la prise en charge de la multi-activité déborde les mécanismes d'ajustement *in situ* ; elle repose aussi sur une infrastructure sociotechnique, ainsi qu'organisationnelle. La prise en compte du niveau organisationnel apporte sans conteste à l'analyse de la multi-activité, mais s'y cantonner conduit aussi à isoler artificiellement les manifestations de la multi-activité de leurs prises en charge effectives. En outre, on ne saurait distinguer *a priori* une multi-activité naturelle à certaines situations de travail d'une multi-activité engendrée par les formes locales de l'effectuation de ce travail, comme l'a montré le décalage patent entre les façons de faire de l'équipe alpha et bêta. Ainsi, l'hétérogénéité des conversations des ordonnanceurs de l'équipe bêta, qui, analysée rapidement, pourrait être interprétée comme une manifestation de dispersion « réductible », peut également être interprétée comme une prise en charge de la dispersion dans un contexte de coopération caractérisé par une forte incertitude.

Pour étudier la multi-activité, il convient donc de prêter simultanément attention à plusieurs échelles d'analyse : ce que l'organisation met, ou pas, en place pour faciliter la prise en charge des sollicitations multiples, au mode de fonctionnement d'un collectif de travail, ainsi qu'à des dimensions individuelles comme, en l'espèce, les trajectoires professionnelles des personnes. Ce croisement des composantes diverses de l'action a été opéré par d'autres auteur·e·s sur d'autres objets de recherche. Yrjo Engeström a proposé une nouvelle version de la théorie de l'activité, qui combine la dimension individuelle des interactions et celle collective des organisations

## Variations collectives

(Engeström, 2000). Dans son analyse sur la multi-activité des médecins aux urgences pédiatriques, Frédérique Chave a envisagé conjointement les entités organisationnelles, individuelles et situationnelles (2017). Si l'introduction des trois entités apparaît comme une avancée par rapport au modèle d'Engeström, la seule prise en compte de la situation ne suffit pas. Pour saisir l'apprentissage et les savoirs au travail, Silvia Gherardi et Davide Nicolini ont, quant à eux, contribué à développer une approche en « *practice based studies* », qui reprend les apports des théories situées en les confrontant aux contextes historiques, culturels et sociaux (Nicolini, Gherardi, & Yanow, 2003). Pour ma part, je revendique une approche écologique qui prend en compte l'environnement immédiat de l'action dans le droit fil des enseignements des *workplace studies* mais qui intègre également les environnements indirects de l'activité de travail – ici l'ancrage dans un territoire particulier des agents d'intervention dont l'activité structure et est structurée par celle des ordonnanceur-se-s. Tenir ensemble ces trois échelles d'analyse permet de documenter très finement la multi-activité tout en saisissant sa généralité. Au prisme de chacun de ces niveaux, les rapprochements se font entre des situations de travail différentes, démultipliant donc les perspectives de comparaison, qui sont un rouage essentiel de la montée en généralité dans les approches ethnographiques.

# L'ATTENTION : UNE NOUVELLE LECTURE DU TRAVAIL

Jusqu'ici nous avons abordé la question de la mise en forme des engagements en adoptant le prisme du collectif de travail, d'abord de manière resserrée avec le chapitre deux, puis de manière plus extensive avec le chapitre trois. Il est désormais temps d'élargir encore la focale et d'adopter celle d'une organisation dans son ensemble. En effet, dans la mesure où nous avons montré combien les choix organisationnels pesaient sur les mises en forme individuelles et collectives, il paraît maintenant nécessaire de poser le problème au niveau central de l'organisation, point de passage obligé pour influencer sur cette épreuve. Évidemment les démarches empiriques mises en œuvre dans les enquêtes précédemment mobilisées ne sauraient être reproduites telles quelles quand il s'agit d'enquêter à une échelle si vaste. Par ailleurs, l'épreuve que constitue la gestion d'engagements conflictuels est rarement thématifiée comme telle à ce niveau par les acteurs et actrices. Or, d'une part, ce niveau est tout à fait pertinent en soi pour analyser les conflits d'engagement, c'est d'ailleurs le lieu privilégié pour appréhender les dispositifs ainsi que les potentielles montées en généralité et remises en question des épreuves afférents. Et d'autre part, il permet également d'éclairer davantage ce qui se joue à celui du travailleur et de la travailleuse en mettant au jour ce qui cadre les

engagements. Autant de raisons qui nous amènent dans ce chapitre, à proposer une approche quelque peu différente : à savoir, réintroduire la question qui nous occupe ici à partir d'une enquête collective réalisée pour répondre à la demande faite par une grande entreprise de télécommunication autour des effets de la « digitalisation ». Comme nous le verrons dans la première partie de ce chapitre, l'introduction du prisme de l'attention a permis de déconstruire la demande empreinte de déterminisme technique de cette entreprise. Étudier les liens entre numérisation et attention aux trois niveaux que constituent le ou la travailleur-se, le collectif de travail et l'organisation, sera ensuite l'occasion de continuer à discuter la question de l'hétérogénéité des engagements.

## Une enquête commanditée

En 2015, j'ai été invitée par Anne-France Kogan, à l'époque en poste à l'École des Mines de Nantes, à participer à la rédaction de la réponse à un appel d'offre d'une grande entreprise de télécommunication. Outre Anne-France Kogan, le collectif comprenait cinq chercheur-se-s en sciences de l'information et de la communication et en sociologie : Yanita Andonova du LabSic (Université de Paris 13), Bruno Chaudet et Jean-Luc Bouillon du PREFIcs (Université de Rennes), Johann Chaulet et moi-même du LISST (Université de Toulouse 2) et deux prospectivistes de la FING, *think tank* sur les transformations numériques<sup>30</sup>, Amandine Bruguière et Aurialie Jublin.

---

<sup>30</sup> <http://fing.org/?Presentation>

La question posée par l'entreprise était la suivante : « *pour adapter nos métiers et nos compétences à la digitalisation : quelles compétences transverses et communes à tous nos métiers doit-on développer ?* ».

### Déconstruire la demande

Formulée de la sorte, cette question pose un certain nombre de problèmes. En premier lieu, recourir au terme « digitalisation », par-delà une mauvaise traduction d'un terme anglais<sup>31</sup>, sous-tend l'idée que le développement des outils numériques serait un phénomène générique avec des conséquences spécifiques au regard de la sphère du travail. Cette vision qui identifie un processus homogène de numérisation/digitalisation est empreinte d'un essentialisme, terreau fécond au déterminisme technique. À la suite de nombreux·ses chercheur·se·s qui se sont penchés sur ce qu'il conviendrait davantage d'appeler « les numériques », je pense que les transformations induites par les changements techniques relèvent rarement de « transformations propres » mais le plus souvent leurs incidences sont davantage à saisir en termes d'« amplification » (Boullier 2016), au sens où la numérisation ne fait qu'amplifier certains phénomènes déjà présents sous d'autres formes, dans le droit fil de ce qu'Elisabeth Eisenstein a montré pour l'imprimerie (1991). L'analyse proposée par Patrice Flichy (2005) de l'évolution concomitante des transformations sociales que constituent l'individualisme et la montée de l'organisation en réseaux d'une part, et le développement technique de l'ordinateur individuel et d'internet

---

<sup>31</sup> Le développement de l'usage du terme « digital » est une reprise directe de l'anglais « digit ». Mais ce dernier en anglais fait référence au chiffre alors qu'en France, ce terme désigne plus traditionnellement ce qui se rapporte aux doigts (cf. le latin « digitus »). Or, évidemment, il n'y a aucune raison de se limiter à l'étude des technologies requérant un écran tactile, pas plus que de recourir à du mauvais « franglais ». Ceci dit, c'est le terme le plus fréquent au niveau international (Cochoy, Hagberg, & Kjellberg 2018, Cochoy & Soutjis 2020) et donc il est communément utilisé dans les médias et les entreprises (Ughetto 2018b).

d'autre part, est à cet égard exemplaire. Innovations technologiques et transformations de la société évoluent de concert en s'ajustant mutuellement. Dès lors, on ne saurait isoler artificiellement transformations techniques et sociales, et encore moins présupposer des effets propres à la numérisation. Il est fondamental de penser dès le départ son enquête pour ne pas écraser ces continuités, danger qui guette dès qu'il y a une réification des mondes numériques (Pastinelli 2011).

Outre une essentialisation du développement des outils numériques, la formulation de la question induit l'idée qu'il existerait une solution à ce problème – rappelons-le mal posé – développer des compétences transverses à tous les métiers. À ce niveau le problème est double : d'une part, il existerait UNE solution et d'autre part, elle pourrait être mise en œuvre de manière centralisée et indifférenciée chez tous les salarié·e·s. Pas plus que le numérique ne doit être appréhendé comme un problème en soi indépendamment des situations d'usage et des autres transformations qui affectent l'entreprise, il ne saurait y avoir une solution unique résidant ici dans le développement de compétences numériques chez les salarié·e·s. transverse. Celles-ci sont ici aussi essentialisées dans la mesure où dans cette très grande entreprise, les métiers et leurs contextes d'activité sont pour le moins nombreux et différents. Envisager de développer des compétences numériques transverses et communes à des métiers aussi différents que chercheur·se en recherche et développement, juriste, commercial·e en boutique ou par téléphone, ou technicien·ne d'intervention, paraît pour le moins irréaliste et sous-estime dangereusement l'importance de l'activité, de son contexte mais aussi des caractéristiques des salarié·e·s au premier rang desquelles leur formation initiale.

Enfin, il n'aura pas échappé au lecteur attentif que face à l'évolution à laquelle elle est confrontée, l'organisation entend répondre par une adaptation individuelle de ses salarié·e·s. Ceci présente l'avantage indéniable de ne pas remettre en cause l'organisation actuelle et revient à sous-traiter aux salarié·e·s et aux équipes de travail l'effort

d'adaptation. Sans se positionner sur l'équité d'un tel modèle, mes travaux précédents, tout comme le chapitre précédent, ont pointé la nécessité de prendre en compte les différentes échelles de l'activité au travail : à savoir le niveau organisationnel, celui du collectif et le niveau individuel.

Pourquoi accepter alors de répondre à une telle commande ? Les raisons sont là encore plurielles. Tout d'abord, la contractualisation grandissante de nos activités de recherche nous porte sans conteste à répondre à de tels appels d'offre. D'autant que de telles enquêtes ont l'avantage de permettre un accès facilité au terrain – à la condition toutefois de pouvoir mener l'enquête librement – nous reviendrons sur cet aspect dans un prochain développement. Mais la raison la plus fondamentale est à chercher du côté des finalités assignées à notre travail de recherche. Comme cela a été expliqué dans le troisième chapitre du tome 1 de cette HDR, j'accorde beaucoup d'importance à ce que mon travail de sociologue puisse être réapproprié par la sphère sociale. Dès lors, plutôt que de répondre seulement à des questions dont nous aurions soigneusement choisi la formulation, je pense qu'il y a un réel enjeu à partir des formulations de problèmes qui ont cours au sein de la société, ici donc dans les entreprises, en faisant un travail de déconstruction et de traduction. Dans le sens commun, la question de la mise en forme des engagements dans le cadre des activités de travail est souvent rabattue sur des problèmes de (dé)connexion et de multiplication des outils de communication.

## Le détour par l'attention

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

Concrètement, pour nous la question était donc de déterminer comment répondre à cette demande – notamment formuler des préconisations sous forme de compétences à développer – sans tomber dans le triple piège du déterminisme technique, du solutionnisme centralisé et du report exclusif sur les salarié·e·s des efforts d'adaptation.

Quelques temps avant de réaliser cette enquête, j'avais lu *Écologie de l'attention* d'Yves Citton (2014). Dans cet ouvrage, l'auteur propose une analyse tout à fait originale, en procédant à trois recadrages d'envergure sur la question de l'attention.

Le premier est d'ordre temporel. Pour mieux comprendre les transformations à l'œuvre en matière d'attention, la perspective historique s'impose notamment pour ne pas conclure trop hâtivement à la responsabilité du développement des outils numériques. On ne peut que souscrire à une telle précaution tant elle est nécessaire pour se prémunir contre le déterminisme technique. Écueil ici scrupuleusement évité : ce ne sont jamais les technologies qui sont directement mises en cause, mais la féodalisation de leurs usages et leur assignation à des logiques désignées comme « mutilantes ».

Le second recadrage tient à l'échelle d'analyse : à rebours d'une approche trop souvent individualisante, l'auteur nous propose le cheminement inverse. Dans une première partie, le lecteur est invité à zoomer sur les flux de l'attention collective depuis Saturne. Ce point de vue pour le moins surplombant permet de montrer que l'attention individuelle se trouve constamment surdéterminée par des structures collectives tant culturelles que technologiques qui la canalisent. La seconde partie s'attache à montrer que l'on ne fait pas attention tout seul : la conscience de la présence de l'autre modifie l'orientation de ma propre attention. Il n'est plus ici question d'attention collective mais d'une attention conjointe qui se construit dans l'immédiateté de la coprésence et qui par définition nous attache. Enfin la troisième partie pénètre dans les fonctionnements de notre attention tels que chacun de nous l'expérimentons quotidiennement ; d'abord à travers le

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

microscope des neurosciences, avant d'en dégager les formes d'individuation. L'auteur met en avant une forme d'attention réflexive sensible aux dynamiques, contraintes, dispositifs mais aussi aux valorisations qui conditionnent notre attention. Il ne s'agit pas de choisir tel type d'attention au détriment d'un autre mais de savoir alterner hyper-attention (ou focalisation) et attention flottante. Cette déconstruction des niveaux d'analyse de l'attention est à ce point convaincante que, rendu au terme de la démonstration, on se surprend à envisager l'attention, une fois libérée de son carcan économiciste, comme un opérateur d'échelle du social assez convaincant puisqu'elle permet de décliner tour à tour perspective holiste, interactionniste et individualiste.

Le troisième et dernier recadrage constitue, en quelque sorte, le prolongement des deux premiers. Contre la stricte perspective économique qui est le plus communément mobilisée dès qu'il est question d'attention, il propose une approche « écosophique » ou écologique, dans laquelle l'attention se conçoit avant tout comme une interaction dans le cadre d'une relation « durable » à son environnement. L'attention est même bien plus que cela, puisque dans la conclusion, elle devient le support de la consistance de la personne, ou pour le dire autrement ce qui permet la réalisation concrète de notre individuation.

Cette lecture est entrée en forte résonance avec mes enquêtes antérieures et mes partis pris théoriques présentés dans le premier chapitre. J'ai alors proposé au collectif de recherche de répondre à la demande par le prisme de la question attentionnelle. En effet, si nous étions toutes et tous d'accord pour ne pas reconnaître dans la « digitalisation » un mouvement unique et cohérent qui aurait des effets propres et indifférenciés sur les différents métiers, il ne nous paraissait pas abusif d'affirmer qu'en multipliant les attracteurs cognitifs, la « digitalisation » bouleversait les cadres attentionnels de tous les salarié-e-s – évidemment pas de la même façon suivant les activités, nous y reviendrons. Le tour de passe-passe consistait dès lors à

formuler les compétences numériques transverses demandées en termes de suscitation et de maintien de l'attention sans naturellement réduire cette dernière, à son approche économique, à savoir, un arbitrage individuel d'allocation de ressources (Kessous, Mellet, & Zouinar 2010, Kessous 2012). Nous avons emprunté la voie d'Yves Cillon en considérant simultanément trois niveaux attentionnels. Mais nous avons adapté son triptyque – individuel, conjoint et collectif – reformulé en individuel, collectif et organisationnel, conformément aux résultats de mon enquête sur l'ordonnancement présentés dans le chapitre précédent.

### Négocier les conditions d'enquête

L'entreprise à l'origine de la commande est une très grande entreprise française du secteur des télécommunications employant plus de 140 000 personnes, et présente dans différents pays. L'enquête a été commanditée par une instance regroupant des représentant·e·s de la direction et des syndicats. La mission de cette instance est de réfléchir aux évolutions des métiers et des compétences de l'entreprise par l'entremise d'études réalisées par des prestataires extérieur·e·s. Nos interlocuteur·ice·s étaient donc des commanditaires coutumier·ère·s de telles études et avaient donc des attentes bien précises, en termes de délai (l'enquête a été réalisée en un an courant entre 2015 et 2016, ce qui est assez court compte tenu de l'étendu du terrain à réaliser et de la dispersion géographique et scientifique de l'équipe) mais aussi de déroulement de l'enquête. La démarche qui nous a été proposée et contre laquelle nous avons dû lutter était de procéder à l'enquête à partir d'entretiens avec des « top manager·se·s » sélectionné·e·s pour nous. Ce n'est qu'après avoir réalisé cette première campagne d'entretiens et argumenté sur les effets performatifs du mythe de la « digitalisation » dans le discours de ces « top manager·se·s » que nous avons réussi à négocier une seconde phase de l'enquête

comprenant d'une part des entretiens avec des personnes plus en prise avec l'activité et d'autre part de réelles périodes d'observation. La première phase de l'enquête a mis en évidence que ces hauts cadres dirigeant·e·s étaient empreint·e·s d'un discours idéologique sur le numérique. Ce discours essentialise le numérique et le pare de vertus de simplification, d'accélération, de fluidification et d'ouverture<sup>32</sup>. Ce qui est aisément compréhensible pour au moins deux raisons. La première tient au secteur d'activité : l'entreprise vend des services numériques, partant la technophilie est de mise. La seconde raison tient à la nature de l'activité de ces hauts cadres dirigeant·e·s. Leur fonction principale est la stratégie soit planifier le travail des autres depuis une position où les épreuves de réalité auxquelles sont confrontées les salarié·e·s aux prises avec l'activité concrète demeurent invisibles. Pour ces dernier·ère·s, les promesses de la « digitalisation » « ventriloquées » (Cooren, Taylor, & Van Every 2006) par leurs hauts cadres dirigeant·e·s – simplification, accélération, fluidification et ouverture – demeurent souvent au niveau des incantations, ou plus exactement à celui des prescriptions qui les entravent dans leur travail concret. De fait, ce discours idéologique cadre le prescrit et est retranscrit organisationnellement, techniquement et écologiquement. Par exemple, nous y reviendrons par la suite, le mythe du client ou de la cliente geek n'est pas étranger à l'aménagement spatial et à l'équipement des boutiques où le papier est proscrit mais surtout aux injonctions de vente et aux évaluations des performances des chargé·e·s de clientèle. Nous rejoignons-là les analyses de Sylvie Monchatre :

*« Au sein de ce conclave éclaté mais réuni par sa mission d'évaluation, une voix porte davantage, au point d'être érigée en principe supérieur : celle du client. Non pas celle des représentants organisés d'une clientèle réelle,*

---

<sup>32</sup> J'ai choisi ici de ne pas détailler l'analyse de cette première partie de l'enquête pour des raisons d'économie de la démonstration. En effet, en tant qu'analyse transversale de différents métiers, ce chapitre est déjà beaucoup plus long que les précédents. En outre, contrairement aux autres métiers, je ne dispose d'aucune observation de leur activité, seulement d'entretiens.

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

*aucun mouvement social d'ordre consumériste n'étant ici à l'oeuvre, mais celle d'une figure de client construite, brandie à titre de "figure de rhétorique" et autorisant la mise en œuvre de politiques managériales fondées sur des dispositifs d'évaluation en son nom. » (Monchatre 2011, p. 47)*

Or si ce·tte client·e geek était omniprésent·e et « habitait » le discours des « top manager·se·s », nous ne l'avons jamais rencontré·e lors de nos périodes d'observation en boutique. En cela, ils et elles relèvent bien de ce que Marie-Anne Dujarier désigne comme « planneurs » :

*« C'est-à-dire ceux qui, à distance de la réalité du terrain, à distance du travail réel et concret, pensent, construisent, diffusent et mettent en œuvre les dispositifs, outils de gestion, procédures, process, protocoles qui encadrent le travail de ceux que l'auteure appelle des "opérationnels". » (2017)*

Cela rejoint également les analyses de Jean-Philippe Neuville (1997) qui a mis en évidence le décalage entre les discours dans les entreprises prônant le « modèle japonais » et donc notamment le juste-à-temps, l'absence de stocks, des procédures qualité et les observations mettant en évidence l'omniprésence des stocks et la négociation perpétuelle des procédures qualité.

Si négocier une seconde phase d'observation s'est avéré décisif, notre liberté n'était pas totalement gagnée pour autant car une fois que nous nous sommes mis·es d'accord sur les métiers sur lesquels nous voulions enquêter, des contacts nous étaient donnés. Après plusieurs terrains réalisés, nous nous sommes rendu·e·s compte que l'on nous orientait systématiquement vers les projets, équipes, et salarié·e·s les plus technophiles, ce qui constituait à n'en pas douter un réel biais pour notre travail d'enquête. Nous nous sommes donc appuyé·e·s sur la dispersion géographique de l'équipe pour négocier des terrains alternatifs à ceux qui nous étaient proposés, et où de fait nous avons eu à voir une réalité quelque peu différente.

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

Le terrain a donc été réalisé en plusieurs lieux, essentiellement à Paris, Rennes, Toulouse, Nantes et Orléans. Outre la campagne déjà mentionnée de dix entretiens menés auprès de cadres dirigeant·e·s, notre enquête a porté sur différents métiers : conseiller·ère·s clientèle, technicien·ne·s d'intervention, juristes, développeur·se·s informatique et les métiers de *back office*. Au total, nos entretiens et observations ont été réalisées auprès de 45 salarié·es et 25 de leurs manager·se·s de proximité. L'expression « manager·se·s de proximité », utilisée dans cette entreprise et reprise ici désigne des cadres ayant la responsabilité directe d'une équipe opérationnelle comme par exemple responsable d'une boutique ou référent·e d'une équipe de technicien·ne·s ou d'agents du *back office*. Ils et elles se situent donc à proximité du travail effectif des opérationnel·le·s, contrairement aux « planneur·se·s » évoquée précédemment. Nous avons porté une attention particulière aux pratiques de travail en interaction avec leur environnement de travail le plus immédiat, ainsi qu'aux moyens déployés par les individus au quotidien pour créer de l'efficacité, du sens et du collectif.

La présentation de l'enquête ne saurait être complète sans revenir sur les conditions qui ont permis un réel travail collectif. Outre les réunions classiques d'organisation et de répartition du travail d'enquête, nous avons réalisé des réunions téléphoniques régulières où des comptes rendus rapides des terrains étaient systématiquement réalisés. Cela permettait une meilleure appropriation des différents matériaux partagés sur un dossier commun. La première phase d'analyse des matériaux, où chacun était pris séparément, a systématiquement été réalisée par l'un·e des membres de l'équipe qui n'avait pas réalisé l'entretien ou l'observation. L'analyse transversale a été faite lors d'un séminaire de travail en résidence de plusieurs jours où les thèmes de l'analyse transverse ont été répartis entre des binômes, qui changeaient systématiquement chaque demi-journée. Si bien que lorsque nous nous sommes réparti·e·s la rédaction du rapport, nous avons une très bonne connaissance des différents matériaux. Au total, ces différents

dispositifs organisationnels et techniques ont permis une réelle appropriation collective des terrains et une analyse transverse au sein d'un collectif de chercheur·se·s qui pour la plupart ne se connaissaient pas. Les conditions de l'enquête ayant été présentées, il est désormais temps d'entrer dans l'analyse du matériau recueilli.

## Attention individuelle

Dans une écologie fortement numérisée et en perpétuel changement, l'attention individuelle exige un travail d'articulation important sur le plan cognitif et une gestion complexe des priorités. Si le processus de numérisation affecte de manière différenciée chacun des métiers, comme nous le verrons dans une première section, certaines analyses peuvent néanmoins s'établir à un niveau transversal. Chronophage, l'usage du numérique implique une gestion de l'attention individuelle face à la multiplication des outils et à l'hétérogénéité des sollicitations, ainsi qu'une capacité à penser et moduler sa connexion. La dimension cognitive est très forte avec notamment le rôle de l'expérience dans l'acquisition d'automatismes et celui du management de proximité dans la gestion des flux d'informations. Plus largement, c'est la question de garder le rythme de son activité qui se pose.

## Les différents métiers aux prises avec la numérisation

Les outils numériques occupent une place centrale dans les métiers que nous avons étudiés, mais de manière différente. Le choix a été fait dans cette section d'aborder successivement ces métiers afin d'une part de permettre au lecteur ou à la lectrice de les découvrir progressivement et, d'autre part, d'insister sur les transformations spécifiques à chaque métier, induites par la numérisation. La présentation de l'activité des salarié·e·s ne se veut donc pas ici exhaustive puisqu'elle continuera à alimenter tout le chapitre au fil de la progression de l'argumentation.

### *Manager des équipes*

Le manager ou la manageuse de proximité doit être en permanence au courant des informations qui ne cessent de tomber sur divers canaux de communication. Principalement en cause, les courriels, publications ou messages postés sur les réseaux sociaux, s'accumulent à longueur de journée et posent des problèmes d'arbitrage entre l'urgent et/ou l'important. Souvent redondants, ils participent à l'augmentation de la charge de travail.

*« Pour annoncer un même challenge, tu reçois un mail par 7 ou 8 personnes différentes avec plus ou moins la même info dedans et des Powerpoint joints qui peuvent dépasser les 20 pages » Manager*

Le flux continu de messages conduit à un sentiment de frustration, car il est jugé comme trop coûteux en temps et en concentration. Le temps passé à lire, à trier et à archiver ces informations se fait souvent au détriment du travail de réflexion et d'analyse.

## *Contrôler la conformité à la réglementation*

La situation des juristes sur lesquels et lesquelles nous avons enquêté n'est pas si différente sous cet aspect. Ils et elles remplissent une fonction support : leur métier consiste notamment à veiller à ce que les publicités et les supports de communication respectent les réglementations française et européenne. Compte tenu de la diversité de l'offre de l'entreprise, cela requiert des compétences juridiques sur un périmètre assez étendu, sans cesse en renouvellement. La veille occupe dès lors une place prépondérante dans leur activité.

Les juristes interviennent comme dernier maillon de la chaîne de validation des différents supports communicationnels et marketing. Ils et elles reçoivent en continu de nouveaux supports, de taille et de complexité variables, devant souvent être traités sous la modalité de l'urgence.

*« Tout est urgent ! Tous les mails qu'on reçoit sont urgents. Il y a un flux incessant de demandes urgentes, des petits et des gros dossiers de fond beaucoup plus longs à traiter. » Juriste*

La numérisation affecte surtout ces deux premiers métiers au niveau du volume et de la vitesse des flux d'informations. L'attention qui leur est portée constitue un sempiternel travail, coûteux et chronophage, à articuler avec les activités de cœur de métier : diriger une équipe ou contrôler la conformité des supports communicationnels aux réglementations en vigueur.

## *Vendre*

Pour les conseillers et conseillères clientèle, là encore, la partie numérique est importante. Cela est vrai tant au niveau de l'offre des outils en vente en boutique qu'au niveau de la manipulation des

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

systèmes d'information (SI) pour proposer des offres aux client·e·s et constituer et/ou mettre à jour leurs dossiers. Cela doit se faire de manière la plus fluide possible pour ne pas mettre en péril la relation client·e qu'elle soit en face-à-face dans les boutiques ou médiées par le téléphone ou les messages sur les plateaux des centres d'appel (Licoppe & Relieu 2004, Kessous, Mallard, & Mounier 2005).

Les vendeurs et vendeuses en boutique ont en outre souvent à manipuler les différents modèles de téléphone pour traiter les demandes des client·e·s. C'est évidemment le cas pour installer la nouvelle carte SIM mais il n'est pas rare non plus que les déplacements des client·e·s en boutique soient liés à un problème de configuration du téléphone – ne pas savoir mettre la date et l'heure sur son téléphone, problème d'accès à la messagerie vocale, etc. Par ailleurs, dans la mesure où de nombreux client·e·s sont informé·e·s sur l'offre avant d'arriver en boutique, pour se démarquer dans la relation client·e., il ne s'agit pas tant pour les vendeurs et vendeuses d'être pointu·e·s sur les offres commerciales que de savoir précisément renseigner le ou la client·e sur l'utilisation de ses outils. Pour cela, avoir développé ses propres usages en amont dans la sphère non professionnelle constitue un avantage certain et alimente les pratiques professionnelles :

*« Moi j'utilise aussi cette appli, elle est très pratique »*

*Vendeuse*

*« Il faut mettre les mains dans le cambouis pour mieux expliquer ensuite »* *Vendeur*

Pour ce métier, le développement des outils numériques se traduit donc par des processus d'attention divisée mais aussi des compétences d'usage, qui doivent être constamment mises à jour.

## *Entretenir et réparer les réseaux*

Les infrastructures matérielles du réseau de télécommunication (tout comme celles des réseaux d'eau et d'assainissement du chapitre 3), nécessitent un travail de contrôle et de maintenance. L'organisation de celui-ci se rapproche de celle que nous avons analysée en détail dans le chapitre 3 avec le rôle central des ordonnanceur·se·s qui pilotent à distance l'activité des agents d'intervention. À ceci près que dans cette entreprise, on parle non pas d'ordonnancement mais de « conduite d'activité ». Les salarié·e·s qui œuvrent dans la conduite d'activité réalisent donc un travail de *back office* à distance, qui consiste essentiellement dans la manipulation et la transmission de l'information :

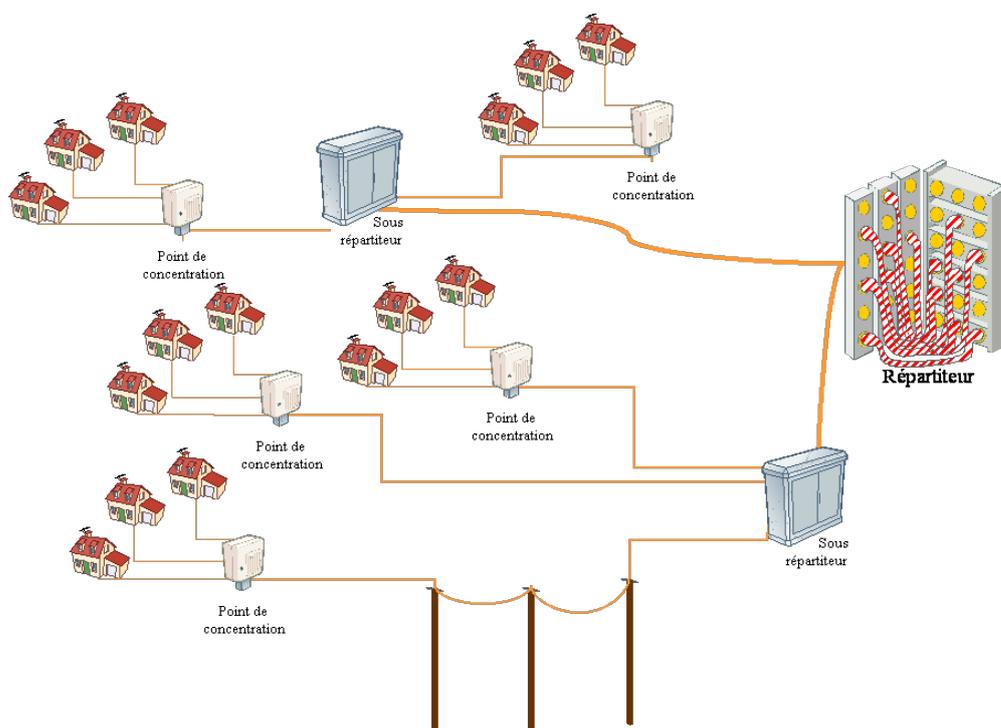
*« Cela consiste à regarder tous les dossiers qui arrivent en production, qui nous arrivent dans un SI, nous c'est OPUS, et notre premier boulot est de regarder si pour chaque dossier qui nous arrive, pour chaque demande, il y a la ressource nécessaire technique : cuivre, pour construire la fameuse liaison, pour notre client entreprise ou grand compte [...] afin de dire au technicien, tu peux aller sur le terrain. »* *Manager d'équipe de Back Office*

Au quotidien, ces salarié·e·s préparent les dossiers d'intervention en regroupant notamment les commandes pour optimiser le nombre d'interventions en visant l'intervention unique. Ils et elles s'assurent de la disponibilité des ressources d'intervention, de leur commande éventuelle, les affectent dans le plan de charge, négocient les rendez-vous d'intervention. Ils et elles ont également en charge la saisie dans les SI des données nécessaires à la gestion de la production. Posté·e·s devant leurs écrans, ils et elles pilotent donc à distance l'activité des technicien·ne·s en suivant chaque dossier jusqu'à sa clôture.

De leur côté, les technicien·ne·s doivent se déplacer armé·e·s d'une tablette et d'un téléphone en plus de leur équipement technique sur le

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

lieu de l'intervention au gré des tickets reçus, cette intervention se fait sur les fils du réseau. Ces derniers partent du répartiteur, arrivent à une armoire appelée ASR (armoire de sous-répartiteur) ou baie de brassage. Ils partent ensuite vers un point de concentration (PC) qui fournit environ 7 clients. En moyenne, le répartiteur et l'ASR sont distants de 2 kilomètres, et l'ASR et le PC de 1 kilomètre.



**Figure 2: Réseau de télécommunication, quelques repères techniques<sup>33</sup>**

Le travail est encapsulé dans les SI qui contiennent type d'intervention, lieu et date de l'intervention, données clientèle, informations complémentaires. Aussi les dispositifs matériels supports de ces SI – tablette et smartphone – deviennent-ils de nouvelles sources d'attention prépondérantes. Un technicien raconte, par exemple, que son portable est devenu un outil important, qu'il devient la preuve qu'il travaille, et que cette preuve a autant d'importance que le travail lui-même. Mais cela suppose de redoubler d'attention, puisqu'il faut qu'il pense, non seulement à s'assurer de l'avoir avec lui, mais

<sup>33</sup> Crédits image : <https://wallu.pagesperso-orange.fr/bl.htm>

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

aussi qu'il soit bien chargé et connecté au réseau, car sinon aucune évaluation<sup>34</sup> de ses interventions ne pourra être faite.

*« C'est compliqué à expliquer mais grosso modo, moi ça c'est devenu ma troisième main, c'est-à-dire que si j'oublie mon téléphone, mes chiffres dans la journée seront dans le rouge, j'aurais pourtant bien bossé, j'aurais réparé le client, j'aurais eu une super relation avec le client, mais on pourra me dire tu n'es pas un bon technicien, et je me dis "mais on est déconnecté du terrain", c'est-à-dire que ce n'est pas ça qui fait qu'on travaille, bah pourtant si, donc c'est là où, on se retrouve sans batterie, bah c'est une catastrophe, il n'y a plus aucun chiffre qui remonte »*  
*Technicien*

Il ou elle doit en outre être joignable par ses collègues œuvrant à la conduite d'activité en *back office* et évidemment par son ou sa responsable.

La numérisation se traduit essentiellement par une conduite d'activité à distance du ou de la technicien·ne en temps réel – contrairement au contrôle réalisé sur papier. Cette dernière a, de plus, accès via sa tablette à de nombreuses informations par le biais des SI et de ce fait, se trouve davantage autonome dans la réalisation de son intervention, avec nous le verrons un risque non négligeable d'isolement.

## *Développer des solutions technologiques*

La place du numérique dans l'activité des développeurs et des développeuses est évidemment centrale. Les équipes sur lesquelles nous avons enquêté mêlent architectes logiciels, développeur·e·s et ingénieur·e·s. Elles sont organisées en mode projet selon le modèle de l'organisation dite « agile ». Ces méthodes d'abord déployées dans le

---

<sup>34</sup> Nous reviendrons sur la question des évaluations dans la dernière section de l'ultime partie de ce chapitre.

secteur du développement informatique, mettent l'accent, par-delà leur diversité, sur la nécessité d'assouplir les démarches classiques de gestion de projet jugées trop séquentielles. En effet, le fonctionnement dynamique des équipes projet et l'interaction permanente entre les parties prenantes et la « communication » sont considérés comme déterminants dans la capacité d'adaptation. Cette dernière est considérée comme beaucoup plus importante que le suivi strict d'un plan défini selon les règles de la démarche projet<sup>35</sup>. Nous reviendrons plus en détail sur ce point dans la dernière section de ce chapitre. Pour l'heure, nous nous contenterons de préciser que l'autonomie y est centrale, exigeant à la fois un travail de veille personnelle sur des forums spécialisés, de l'auto-formation et de l'entraide au sein de l'équipe.

Ce survol rapide des différents métiers montre que la « digitalisation » les affecte de manière sensiblement différente. Nous pourrions évidemment creuser plus en avant ces différences en investiguant chacun de ces métiers dans sa singularité, soit en adoptant les focales d'analyse des chapitres précédents. Mais rappelons-le, il s'agit ici d'adopter une vision transversale.

## Conséquences transversales

Évaluer transversalement ce que fait la numérisation à l'attention individuelle dans des métiers si divers n'est pas chose aisée. Néanmoins, trois éléments sont apparus comme suffisamment récurrents pour justifier de leur transversalité. En premier lieu, nous aborderons la question de l'hétérogénéité des sollicitations qui amène les salarié-e-s à devoir jongler avec des foyers d'attention disparates et concurrents. Puis, nous établirons que face à ce problème, l'expérience

---

<sup>35</sup> Pour une présentation plus substantielle, le lecteur ou la lectrice pourra se reporter avec profit à l'ouvrage de Pascal Ughetto (2018b) ou à la thèse de Carine Khalil (2011).

se révèle être un adjuvant précieux. Ce qui nous permettra, dans un dernier mouvement, d'interroger la question du rythme de l'activité.

### *Hétérogénéité des sollicitations*

Nous l'avons vu dans la présentation des différents métiers, se tenir au courant des différentes informations qui « tombent » tout au long de la journée de travail, est un problème pour certain·e·s salarié·e·s, au premier rang desquel·le·s, les manager·se·s et les juristes. Et ce, d'autant plus que le flux d'information n'est pas vraiment ajusté :

*« Des fois, on reçoit une dizaine de mails pour nous dire, pour nous parler du même sujet mais de façons différentes parce qu'il y a dix personnes de services différents qui vont nous envoyer des infos, on a des choses qui sont en doublon ou en triplon comme ça régulièrement. Voilà, donc on fait le tri hein, c'est compliqué » Manager*

Mais par-delà les questions bien connues de surcharge cognitive engendrée par un trop plein informationnel, la question se pose de la multiplicité des canaux. Les manager·se·s qui déclarent recevoir en moyenne entre 50 et 70 courriels par jour doivent également composer avec différents réseaux sociaux d'entreprise ou grand public ainsi que WhatsApp où un groupe dédié leur permet d'échanger des informations avec leurs homologues et responsables de secteur :

*« [...] ce groupe WhatsApp voilà, donc c'est assez prenant parce qu'on a, vous voyez depuis qu'on parle là j'ai deux nouveaux messages sur WhatsApp, donc voilà c'est à regarder régulièrement, mais c'est intéressant parce que ça crée une émulation des fois, on parle aussi d'autres choses que du boulot voilà, ça déborde un petit peu le cadre professionnel mais ça nous permet d'avoir en*

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

*tous cas des informations en temps réel »* *Manager boutique*

Dans de nombreux entretiens, les salarié-e-s ont souligné le nombre conséquent d'outils numériques mis à leur disposition, ou, pour être plus exacte dans la formulation, dont ils et elles doivent être en mesure de disposer en fonction de leur activité.

*« Les outils digitaux chez [nom de l'entreprise]: il y en a trop, beaucoup trop... L'usage de la DMI c'est le parcours du combattant si on veut réserver du matériel. Les bases de données sont éparpillées, le système d'information bugue... Il faut vraiment être très à l'aise pour pouvoir se débrouiller avec tous ces outils. Parfois ce n'est pas facile »* *Juriste*

La perpétuelle modification de l'équipement technologique exige une capacité d'adaptation continue et une formation sur le tas qui mobilise le plus souvent le régime exploratoire mis en évidence par Nicolas Auray (2011). De fait, les salarié-e-s ont de moins en moins le contrôle de leur activité comme le montrent les résultats de l'enquête réalisée par l'APEC en 2011 sur les effets de la « digitalisation » sur l'organisation du travail et la relation au travail : 58% des salariés ne sont jamais associés au projet technologique, pour 65% les outils sont directement implantés sur leurs ordinateurs sans formation préalable et sans qu'ils y aient participé et 79% déclarent avoir à se former tout seuls par rapport à ces nouveaux outils.

La multiplication des outils dans l'environnement de travail implique une redondance des outils (notamment communicationnels) et un travail d'articulation incessant. Mais elle signe surtout une augmentation de la polyvalence demandée aux salarié-e-s qui doivent prendre en charge en plus des activités dévolues à leur métiers des activités autrefois réalisées par du personnel support. C'est le cas depuis longtemps pour toutes les activités relevant des ressources humaines comme les demandes de congés par exemple (Cardon & Morel 2005) ou de la

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

gestion des frais engendrés par les missions. Mais c'est aussi vrai pour d'autres activités :

*« C'est un peu le problème de la digitalisation comme on est en train de la vivre dans l'entreprise, c'est que ça rajoute des choses à faire, ça occupe l'esprit avec plein de tâches, ça augmente les tâches, et surtout ça augmente aussi la charge de travail... Alors on me dit oui, tu as juste des boutons, oui mais un bouton par ci, un bouton par là, ça complique le quotidien. [...] Moi j'ai l'avantage j'ai commencé en contrat de qualification en alternance en 2001, donc j'ai vraiment le recul, je n'ai pas la vision des anciens qui sont contre la digitalisation parce que je trouve moi que la digitalisation ça a apporté un gros gain sur notre travail au niveau de l'autonomie, mais à l'inverse, on est en train de nous rajouter au fur et à mesure, c'est la grande bataille alors pour Scaler<sup>36</sup> » Technicien*

Dans cet extrait d'entretien le technicien nous explique que si la numérisation lui a fait gagner en autonomie, elle a également apporté son lot de tâches supplémentaires. Avant l'introduction de l'application *Scaler*, cette tâche de préparation des commandes incombait à d'autres salarié·e·s en *back office*.

Des différents métiers rencontrés, la polyvalence et la diversité des foyers d'attention est maximale pour les manager·se·s en boutique, comme cela a pu être montré dans d'autres secteurs (Racine 2020). Ainsi, pour l'un d'eux, j'ai pu observer en une journée : la préparation et réalisation du « *brief* » d'accueil des vendeur·se·s, la réception des stocks, l'accueil client pour remplacer un vendeur absent, la déclaration de vols de portables au commissariat, la réalisation de deux entretiens de suivi de conseillers clientèle. Le tout était émaillé par la survenue d'affaires courantes notamment répondre aux questions de ses vendeur·se·s, au téléphone, gérer les courriels et autres informations qui

---

<sup>36</sup> Scaler est une application qui permet de préparer les commandes de matériel en amont de ses interventions.

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

tombent sur les différents outils. Et la journée ne se termine pas forcément quand le manager quitte la boutique puisque le recours nécessaire, selon lui, à des réseaux sociaux privés fait que les activités professionnelles débordent très largement y compris quand il n'est pas au travail. Toutes ces activités viennent l'empêcher de réaliser des tâches qu'il jugerait pourtant plus stratégiques par rapport à son cœur de métier comme faire de la veille sur les nouveaux produits.

## Rôle de l'expérience

La numérisation croissante de l'environnement de travail enjoint les salarié-e-s à devoir jongler avec des foyers d'attention très variés ; ce qui ne fait qu'amplifier la polyvalence croissante requise dans de nombreux métiers. Cette polyvalence mobilise plus d'attention, car elle ne peut s'appuyer sur des routines :

*« Ce que voudrait l'entreprise c'est qu'on devienne des techniciens polyvalents sur tous les métiers parce que c'est plus pratique et ça nous permettrait d'avoir une force au travail très réactive, ça je l'entends bien, je comprends, sauf que je ne peux pas travailler à la même vitesse en faisant autant de métiers » Technicien*

Se concentrer et s'abstraire d'un environnement labile est coûteux cognitivement et, à la lumière des terrains, cet environnement se caractérise souvent par un excès d'informations et d'outils. Pour éviter de subir la surcharge informationnelle et ne pas se noyer dans ce changement permanent, l'expérience dans un métier est centrale pour gagner en efficacité.

*« L'efficacité repose sur la mobilisation d'une forme d'intelligence pratique, se dévoilant en situation et amenant les individus à inventer des savoirs opératoires*

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

*pour pallier les insuffisances de la règle » (Osty & Dahan-Seltzer 2006).*

Mais, comme j'ai pu le montrer dans mes travaux précédents (Datchary 2006), l'expérience métier est aussi centrale pour discriminer les « bons » signaux, à savoir ceux qui sont en lien avec l'activité professionnelle. Cette efficacité attentionnelle se joue dans la familiarité à une activité, un environnement de travail et à des collègues. L'extrait d'entretien suivant en témoigne sous le vocable de la zone de confort du technicien, les interventions inhabituelles le plaçant quant-à-elles dans une zone d'inconfort peu compatible avec une disponibilité attentionnelle :

*« Dans mes produits habituels, mes clients habituels, ma zone de confort, ça me laisse de la marge intellectuelle de la disponibilité intellectuelle pour pouvoir réfléchir, là on me met dans une situation je ne suis plus dans ma zone de confort, j'ai plein de choses à penser, j'ai un stress ambiant, ce n'est pas ce que je fais habituellement, l'élastique il est déjà cassé, je suis déjà dans les marges quoi, je n'ai plus de disponibilités supplémentaires, peut être que c'est ma limite à moi, ma limite humaine, mais je n'arrive pas à être vigilant sur l'ensemble » Technicien*

En outre, la capacité à s'adapter aux environnements technologiques évolutifs s'appuie fortement sur des connaissances tacites et des savoir-faire métiers cumulés à travers l'expérience personnelle. Francis Chateauraynaud dans un article très stimulant explique comment l'action des personnes en charge de la conduite de dispositifs techniques repose sur deux dimensions inextricablement liées : la vigilance et la capacité transformatrice dans la durée.

*« Si nos acteurs disposent d'une faculté d'adaptation ce n'est pas par l'utilisation opportuniste de prises locales mais par l'amélioration constante de leurs facultés perceptuelles. Véritable véhicule de l'expérience, le travail perceptuel, n'est pas plus "a-social", comme le laissent*

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

*penser les réductions biologiques ou psychologiques, que surdéterminé par le "social". Faisant agir le corps aux points de jonction de l'individuel et du collectif, il prend appui sur des régularités, s'organise autour de points fixes fournis par l'environnement, qu'il contribue ainsi à renforcer, mais ouvre constamment sur de nouvelles expériences. Si les régularités permettent une coordination, économique, avec d'autres êtres à partir des plis pris ensemble, les prises des différents protagonistes ne communiquent que grâce à une mise en tension permanente de troubles et de régularités.»*  
(Chateauraynaud 1991, p. 124)

A l'instar du boxeur qui pour pouvoir enchaîner ingénieusement ses coups sur un ring, les a inlassablement répétés à l'entraînement (Wacquant 1989), pour pouvoir réagir et improviser en situation, le salarié a besoin de se reposer sur la familiarité : « *le corps se souvient et fournit [au salarié] une assise de sérénité* » (Clot 2002, pp., p. 23). Ceci a des conséquences en matière de compétence à travers la catégorie d'expérience. À ce sujet, il ne faut pas sombrer dans l'illusion d'un « instantanéisme ». Une note s'impose d'ailleurs sur l'acception du terme « compétence » en ethnométhodologie qui n'est pas la même que celle utilisée en sociologie du travail. La compétence des personnes y fait référence à leur aptitude à produire, manifester et reconnaître une normalité et une intelligibilité des actions sur le fond du partage d'un savoir d'arrière fond commun. Donc il est inexact de dire que les travaux issus de l'ethnométhodologie et plus largement de l'action située évacuent complètement la durée de l'expérience. Celle-ci est bien analysée mais indirectement, en tant qu'elle se manifeste dans l'action.

## *Garder le rythme*

Le déploiement d'écologies numériques de travail affecte également les rythmes de travail : sollicitations plus ou moins interruptives d'autrui distants, introduction de tâches de *reporting* – même si, là encore, tout n'est pas qu'affaire de numérique.

La norme de connexion permanente sous-tend une attention périphérique aux flux communicationnels qui entrent en concurrence, au moins temporelle et cognitive, avec les différents pans de l'activité professionnelle. De fait, le travail d'articulation temporelle entre la part communicationnelle de l'activité et ses autres composantes trouve peu de contreforts au niveau de l'organisation, au sens où peu de dispositifs sont véritablement mis en place pour aider le ou la salarié-e à cette fin. Examinons l'un des rares cas que nous avons pu observer en boutique. Suite à la demande des organisations syndicales, l'entreprise a mis en place « le quart d'heure de convivialité ». Les vendeur-se-s peuvent mettre à profit ces quinze minutes qui précèdent l'ouverture de la boutique, et donc l'arrivée des client-e-s, pour consulter leur messagerie électronique ou échanger entre eux et elles. En effet, la consultation de la messagerie électronique et le travail communicationnel afférent peuvent difficilement être accomplis durant les horaires classiques de travail dans la mesure où cela entre en concurrence avec la relation de service<sup>37</sup>. Ce dispositif permet dès lors de préserver une plage horaire à cette fin. Néanmoins, elle n'est prévue que le matin. Or il y a un changement d'équipe à la mi-journée, et celle de l'après-midi ne bénéficie pas de ce dispositif. Dans certaines boutiques, nous avons observé un dispositif moins formel mais plus efficace. Dans la régulation de leur connexion et la temporalisation des urgences, les vendeur-se-s sont aidé-e-s par un travail subtil de leur manager-se de proximité.

---

<sup>37</sup> Les vendeur-se-s sont évalué-e-s et rémunéré-e-s pour partie de leur salaire en fonction du nombre de ventes réalisées, selon une logique assez complexe que nous aborderons plus en détail dans la dernière section de ce chapitre.

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

Cette dernière filtre les informations et recentre l'attention de son équipe sur ce qui est prioritaire et nécessite une traçabilité sur des supports numériques. Ainsi dans l'une des boutiques enquêtées, un travail important du manager est de rester très attentif aux choix des canaux de communication afin de ne pas submerger son équipe de messages et de privilégier les échanges verbaux.

*Tout le monde a un mail pro oui, donc quand c'est des choses relativement importantes je les envoie par mail, après j'essaye d'éviter le mail parce qu'on a trop de mails et que en plus de ça ils [vendeur-se-s] ont un métier qui fait qu'ils n'ont pas forcément beaucoup de temps à lire les mails, donc je n'ai pas envie de les noyer d'informations par mail, et en même temps je pense que le fait d'avoir une conversation est plus efficace plus sympathique aussi que d'envoyer une information par mail, voilà donc quand j'envoie une information par mail je la relaye quand même malgré tout en entretien » Manager en boutique*

Les managers et manageuses, submergé-e-s de courriels, font tampon entre leur hiérarchie et leurs équipes, ce qui implique un travail conséquent de pré-sélection des multiples informations reçues par des canaux souvent redondants. Celui-ci déborde le travail et les compétences managériales attendues et nécessite un travail supplémentaire, peu reconnu par la hiérarchie, qui relève du « travail d'articulation » défini par Strauss (1992). Il s'apparente tout à fait à celui accompli par les infirmières surveillantes mis en lumière par Michèle Grosjean et Michèle Lacoste :

*« La surveillante de chirurgie justifiait sa prise en charge d'une grande partie du travail de coordination avec les services extérieurs en disant que c'était parce que, ainsi les infirmières pouvaient "faire leur travail", ce qui était assez souligner que les tâches d'articulation n'en faisaient pas partie. » (Grosjean & Lacoste 1999, p. 173)*

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

Les manager·se·s de proximité délestent donc leurs équipes en prenant en charge une partie du travail relatif à la modulation de la connexion. Mais pour eux et elles, articuler connexion et déconnexion s'avère fréquemment un exercice complexe. Et quand le travail déborde, c'est la sphère personnelle qui est menacée, comme le pointait l'exemple<sup>38</sup> de la journée du manager boutique. Ce n'est évidemment pas propre à cette entreprise, dans la mesure où différentes enquêtes ou sondages pointent le phénomène. Ainsi, près de 8 cadres sur 10 consultent leurs communications professionnelles pendant leurs weekends ou vacances : 78 % d'entre eux pour s'assurer qu'il n'y a pas de problèmes en leur absence, 65 % pour éviter d'être débordés à leur retour, et enfin 24 % pour ne pas manquer d'éventuelles opportunités<sup>39</sup>. Et 75 % des cadres considèrent que des règles de limitation des outils numériques hors du temps de travail devraient être mises en place par leur entreprise<sup>40</sup>. C'est une des questions centrales du rapport Mettling (2015), qui introduit la notion de droit et de devoir à la déconnexion<sup>41</sup>.

Certain·e·s manager·se·s sont très attentif·ve·s, voire insistant·e·s sur la nécessité de séparer vie professionnelle et vie privée,

*« Ma manager a une angoisse : c'est que nous, ses managers, nous nous noyions dans nos mails pro. Régulièrement elle nous dit, "c'est bon tu ne travailles pas trop le soir à la maison". Elle est attentive et transmet l'idée qu'il faut qu'on déconnecte... Quasiment elle nous engueule si on le fait. [...] alors moi j'en parle un petit peu, mais je n'en parle pas assez encore. Le numérique ça désoriente, ça occupe l'esprit, ça augmente la charge de travail » Manager*

---

<sup>38</sup> Cité à la fin de la section « Hétérogénéité des sollicitations ».

<sup>39</sup> Source : Sondage IFOP, Les Cadres et l'hyperconnexion, Juillet 2017.

<sup>40</sup> Source : Enquête Éléas, Pratiques numériques des actifs en France, octobre 2016.

<sup>41</sup> Sur ces questions, les travaux de Moustafa Zouinar sont particulièrement éclairants (2018).

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

Le traitement des tâches numériques peut entraîner une charge psychique complémentaire, une culpabilisation de l'individu qui, pour bien faire son travail, doit aller à l'encontre des attendus de l'entreprise.

*« Tout le pan organisationnel de l'activité communicationnelle qui mobilise une énergie et un temps considérable de la part du personnel, se trouve ainsi dénié, voire rejeté de la définition de l'activité et de la compétence professionnelle. Un tel cadrage cognitif engendre de ce fait une culpabilité, et probablement aussi une fatigue plus grande, puisque les infirmières s'engagent ainsi en un combat inépuisable et perdu d'avance contre ce qui est constitutif de leur travail lui-même. » (Grosjean & Lacoste 1999, p. 173)*

Pour les développeurs et les développeuses, entre les réunions et les présentations, il devient *« difficile de se mettre au travail »* parce que l'activité de programmation demande beaucoup de concentration, incompatible avec un temps de travail morcelé. L'individu au travail est de plus en plus conscient de la nécessité de développer une compétence spécifique : celle d'apprendre à moduler sa connexion (Chalet & Datchary 2014). Ainsi, les vendeur·se·s distinguent *« les flux chauds »* – appel client et demande urgente d'aide d'un collègue, les *« flux tièdes »* – demandes non urgentes de collègues et les *« flux froids »* – les demandes envoyées notamment par les collègues du *back office*.

Le problème de l'articulation temporelle dépasse la question de la (dé)connexion et concerne la variété des engagements au travail accrue par le mouvement de polyvalence décrit précédemment. Pour passer une commande le technicien a besoin de se poser et de réfléchir, de faire des choix et prendre du temps.

*« Si on a besoin par exemple de matériel en urgence, il faut quand même sortir le PC, se mettre en position assise, et puis prendre un peu de temps pour réfléchir et faire ce truc-là, donc, ça a simplifié coté magasinier, mais ça nous*

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

*a quand même rajouté ce temps-là, coté technicien, donc bon, il y a eu ça, après il y a par exemple les notes de frais » Technicien*

De son côté, le juriste déplore :

*« Le temps manque pour analyser, prendre du recul. C'est mon plus grand regret... On attend des juristes qu'ils accompagnent les urgences » Juriste*

Dans les entreprises, ce rapport au temps renvoie à la logique du flux qui s'impose. Le numérique, avec les possibilités de traitement en temps réel, contribue aux transformations du monde du travail, en équipant notamment le flux tendu qui engendre stress et sentiment d'insécurité permanente car le flux ne doit pas s'arrêter (Durand 2004).

*« On nous met une sorte de pression pour être efficace dans notre journée, le gros problème de ça, c'est qu'il faut savoir faire la part des choses ; il faut prendre du recul à un moment, il faut arrêter de courir ; moi ça m'arrive des fois de partir un petit peu dans le rythme parce qu'on a vraiment une grosse journée, et puis commencer à faire des bêtises parce que je rate des choses, je n'ai pas assez de recul ». Technicien*

En rythmant le travail (fenêtres pop-up, messageries, ou plateformes professionnelles de réseaux sociaux), les outils technologiques rendent difficile le contrôle temporel de l'activité par les salarié·e·s. Cela est vrai pour les outils de communication, nous l'avons vu, mais c'est également le cas des outils de *workflows* qui précisément retranscrivent la modélisation organisationnelle des tâches et leur répartition dans le temps et entre les différent·e·s salarié·e·s (Muhlmann 2001). Mais d'autres « métronomes » obéissant à d'autres impératifs – comme la sécurité – viennent complexifier la donne. Par exemple, lors d'une observation en boutique, apparaît sur l'écran du vendeur une fenêtre

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

l'informant que sa session dans l'un des SI<sup>42</sup> était sur le point d'expirer. Alors qu'il utilisait son ordinateur depuis plus d'une heure sans quasi discontinuer, ce vendeur a été obligé de s'interrompre dans ce qu'il était en train de faire pour maintenir sa session ouverte et ne pas perdre davantage de temps plus tard.

Outre les questions de rythme, certains équipements technologiques, dans la mesure où ils équipent des activités prescrites souvent peu estimées par les salarié·e·s, interrogent la nature-même du travail :

*« Si on utilisait tout ce qui existe comme outils chez [nom de l'entreprise], on passerait certainement 20 % de notre temps de travail à faire vraiment notre travail et le reste à remplir des tableaux, des bases de données... »*  
*Juriste*

Dans cet extrait d'entretien, le juriste pointe les outils du *reporting* et de fait, par-delà les tâches à accomplir en elles-mêmes, la nécessité permanente de rendre des comptes de l'activité réalisée. Une technicienne, toute juste embauchée dans cette entreprise, témoigne :

*« Les outils numériques qu'on nous donne ? C'est logique pour moi, c'est simple d'utiliser tous ces outils, et puis on est dans une boîte de communication ! Non, la difficulté, c'est de bien faire remonter les infos, car parfois on est stressé, on oublie, on se dit qu'on va le faire après, demain »*  
*Technicienne*

Oublier de rendre compte d'une activité revient à s'exposer au fait qu'elle ne sera pas considérée comme accomplie par sa hiérarchie, comme dans l'échange suivant entre une vendeuse (V) et son manager de proximité (MP). Le matin, lors de son arrivée dans la salle collective de la boutique, la vendeuse signale à son manager de proximité qu'elle a oublié, la veille, de valider une vente dans l'application.

*MP : vous n'oubliez pas Orange Cash*

---

<sup>42</sup> Certains des SI sont utilisés sporadiquement par les vendeur·se·s au gré des demandes des client·e·s

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

*V : Ah ! au fait, j'en ai fait un hier mais j'ai oublié de le cocher dans le... tu sais... Je ne peux pas le faire maintenant ?*

*MP : ah non ! Il fallait le faire avant, là c'est mort !*

*V : (en se prenant la tête dans les mains) : ah quelle bouffonne je suis !*

Les ressources attentionnelles de chacun ne permettent d'exécuter qu'un nombre limité de tâches. L'hétérogénéité des sollicitations à travers la réalisation des activités multitâches, dans des temporalités serrées, complexifie le travail déjà marqué par la distribution inégale d'attention individuelle qui est fonction du contexte de travail. Nous avons pu voir au cours de cette section combien les écologies informationnelles pesaient sur les attentions individuelles et combien un environnement de travail en perpétuelle modification requérait de la part de chacun·e un travail d'organisation de l'activité, qui se joue aussi au niveau du collectif de travail comme nous allons le voir dans la partie suivante.

## Attention collective

Le détour par l'attention collective, second niveau de l'attention, permet de dépasser les limites de l'attention individuelle. L'attention collective se décline à plusieurs niveaux : l'attention conjointe d'abord, l'attention d'un collectif ou d'une équipe stabilisée, ensuite.

## Attention conjointe

On ne fait pas attention tout seul : la conscience de la présence de l'autre modifie l'orientation de ma propre attention. L'attention conjointe se construit dans l'immédiateté de la coprésence. Elle est omniprésente dans la coopération entre collègues mais aussi dans la relation client.

### *Capter l'attention des collègues*

Dans un environnement technologique multi-équipement, se pose la question de l'intrusion dans la sphère attentionnelle d'autrui – nous en avons déjà discuté dans le chapitre précédent. À cet égard, la capacité de choisir le moyen de communication le plus pertinent s'avère décisive. Parmi les multiples canaux de communication, la place de la parole en face-à-face recentre l'activité et régule des attentions individuelles. Là encore nous avons pu observer dans les différents métiers que la place prépondérante de la présence physique suscite et maintient l'attention des interlocuteurs et interlocutrices. Le primat de la relation physique (se déplacer dans l'*open space*, discuter à la cafétéria, aller voir directement les collègues) permet d'éviter l'envoi et l'accumulation de courriels, et le risque qu'ils s'empilent et ne soient pas lus ou trop tardivement, tout en accélérant la résolution de problèmes. Les échanges en face-à-face contribuent aussi à donner du sens à l'activité. Chez les développeur·se·s, la coopération continue en coprésence équipée par les méthodes Agile leur permet de constituer des espaces de partage qui allègent l'activité sur messagerie :

*« Tous les docs de l'équipe sont partagés. Ce qui fait que dans les mails il n'y a que peu de pièces jointes d'une manière générale. » Développeur*

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

Les interactions physiques régulières sont également déterminantes et permettent ensuite de fonctionner en « état de parole ouvert »<sup>43</sup> avec ses homologues y compris sur des services de messagerie instantanée comme dans le cas présenté précédemment (Hétérogénéité des sollicitations page 148) des manager·se·s de proximité via l'application WhatsApp.

Les interactions physiques permettent de mieux connaître les collègues et leurs spécificités individuelles. Si l'automatisation de l'organisation de l'activité s'appuie sur une vision planificatrice des tâches où tous les individus seraient quasiment interchangeable, nos observations montrent que cela ne fonctionne pas toujours. Les personnes en charge de la conduite d'activité des techniciens soulignent la nécessité de prendre en considération les particularités des individus dans cette planification :

*« Il est très important de connaître les compétences et compatibilités d'humeur de chaque technicien. Au début, je me suis créé un petit fichier excel avec toutes ces informations, mais tout le monde fait ça ». Agent du back office*

Ces différents points ayant été largement abordés à l'occasion d'autres terrains dans les chapitres précédents, je ne les développerai pas davantage ici, préférant insister sur les relations entre attention, écologie et interactions dans une situation de travail pas encore analysée, à savoir la relation client en face-à-face. Mais auparavant, je propose au lecteur et à la lectrice un petit détour par les lieux publics pour discuter à un niveau plus général du rôle de l'environnement dans les relations à l'autre.

---

<sup>43</sup> Cette notion a été développée dans le chapitre précédent.

## *De l'attention dans les lieux publics numérisés*

Dans cette section, je propose de nous intéresser à la façon dont l'écologie configure notre attention et partant, notre ouverture aux interactions avec autrui. Avant d'aborder plus spécifiquement les situations de travail qui nous occupent ici, il me semble que prendre un temps pour considérer cette question sur les lieux publics s'impose. Les travaux d'Erving Goffman sur la manière dont l'espace configure les relations, restent pour moi un passage obligé, même si ces écrits sont *a priori* loin d'une analyse des effets de la « digitalisation » sur les situations de travail. Dans son ouvrage « *Comment se conduire dans les lieux publics ?* » (2013), Goffman déploie une analyse écologique des engagements situationnels riche de l'héritage des travaux de Robert Ezra Park sur l'ancrage écologique de l'ordre moral (Joseph & Grafmeyer 2004). Avec une infinie précision, Goffman recense les ressorts de l'engagement interactionnel en proposant de nombreux concepts empiriques permettant de dévoiler un véritable code situationnel, que ce soit pour distinguer les types d'engagement (*involvement* vs *commitment*), les catégories de participation<sup>44</sup> ou les modalités interactionnelles. Ce n'est pas une remise en cause des autres ordres moraux mais une mise en évidence que les contraintes situationnelles, notamment dans leur dimension écologique, vont imposer leur propre code. Goffman veut montrer que malgré la diversité de situations sociales qui sous-tendent des rôles et des structures spécifiques, il existe un régime de normativité spécifique, transversal. Et c'est ce qui explique la convocation de ce texte publié en 1963, pour discuter des effets transverses de la numérisation des écologies de travail. La position que je défends est en effet que la « digitalisation » affecte chaque situation non pas par le truchement d'effets spécifiques et indifférenciés – vision qui serait empreinte de déterminisme technique

---

<sup>44</sup> Participants ratifiés, spectateur, écoute à la dérobée, personnes là par hasard, celles qui se doivent d'être accessibles à un public, « non-personnes », etc.

– mais via la modification de l'écologie des situations, celle-ci étant bien sûr affectée par d'autres phénomènes sociaux. Emprunter la voie écologique donne donc la possibilité de trouver des effets transversaux de la « digitalisation » tout en n'invisibilisant pas la contribution d'autres facteurs, à l'instar par exemple des modalités d'organisation du travail.

Examinons de plus près maintenant, des textes plus récents qui envisagent les effets transversaux de l'évolution des écologies numériques sur l'attention, toujours dans le cadre des espaces publics.

Le premier texte sur lequel j'aimerais revenir a été écrit par Evgeny Morozov (2012). Il dresse un parallèle entre l'évolution de l'écologie des villes et celle d'internet, après la lecture d'un essai de 1998 faisant l'éloge d'internet et du « cyberflâneur ». Quatorze ans après, cette figure semble pour le moins désuète et Morozov a entrepris de se demander pourquoi les flâneurs avaient disparu d'internet. Pour ce faire, il a commencé par s'intéresser à l'histoire de la flânerie à travers les écrits de Walter Benjamin et Charles Baudelaire. Dans le Paris du début du XIX<sup>ème</sup> siècle, le bourgeois badaud, flâneur déambulant *incognito* à travers les arcades des magasins dans un rapport au temps indolent et avec des motivations bien plus sensorielles que marchandes, constitue une figure littéraire au summum du raffinement. Cette posture rend possibles toutes sortes de rencontres et d'échanges, mêlant sérendipité, curiosité et plaisir. Durant la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, le baron Haussmann passant par-là, Paris change profondément. Les rues médiévales cèdent le pas aux grands boulevards, lumières au gaz, « normalisation » des immeubles et trafic font leur apparition, rendant cette expérience de l'espace public sinon impossible du moins malaisée.

*« Technology and social change had an effect as well. The advent of street traffic made contemplative strolling dangerous. The arcades were soon replaced by larger, utilitarian department stores. Such rationalization of city life drove flâneurs underground, forcing some of them into a sort of “internal flânerie” that reached its apogee in*

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

*Marcel Proust's self-imposed exile in his cork-lined room  
(situated, ironically, on Boulevard Haussmann). »  
(Morozov 2012)*

Morozov dresse un parallèle avec l'évolution d'internet. À ses débuts, internet était arpenté comme un territoire sinon vierge du moins plus à l'abri des administrations et des entreprises. On surfait grâce à « Internet Explorer », « Netscape Navigator ». Aujourd'hui, internet n'est plus un lieu pour flâner mais un lieu pour que les choses soient faites. Le tempo n'est plus le même, les sites et applications dédiés et fonctionnelles sont légion. Selon Morozov, l'avènement et le déploiement des réseaux sociaux numériques, Facebook en tête, empreignent les usages d'internet d'une tyrannie du social au détriment des expériences individuelles. Ce que Robert Scoble, célèbre blogueur a décrit de la manière suivante : « Dans le Nouveau Monde, vous aurez juste à ouvrir Facebook pour que tout ce qui vous intéresse apparaisse sur l'écran ». Pour Morozov, c'est précisément cela qui tue la flânerie ; l'essence même de la déambulation du flâneur, c'est qu'il ne sait pas ce qui l'intéresse.

Ce parallèle esquissé à grands traits mériterait sans conteste de nombreuses remarques et réserves, que seul un véritable travail de recherche permettrait d'établir et il convient à ce sujet de mentionner les travaux de Nicolas Auray sur le régime exploratoire (2011) mais aussi l'opposition entre « usinage » et « butinage » de Beaudouin et Velkowska (Beaudouin, Cardon, & Mallard 2001). Néanmoins, si j'ai choisi d'y faire référence c'est qu'il permet de pointer efficacement – et élégamment – l'importance de l'environnement tant dans sa configuration que dans son équipement sur la nature des relations qui se tissent entre les personnes, en traitant symétriquement relations de face-à-face et relations médiées par la technologie. Ici, l'idée à retenir est que seule une attention flottante permet une ouverture à l'autre.

Dans la même veine, le philosophe Mathieu B Crawford (Crawford 2016) dénonce la multiplication des captations de nos attentions

individuelles dans les espaces publics et appelle à conférer à l'attention un statut de bien public :

*« Si la notion de ressource collective convient bien au phénomène de l'attention, c'est d'abord parce que l'empiètement des intérêts privés sur notre conscience passe le plus souvent par l'appropriation de notre attention dans les espaces publics, et ensuite parce que nous devons à nos semblables un minimum d'attention et de préoccupation éthique. La qualité de silence disponible, sans ce "brouillard" composé de sollicitations parasites, participe à notre capacité créatrice. »*

Pour appuyer son argumentation, il convoque une truculente illustration basée sur la comparaison des moments d'attente à l'aéroport suivant les espaces. Selon lui, dans les lieux classiques d'attente équipés de multiples écrans, les personnes n'ont que deux possibilités : soit suivre ce qui est proposé à l'écran<sup>45</sup> soit se plonger dans un « multivers » d'expériences privées (lecture ou consultation de téléphone)<sup>46</sup>. Dans le salon classe affaire de l'aéroport Charles de Gaulle à Paris, M.B. Crawford pointe la qualité du silence qui permet à ses occupant·e·s de se relaxer et d'allouer leur attention de manière efficace<sup>47</sup>. Il déploie toute une analyse de l'exploitation capitaliste « de

---

<sup>45</sup> « Les divers processus mentaux des personnes présentes cèdent la place à une expérience fortement coordonnée : ce n'est pas le mouvement quasi simultané d'une troupe de macaques faisant face à la menace soudaine d'un python, mais la convergence involontaire des regards de voyageurs fatigués vers le ' contenu ' qui leur est présenté » (Crawford 2016)

<sup>46</sup> « C'est devenu une course aux armements ! On sort son casque, son téléphone, son livre, tout ce qu'on peut pour nous déconnecter de ce qui nous entoure. Et ce que l'on perd en faisant ça, c'est la dignité des lieux publics, dont on efface toute dimension sociale, toutes possibilités de rencontre, d'imprévu » (Crawford 2016).

<sup>47</sup> « On nous propose aujourd'hui de jouir du silence comme d'un produit de luxe. Dans le salon classe affaires de l'aéroport Charles-de-Gaulle, le seul bruit susceptible de vous déranger est le tintement occasionnel d'une petite cuillère contre la porcelaine : pas de télévision, pas de publicité sur les murs. Et c'est avant tout ce silence, plus que les autres dimensions de cet espace d'exclusivité, qui donne à ses usagers une sensation de luxe. Lorsque vous pénétrez dans ce sanctuaire et que les portes automatiques se referment hermétiquement derrière vous avec un chuintement discret, la différence est presque tactile, comme si l'on passait d'un habit de crin à un vêtement de satin. Vous vous sentez moins crispé, les muscles de votre cou se

*plus en plus agressive de nos ressources attentionnelles collectives »* dans une perspective finalement proche de l'économie de l'attention où le cerveau des quidams est une ressource que l'on peut exploiter et dont on les dépossède. Cette analyse mériterait là encore d'être discutée plus précisément d'autant qu'elle n'est pas étayée empiriquement – sinon par quelques exemples – mais le point qui nous intéresse ici consiste à savoir en quoi l'écologie formate les potentielles relations. Selon lui, et en ce sens il rejoint l'argumentation de Morozov, il en va des possibilités de rencontre dans les espaces publics :

*« Un espace public où les gens ne sont pas renfermés sur eux-mêmes, comme c'est le cas lorsque notre esprit se détache de notre corps, offre un large éventail de possibilités de rencontres spontanées. Même si nous n'engageons pas la conversation nous avons le loisir d'expérimenter notre réserve réciproque en tant que réserve, du moins si notre attention n'est pas intensément absorbée mais flotte librement, disponible à la présence d'autrui et susceptible d'être prodiguée selon notre bon vouloir. Être confronté à la réserve ou à la réticence de nos semblables est tout à fait différent d'être invisible à leurs yeux » (Crawford 2016)*

La « digitalisation », en tant que transformation de l'écologie, affecte donc les façons de faire attention, et partant, d'être ouvert à l'interaction à autrui. On pourrait même ajouter que cette « digitalisation » affecte notre autonomie attentionnelle et contraint nos choix quant à ce à quoi nous prêtons attention. Le fait de pouvoir choisir ce à quoi nous souhaitons prêter attention n'est pas anodin. Cela détermine notre rapport au monde et sous-tend la distribution de nos engagements et participe donc à la consistance de notre personne.

---

détendent ; au bout de vingt minutes, la fatigue s'est dissipée. Vous êtes délivré. » (Crawford 2016)

## *L'attention au client*

Outre le caractère selon moi convaincant de l'argumentation de Goffman sur les liens entre situations et engagements, ce pas de côté par les espaces publics se justifiait aussi parce que les espaces de travail sont pluriels et certains de par leur vocation à l'accessibilité d'un public – de consommateurs et consommatrices – partagent des traits communs avec les lieux publics. Il est temps désormais d'entrer dans une boutique.

Si être attentif au client ou à la cliente constitue la base des métiers de la vente, capter son attention devient de plus en plus complexe dans un environnement riche en sollicitations. Les « planneur·se·s » ont foi dans les propriétés du numérique et conçoivent les boutiques « zéro papier » comme des espaces où tout se joue sur l'écran, un des arguments avancés étant que vendre du « digital » doit se faire dans un environnement lui-même « digitalisé ». Dans ces « *Smart Stores* », plus rarement appelées nouvelles boutiques connectées :

*« Quand vous arrivez, on vous reconnaît tout de suite, on a toutes les informations de votre profil utilisateur client. On trouve une solution immédiate à votre problème. Mais on ne s'arrête pas là. On vous propose aussi un nouveau service qui vous convient parfaitement bien ! »*  
*Directrice de la stratégie client*

Nous avons réalisé des observations dans deux boutiques d'une même grande ville française, situées dans deux quartiers voisins du centre-ville, l'une étant particulièrement investie par l'entreprise pour devenir le « *smart store* » de cette ville. De nos observations, il ressort qu'à rebours de ce qui est préconisé par les « planneur·se·s », le papier se révèle un précieux adjuvant pour capter l'attention de la clientèle. Cela avait été d'ailleurs établi lors d'une enquête réalisée par Roland Canu sur les vendeurs en boutique entre 2004 et 2006 (Canu 2009). Si

son questionnement était centré sur l'usage des documents publicitaires, certaines de ses analyses sont ici utiles à mobiliser, d'autant qu'elles permettent d'introduire une précieuse perspective diachronique de plus de dix ans. Dans ses travaux, il pointe l'omniprésence de l'écriture dans les boutiques sous différentes formes : brochures, catalogues publicitaires, affichages muraux mais aussi écrits situés produits par les professionnel·le·s et les client·e·s sur le moment en situation (« *les séquences d'écriture en boutique sont diverses, depuis la simple annotation d'une brochure jusqu'à la réalisation d'un comparatif bricolé* »). À cette époque, ce dernier type de recours au papier était pensé et donc équipé par l'aménagement des boutiques :

*« Ce type de pratique d'écriture a visiblement été anticipé par les spécialistes de l'aménagement en boutique, qui ont prévu à la fois des stylos et des rebords (plus larges au niveau des postes de travail) dont les acteurs (vendeurs et clients) peuvent se servir pour effectuer le travail de personnalisation. » (Canu & Mallard 2006)*

Aujourd'hui, si les brochures et les inscriptions murales sont toujours présentes mais plus discrètes, les postes d'accueil, de par leur matérialité, sinon proscrivent du moins découragent l'utilisation du papier. Ces postes sont minimalistes et entièrement occupés pleinement par le matériel informatique, les pratiques d'écriture étant dès lors évincées, comme le montre la photographie suivante.

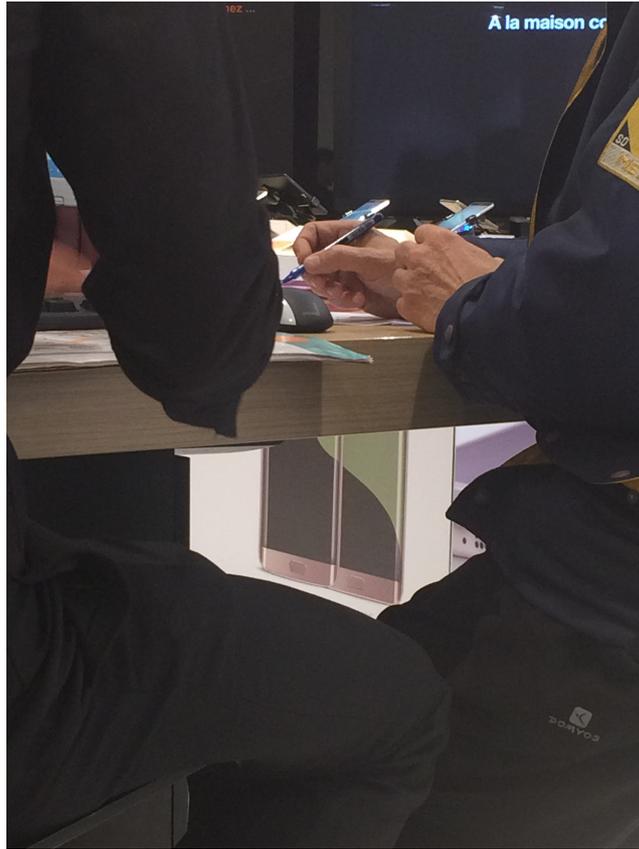
## L'attention : une nouvelle lecture du travail



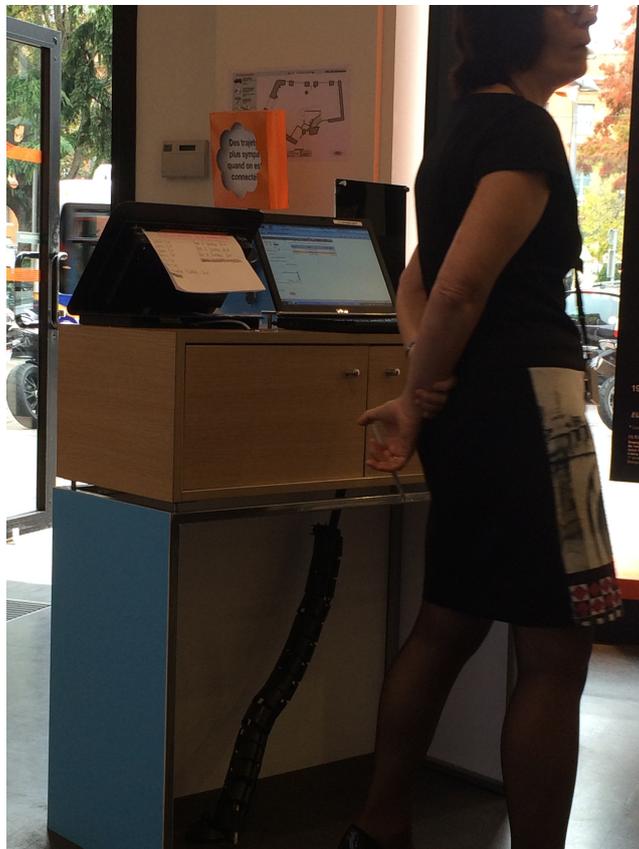
**Figure 3**

Cette configuration spatiale n'annihile évidemment pas les pratiques d'écriture mais les vendeur·se·s doivent braconner : écrire de manière malaisée (Figure 4) voire trouver des subterfuges pour inscrire durablement tant bien que mal des papiers qu'ils et elles utilisent comme support cognitif (Figure 5).

L'attention : une nouvelle lecture du travail



**Figure 4**



**Figure 5**

Les professionnel·le·s recourent malgré tout à ces actes d'écritures situées (sur feuille libre dérobée au bac de l'imprimante, en marges de brochures ou sur des post-it parfois ramenés du domicile) pour plusieurs raisons. Tout d'abord, parce que le papier leur permet de conserver toujours à portée de vue certaines informations s'épargnant des quêtes réitérées et chronophages dans les profondeurs des SI, comme dans le cas de la Figure 3.

Plus important encore, l'écriture sur papier constitue un foyer de l'attention conjointe comme cela a été montré dans d'autres secteurs comme la numérisation du dossier patient (Mayère, Bazet, & Roux 2012) ou encore le contrôle aérien (Potthast 2008). En tant que contexte partagé, il constitue un contrefort à la conversation comme cela a bien été montré par exemple dans le cas des entretiens ANPE (Velkovska & Zouinar 2007) ou par Roland Canu et Alexandre Mallard dans le cas qui nous occupe ici (2006). Ils montrent en effet que les annotations sur une brochure publicitaire constituent des supports cognitifs à l'échange discursif. Ils ne sont pas le fait de vendeur·se·s, ils sont également produits par les client·e·s comme instruments de leurs calculs marchands (Callon 1998).

La fonction cognitive (Norman 1993) de ces écritures ne s'arrête pas là. De nombreux échanges avec les client·e·s requièrent la consultation de différents SI qui ne sont pas intégrés entre eux. À l'ouverture de chacun d'entre eux, la saisie du numéro des client·e·s est nécessaire, et le demander à plusieurs reprises en l'espace de quelques minutes nuit sans conteste à la qualité de l'échange marchand. Cela permet également de centraliser en un seul endroit les informations glanées sur les différents SI. Ces écrits tiennent donc lieu d'artefact transitionnel (Bationo, Marie-Anne, & Kahn 2003) au même titre qu'une to-do-list où l'usage du cahier par les managers (Datchary 2006).

*« Un artefact est transitionnel, car le sujet fait "transiter" ces artefacts d'une situation (un lieu, un espace, un moment et un contexte donné) à une autre, et les*

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

*utilise dans diverses activités discontinues dans le temps, donc dans des activités de nature différentes ancrées dans des situations différentes. La finalité de ces artefacts est donc d'être réutilisés dans un autre contexte, dans un autre environnement.*

*(...) Ces artefacts transitent donc d'une situation à une autre tout en maintenant une certaine unité de l'individu ou de l'expérience et/ou, tout en conservant et maintenant une certaine information de la situation.*

*(...) L'artefact transitionnel ne contient pas uniquement l'idée de médiation (déjà présente dans la définition d'instrument) mais également le lien, le transfert entre un sujet à un moment  $t$  et ce même sujet  $s'$  à  $t'$ , ainsi qu'une situation spatio-temporelle  $s1$  à  $t$  et une autre situation spatio-temporelle  $s2$  à  $t'$ . Il est ainsi transsitué sur le plan du sujet et de la situation. » (Bationo Tillon & Kahn 2006)*

Si les auteur·e·s ont forgé ce concept à propos de situations où il s'agissait de transiter entre des espaces physiques distincts, il me semble qu'étant donnée la profondeur du feuilletage des SI – conçu chacun avec leur écologie informationnelle propre et de manière non intégrée, il n'est pas abusif ici de convoquer ce concept quand bien même il s'agit de transiter entre différents espaces numériques.

Roland Canu et Alexandre Mallard ont bien mis en évidence la capacité des vendeur·se·s à articuler et à arbitrer entre les divers foyers d'attention proposés par la boutique :

*« Cette compétence, on le voit, se décline en plusieurs pratiques marchandes. Le vendeur, tour à tour, prend appui sur le SI pour assurer un lien entre la représentation marchande du client et sa représentation organisationnelle, mobilise les supports publicitaires de la boutique pour étayer son propos, circule sans discontinuité du marché à sa coulisse, la réserve, pour ramener un produit non disponible en magasin, ou encore manipule*

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

*avec le client les objets pour en faire une démonstration d'usage. Il intervient donc pour combiner les différentes données (marchandes, organisationnelles) et les différentes ressources de la boutique. Il cadre et oriente ainsi les opérations de mise en référence d'une offre pour les consommateurs qu'il prend en charge. » (Canu & Mallard 2006)*

D'ailleurs, quasi systématiquement, nous avons relevé que le ou la client·e demande à partir avec ce papier qui devient dès-lors un support attentionnel durable et personnalisé, qui transite depuis la boutique jusqu'au domicile, ce qui avait déjà été relevé par Roland Canu et Alexandre Mallard :

*« Le rôle de certains de ces écrits, ceux qui sont mobiles, dépasse donc parfois les seules limites spatiales de la boutique et le seul moment de la visite. Il arrive en effet qu'une feuille annotée, ou qu'une brochure, soit attachée aux consommateurs et évolue avec eux, au gré des différentes étapes traversées au cours de leur parcours de consommation. » (Canu & Mallard 2006)*

Mais plus de dix après, un travail d'articulation supplémentaire est nécessaire entre les différents SI qui se sont depuis démultipliés. La compétence est donc devenue plus que cela, il s'agit également de mettre en forme les informations recueillies sur les différents SI sur le même plan, de les mettre en équivalence, tout en maintenant l'interaction de face-à-face avec le ou la cliente.

Si le développement précédent nous invite à ne pas à ne pas sous-estimer les propriétés attentionnelles du papier, il convient également de ne pas sous-estimer les effets des propriétés matérielles des dispositifs numériques, et notamment de la présence d'un écran entre professionnel·le et client·e. Les observations ont mis en évidence des tactiques différenciées suivant les salarié·e-s : certain·e-s choisissent de

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

déplacer l'écran pour le faire devenir un support d'attention mutuelle, et visibiliser ainsi auprès de la clientèle la lourdeur du processus ; d'autres n'y donnent pas du tout accès ; d'autres encore le tournent légèrement, ce qui ne permet pas de lire sur l'écran mais laisse entrevoir les séquences d'ouverture et de fermeture des SI dans une sorte de clair-obscur. Pour expliciter ce point, je vais utiliser un exemple relevant d'un autre secteur – celui de l'accueil des populations les plus vulnérables – qui permet de convoquer encore plus directement ce qui dans l'attention conjointe relève du *care*. Dans le cadre d'un travail demandé à des étudiant·e·s de master où il s'agissait de mettre en évidence les incidences de la médiation numérique dans une situation précise, une étudiante, travailleuse sociale depuis de nombreuses années, a analysé le réaménagement spatial du service social dédié à l'accueil des personnes sans domicile fixe dans lequel elle travaillait. Cet accueil, tout comme de nombreux autres services au cours des années 2000, a été contraint d'informatiser ses dossiers papiers. Le travail de saisie se faisait dans un bureau partagé séparé de l'espace d'accueil et auquel seul le personnel avait accès. Les travailleur·se·s sociaux consacraient donc, après leur permanence, un temps au reporting de leur activité (synthèse de l'entretien et orientation proposée) via un logiciel dédié. Il y a quelques années, ce service a déménagé vers des locaux plus grands. S'est alors posée la question de l'aménagement de ces locaux pour laquelle les professionnel·le·s ont été consulté·e·s. Dans les nouveaux locaux, on leur a proposé d'avoir chacun·e un poste informatique dans leur box d'accueil pour pouvoir saisir les données directement pendant l'entretien. Dans ce service d'urgence sociale, l'établissement d'une relation de confiance dès la première visite s'avère déterminant pour accompagner des personnes souvent en grande souffrance. La présence d'un écran leur a semblé inadaptée avec la fonction d'écoute et susceptible de « déshumaniser » la rencontre. Pour le dire autrement, ils et elles ont exprimé la crainte, qui a ici été entendue par l'organisation, que l'écran « fasse écran » à la relation et soit incompatible avec le niveau de *care* requis par

l'interaction. Et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, à un niveau purement matériel, l'écran met à distance physiquement. Cela est d'ailleurs également vrai symboliquement. Par ailleurs, comme cela a déjà été dit (cf. la section « Vendre » page 142), entretenir une interaction tout en manipulant le SI requiert une division de l'attention, ici jugée non compatible avec le niveau de *care* requis dans l'interaction. Au total, plutôt que de présupposer une impossible stricte substitution du numérique au papier, il convient d'analyser finement leur articulation, comme cela a été fait par exemple sur les prix (Soutjis, Cochoy, & Hagberg 2017).

L'attention conjointe exige une co-présence de corps attentifs dans un même espace. C'est une qualité particulière d'attention relevant du *care* (Citton 2014), au sens d'attention à l'autre, mais aussi de la reconnaissance de l'autre (Ricoeur 2004, Honneth 2013). Ce faisant, elle est une condition nécessaire, bien que non suffisante avec ce qui tient un collectif, ici de travail. Et par-delà l'attention conjointe des collègues, il convient de s'intéresser à ce que je propose de qualifier d'attention collective, au sens d'attention distribuée à l'échelle d'une équipe de travail stabilisée.

## Redéfinir l'attention collective

Avant d'analyser à proprement parler des formes d'attention collective, nous reviendrons sur leurs conditions de possibilité. Ce cheminement nous permettra ensuite de discuter la question de l'identité métier.

## *Les conditions de possibilité d'une attention collective*

Le rôle de l'informel comme ressort interactionnel y compris pour permettre plus d'efficacité dans les échanges fonctionnels n'est plus à démontrer. Il faut donc ménager des espaces et des temps à cette informalité. À ce titre, le quart d'heure de convivialité, mis en place pour les premières équipes du matin des vendeur·se·s dans les boutiques, semble relativement bien fonctionner : d'après les témoignages recueillis, il est consacré à consulter les mails et à échanger sur un registre privé avec certain·e·s collègues. Ces moments privilégiés participent à la fabrique des attentions collectives au même titre que les réunions plus formelles.

*« C'est très intéressant de faire des réunions d'équipe parce que justement ça permet d'avoir tout le monde en même temps, et de pouvoir lancer des débats et que chacun s'exprime, et puisse voilà crever l'abcès si abcès il y a à crever, ou construire ensemble une stratégie organisationnelle ou autre, c'est toujours intéressant d'avoir tout le monde réuni quoi. C'est assez rare donc il y a des moments qui sont privilégiés »* Manager

Les technicien·ne·s, de leur côté, ont réclamé une salle avec table et chaises pour pouvoir se poser et se solliciter mutuellement beaucoup plus facilement que dans le brouhaha des travées du central. Avec le soutien de leur manager de proximité, ils et elles l'ont obtenue. Lors d'un entretien, une jeune technicienne nous explique combien elle est contente de pouvoir y croiser des collègues à qui soumettre ses questions avant de faire appel à son manager ou à ses collègues du *back office*, ce qui prendrait plus de temps. L'importance de ces moments de rencontres physiques où les échanges sont moins cadrés, et mêlent les registres professionnels et personnels, Julian Orr l'avait déjà mise en évidence il y a plus de trente ans, en montrant comment

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

les restaurants bon marché autour de la Silicon Valley devenait le lieu de rendez-vous informel des techniciens (Orr 1996, p. 42). Se sentant plus isolé·e·s depuis que la nouvelle organisation du travail leur enjoint de commencer leur journée de travail directement sur le lieu de leur première intervention, l'accès à leur planning se faisant désormais via la tablette, les technicien·ne·s ont eu tôt fait de mobiliser les nouveaux outils à leur disposition pour se croiser sur leur temps de pause, dans des restaurants ou en se rendant dans une des cantines d'entreprise à proximité de leur lieu d'intervention :

*« Ce que je trouve intéressant c'est que finalement on s'est servi de la technologie pour recréer du lien, mais finalement c'est parce qu'on s'est rendu compte à un moment, qu'on ne se voyait plus ! [...] Aujourd'hui on travaille de façon déconnectée chacun un peu dans son coin ; si on ne se voit pas, oui, du coup on va communiquer, même pour blaguer, juste pour créer du lien, là, ce que je vous montrais justement, on avait envoyé un message pour dire qu'on était à la cantine [via le groupe Whatsapp]. » Technicien*

### *Faire attention collectivement*

Une équipe habituée à travailler ensemble et dont les membres ont développé des relations d'attachement réciproque constitue un précieux adjuvant pour allouer l'attention de manière efficace. En effet, des salarié·e·s habitué·e·s à travailler ensemble vont mettre en place des « investissements de forme » (Thévenot 1985) qui les rendront plus efficaces collectivement et individuellement, par des mécanismes de solidarité mais aussi par la constitution de filtres attentionnels collectifs.

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

Par exemple, les technicien-ne-s en intervention s'appuient sur le collectif pour faire face à des situations complexes ou plus longues que prévue.

*« Face au client, des fois il y a des grands moments de solitude par rapport à une complexité qui n'était pas prévue, par rapport à un chantier qui est plus important que ce qui avait été prévu au départ. Et donc là, il y a besoin du collectif, collectif avec l'équipe managériale, ou collectif entre eux, donc ils s'appellent, forcément, et ceux qui sont disponibles pour une raison ou pour une autre vont se mettre à la disposition des autres quoi. Ça se gère comme ça »* Manageur d'équipe de technicien-ne-s

Les observations auprès des vendeur-se-s ont mis en évidence une capacité collective à penser le client, rejoignant en cela des travaux déjà anciens (Mennerick 1974, Hughes 1996). On observe ainsi différentes tactiques pour partager l'information concernant le ou la client-e ou encore pour favoriser une prise en charge collective de l'attente en boutique – en prenant le relais d'un-e collègue occupé-e par exemple. Cette solidarité dans la gestion de la file d'attente a été mise en évidence dans d'autres métiers de la relation de service. Dans leur étude sur les bornes de visiophonie à l'ANPE, Moustafa Zouinar et Julia Velkovska montrent justement que l'introduction de la technologie de visiophonie dans les entretiens avec les demandeur-se-s d'emploi conduit les agents à se retrouver isolés et à perdre les contreforts du collectif tant dans la gestion de la file d'attente que dans les échanges au sujet des dossiers (Velkovska & Zouinar 2007).

Ce dernier exemple montre combien la solidarité se traduit aussi par la mise en place d'une attention collective. Parfois ce sont des filtres attentionnels permettant à chacun et à chacune un traitement de l'information pertinente qui peuvent être mis en place au niveau de l'équipe. Ainsi, chez les technicien-ne-s, nous avons observé le partage de photos pour compléter leurs dossiers d'intervention. Ces photos contribuent à donner de la visibilité à leur activité pour le collectif et

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

l'organisation mais aussi à donner des preuves qu'ils ont été empêchés dans la réalisation de leur activité, à l'instar de l'ajout d'une photographie d'une grille fermée par un cadenas. Les technicien-ne-s réalisent aussi des fiches mémos à usage collectif pour les SI peu usités, contribuant par là-même au *knowledge management*.

Autre exemple d'attention collective : la division du travail de veille. À l'initiative de salarié-e-s ou du management de proximité, a été mis en place un système d'« ambassadeurs ». Ainsi, un-e manager-se en boutique va attribuer aux membres de l'équipe des fonctions attitrées de « formateurs » vis-à-vis de ses collègues :

*« Je vais organiser des ambassades, c'est-à-dire que je vais attribuer des ambassades à chaque vendeur, donc il y en a un qui sera ambassadeur sur les 23-28, un autre sur les process, un autre sur la caisse, un autre sur le business, un autre sur etc., et en fait je vais leur attribuer comme ça un rôle à chacun, un rôle de référent et de soutien. (...) L'ambassadeur est quelqu'un qui, quand il y a une nouveauté, va intervenir en brief ou en réunion d'équipe pour former ou informer ses collègues. (...) Quand j'ai des vendeurs qui auront des difficultés sur une prestation de service, on va prendre rendez-vous avec l'ambassadeur sur une heure d'information pour qu'il puisse les accompagner et les monter en compétences voilà. (...) ça permet à chacun d'avoir une place particulière au sein de l'équipe, ça crée aussi une certaine cohésion dans le sens où, quand on est ambassadeur de quelque chose et qu'on parle de son sujet, ce qu'on attend des autres c'est d'être écouté, du coup ça pousse à écouter nous-mêmes, quand c'est un autre qui parle. »* Manager boutique

Ce dispositif tire parti des liens qui unissent les membres de l'équipe pour alléger les attentions individuelles en divisant le travail de veille requis par l'évolution technologique de leur environnement de travail. Ce faisant, il renforce également ces liens. Un collectif stable est donc

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

une ressource pour allouer de manière optimale les attentions individuelles et collectives et il permet aux manager·se·s de proximité d'évaluer beaucoup plus facilement l'arrivée d'un problème, d'un dysfonctionnement.

Mais la constitution des collectifs n'est pas que la somme des attentions conjointes ou le résultat du travail du manager de proximité ou de l'aménagement de l'espace. Le collectif se construit aussi à travers des rencontres, des rituels.

*« Un rituel voilà, prendre le café, nous on y va tous les matins, enfin moi j'y vais tous les matins, je suis en salle de prise de service vers 8h00-8h15, ...pour être là tout simplement, répondre aux questions, parler foot, voilà c'est plutôt le café du matin, on parle boulot aussi quoi, mais pas que, pas que boulot quoi, c'est là aussi qu'on voit, qu'on sent l'ambiance de l'équipe, c'est là qu'on s'aperçoit des fois des problèmes des uns ou des autres, ça ce n'est pas comme d'habitude, ça ne va pas, on détecte, bon voilà ça permet après de demander si ça va, si ça se passe bien, s'il n'y a pas de difficultés, mais oui c'est une prise de température qui est importante en tout cas pour le manager »* *Manager centre d'appel*

L'organisation en plateaux « open space » pourrait laisser penser que le métier de vendeur·se en centre d'appel est par nature collectif. Or les équipes de ces vendeur·se·s cherchent constamment à consolider ce collectif, à le retisser par différents moyens, comme si la pratique même du métier (réponse individualisée aux clients, poste individuel de travail, outil SI personnel, prime individualisée), tirait plutôt vers l'isolement.

Ces différents dispositifs mis en place au niveau organisationnel dans une logique *top down* et à l'initiative des salarié·e·s, équipe tant l'attention collective que l'identité métier dans une dynamique de renforcement réciproque. L'identité métier à partir de l'assise d'un

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

référentiel de compétences, de normes, de savoirs et de savoir-faire est déterminante dans l'accomplissement de l'activité, y compris à un niveau individuel pour gérer des engagements contradictoires. Selon Florence Osty et Geneviève Dahan-Seltzer, l'identité métier constitue une « *ressource identitaire et un élément de régulation sociale qui constitue un rempart à l'angoisse du risque, non en l'écartant mais en proposant de le socialiser au sein d'un collectif de pairs. Le pari du métier se présente comme une voie alternative à la solitude souffrante de l'individu au travail* ». En cela, elles rejoignent les analyses de Danièle Linhart qui pointent les effets délétères du management moderne sur l'expérience et les métiers (2015).

*« La résurgence d'un désir métier reflète une quête de réalisation de soi à travers trois processus : la construction de compétences professionnelles, une socialisation au sein d'un collectif métier et l'édification d'un référentiel d'action. » (Osty & Dahan-Seltzer 2006)*

Sur le même sujet mais dans une perspective davantage ergonomique, certains auteurs examinent les rapports entre « pouvoir d'agir » et « marges de manœuvre » et montrent que le développement des marges de manœuvre organisationnelles, individuelles et collectives prennent leur source dans le développement des pouvoirs d'agir dans l'activité des différents protagonistes de l'organisation du travail, qu'il s'agisse des salarié·e·s, des manager·se·s de proximité ou des planneur·se·s (Clot & Simonet 2015). Le contexte est inclus dans l'unité d'analyse de l'activité, dans une démarche comparable à la démarche écologique adoptée ici. Dès lors c'est une triade dont les trois pôles interagissent qu'il s'agit de prendre en compte l'activité, la tâche (objet de l'activité) et l'activité des autres. Le collectif de travail devient une ressource pour le ou la travailleur·se à la condition expresse d'avoir développé un ensemble de règles élaborées et transmises collectivement – soit un « genre professionnel »<sup>48</sup>. Le travail d'organisation et l'organisation du travail se jouent de manière

---

<sup>48</sup> Pour mémoire, cette notion a été développée dans le chapitre trois.

nécessairement conflictuelle – ce conflit étant d'ailleurs la condition nécessaire du développement des pouvoirs d'agir – simultanément aux trois niveaux déjà évoqués.

## Attention organisationnelle

L'attention organisationnelle, dernier niveau attentionnel est important à prendre en compte car il permet de dépasser les approches individuelle et collective de l'attention. Or, comme les sections précédentes l'ont montré, les attentions individuelles et collectives sont largement formatées par des choix qui sont faits par l'organisation en matière d'équipement de l'environnement de travail des salariés, d'indicateurs d'activité mais aussi d'articulation temporelle.

### Équiper les attentions individuelles et collectives

Dans cette partie seront abordés les choix faits au niveau organisationnel en matière d'aménagement et d'équipement de l'environnement de travail. Ceux-ci sont autant de cadres et de formatages pour canaliser et outiller les attentions individuelles et collectives.

## *Des prises attentionnelles numériques défailiantes ?*

L'organisation doit être attentive à fournir des prises attentionnelles de qualité à ses salariés, non seulement au niveau écologique de l'aménagement de l'espace, mais aussi à travers l'équipement numérique.

Par-delà la question de la multiplication des prises attentionnelles abordée précédemment, pour certains métiers, à l'instar des vendeur·se·s en boutique, se pose avec acuité la question de la performance des artefacts numériques. Dans l'une des deux boutiques sur lesquelles nous avons enquêté nous avons été surpris·e·s de constater que le matériel ne suivait pas. La gestion de la file d'attente physique a été numérisée via un progiciel de gestion de la relation client (CRM). Néanmoins l'ordinateur de l'accueil étant, de l'aveu du manager de boutique, « *très lent* », et les client·e·s relativement nombreux·ses lors de l'ouverture, les premier·ère·s sont reçu·e·s directement auprès des *desks* des vendeur·se·s sans être intégré·e·s dans la file d'attente virtuelle. Pour le dire autrement, la numérisation de l'accueil introduit un temps de latence qui n'est compatible ni avec les codes de la relation de vente – ne pas faire attendre le ou la client·e – ni avec les injonctions organisationnelles à aller toujours plus vite. Ce progiciel de gestion de la relation client, en outre, ne prend pas en compte les allers-retours des client·e·s quand le ou la vendeur·leur se propose d'aller récupérer un papier afin de terminer le dossier<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Nous avons observé à plusieurs reprises la demande faite aux client·e·s d'aller imprimer un relevé d'identité bancaire à un distributeur automatique de billet à proximité et de revenir afin de terminer le dossier.

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

Autre exemple, un problème de réseau a affecté la boutique pendant plusieurs heures. Il a occasionné un ralentissement des applications et l'impossibilité d'imprimer des contrats. L'impression de ces contrats peut normalement être faite depuis le *desk* de chaque commercial·e dans la mesure où chacun est équipé d'un scanner. Néanmoins, compte tenu des performances limitées des ordinateurs installés à ces postes, qui peinent à prendre en charge l'ouverture simultanée de plusieurs applications, les scanners ne peuvent être utilisés et les impressions se font à l'imprimante de l'accueil, ce qui engendre des déplacements répétés mais aussi la saturation de celle-ci.

Enfin, nous avons pu observer des vendeur·se·s contrain·t·e·s de renvoyer certain·e·s client·e·s, puisqu'en raison d'une défaillance d'un SI, ils et elles n'étaient pas en mesure de traiter leur demande.

Outre ces problèmes d'équipement, se pose, la question de la pertinence de la configuration de certains équipements technologiques qui offrent des prises qui ne sont pas forcément adaptées à la réalité des métiers.

Ces prises peuvent être communicationnelles comme dans le cas des technicien·ne·s ;

*« On a la CA [conduite d'activité] qui nous pilote au niveau technique, mais la conduite d'activité, la personne qui gère la relation avec le client et puis qui a vraiment les ressources la visu du réseau client au niveau informatique, c'est le CSC [Centre Supports Clients], donc une fois que moi j'ai validé, si je veux rappeler le CSC, je n'ai plus son numéro, je n'ai plus rien, je n'ai plus aucune info »*  
*Technicien*

On retrouve la configuration des ordonnanceur·se·s du chapitre trois qui ne pouvaient pas joindre leurs collègues du centre d'appel qui créaient les interventions, pas plus que les agents d'interventions ne pouvaient joindre les ordonnanceur·se·s.

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

Ces prises peuvent aussi être informationnelles. La conception des SI conduit à sélectionner des informations, or, sur le terrain, il apparaît parfois un décalage entre les prises portées par le dispositif (les informations fournies par les SI) et celles dont les salarié·e·s ont besoin pour réaliser leur activité. Le problème réside souvent dans un découpage incohérent et la non-intégration des SI comme en témoigne cet extrait d'entretien virulent mais non moins éloquent d'un manager de proximité en boutique :

*« Je me suis longtemps dit que c'était des psychopathes qui les avaient faits : pour une ouverture d'internet cela peut demander jusqu'à 30 minutes ! »* *Manager boutique*

Cette grande entreprise est largement perçue et vécue professionnellement comme une organisation fortement bureaucratique et hiérarchique, continuant à fonctionner en « silos » du fait du poids de son histoire et du nombre de niveaux d'administration ; il en résulte une forte tension avec la volonté d'agilité, de transparence et de fluidité. Sur un plan technique, d'innombrables systèmes d'information coexistent (relation client, applications internes...) et ne semblent pas interopérables : ils reflètent l'organisation cloisonnée qu'il semble difficile de rendre « agile ».

*« On a un système d'information, qui n'est pas facile, qui n'est pas forcément interfacé, il n'y a pas de passerelles d'une appli vers une autre, il faut faire des copier-coller, et donc à l'heure du digital on se dit, ça aurait été bien si on avait pu travailler le SI peut-être également en amont pour nous aider avec des passerelles »*  
*Manager*

Le formatage des prises attentionnelles est alors déficient dans la mesure où les salarié·e·s doivent se livrer à un très lourd travail d'articulation pour aller chercher les informations pertinentes dans les différents SI, d'où la nécessité d'avoir des pensums manuscrits (comme dans le cas de la Figure 3).

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

Les technicien·ne·s d'intervention évoquent aussi la nécessité de faire un diagnostic à partir de plusieurs sources d'information. C'est la capacité à comparer toutes ces informations qui permet de faire le meilleur diagnostic et de résoudre le problème technique. Ces informations sont très hétérogènes : elles proviennent des données fournies sur le contrat du ou de la cliente, avec ses éventuels avenants, de la date de mise en service, de la couleur des câbles, auxquelles s'ajoutent les résultats des mesures de débits de la ligne, des informations produites lors des essais de ligne, de l'historique des interventions, sans oublier celles qui sont fournies en direct. Ils et elles doivent donc compiler des informations provenant de différents SI, de repères perceptuels et de l'échange avec le ou la client·e.

Parfois, c'est la qualité des informations fournies qui est en cause. Ainsi, quand il cherche l'armoire de sous-répartiteur<sup>50</sup>, un des techniciens rencontrés dit ne pas trop faire confiance à ce qu'il voit sur la tablette :

*« Ça me paraît loin entre l'ASR [armoire de sous-répartiteur] et le PC [point de concentration] sur la carte. L'adresse du client ne doit pas être la bonne » Technicien*

Il nous explique que c'est en raison de la méconnaissance technique des salarié·e·s du back-office qui pilotent leur activité et alimentent les SI. Les technicien·ne·s ont beau remonter des informations, celles-ci ne sont pas comprises et donc pas intégrées correctement dans les SI :

*« C'est plutôt le côté CA [conduite d'activité] ou du côté des RAI [responsable affaires intervention], on va leur remonter les termes techniques, et ça ne les pénètre pas, ils vont marquer texto, mais ça nous est arrivé qu'on retrouvait des termes dans les dossiers, c'était marqué en phonétique, ils ne connaissaient pas le terme en fait, et on se rend bien compte que c'est normal, c'est pas leur métier, nous on leur remonte les informations et le*

---

<sup>50</sup> L'activité du technicien a été décrite précédemment (cf. Entretien et réparer les réseaux page 96).

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

*problème de ce dialogue technique bah en fait il est faussé en fait par le SI. [...] Regardez ce que j'ai mis comme commentaire, moi ça je le fais toujours, c'est vachement bien maintenant sur les SI, c'est que ce commentaire que je mets, il est recopié tel quel pour le collègue qui reprendra » Technicien*

Une solution peut consister dans l'appropriation par le salarié ou par une équipe d'un dispositif afin d'y inscrire ses propres prises. On rejoint là les analyses de Michel de Certeau qui dans son ouvrage, *L'invention du quotidien* (1980), a mis en évidence les nombreuses tactiques et les multiples braconnages réalisés par les usagers, qui sont la marque d'un usage avancé, et donc d'une compétence d'usage, inaugurant toute la littérature sur les détournements d'usage et les logiques d'appropriation.

## *Transférer les compétences dans l'environnement pour mettre les client·e·s au travail*

À l'heure de la « digitalisation », il convient d'envisager également un autre type de relation entre équipement numérique et compétence. L'entreprise étudiée a exporté ses manières de faire, ses compétences, ses connaissances, dans des objets – les SI notamment, et dans des jeux de données qui sont d'ailleurs parfois gérés par d'autres prestataires. Nous avons vu à travers maints exemples précédemment que l'intelligence d'une situation est répartie entre les professionnel·le·s et leur environnement technique, dans le droit fil des enseignements de la cognition distribuée (Hutchins 1994). Mais le transfert des savoirs et des compétences dans l'environnement ne vise pas seulement à augmenter l'efficacité ou la productivité des salarié·e·s. il s'agit

également d'automatiser les processus afin d'autonomiser les client·e·s et de pouvoir *in fine* les mettre au travail, de la même manière que cela se fait dans de nombreux secteurs (Dujarier 2008). Les organisations « agiles » observées sont d'ailleurs entièrement dévolues à cette transformation. Les développeur·se·s s'emploient à concevoir des applications qui permettent la prise en charge par les client·e·s d'une partie de l'activité habituellement prise en charge par l'entreprise. Par exemple, le projet « déménagement en ligne » vise à sous-traiter aux client·e·s une partie des opérations nécessaires au transfert de leurs lignes. Or loin de la figure du client geek qui peuple de nombreuses présentations managériales, les client·e·s ne sont pas toujours compétent·e·s, il faut donc concevoir un dispositif qui les rend compétent·e·s. Cela nécessite de prendre en compte l'ensemble des facettes des services proposés par l'entreprise mais aussi les profils des client·e·s dans toute leur diversité (personne âgée peu geek, étudiant·e désargenté, parents gérant plusieurs abonnements téléphoniques pour la famille, individu en cours de déménagement, etc.). Les situations de vie qui sont exposées au détour des entretiens téléphoniques ou en face à face en boutique, ne peuvent pas être ignorées. Cette volonté d'externalisation doit donc composer avec des limites : certaines activités ne peuvent être réalisées que par un·e professionnel·le dans la mesure où elles nécessitent de l'expérience (soit le cœur de la compétence) pour être menées à bien. Par rapport à l'exemple précédent, seul·e un·e vendeur·se en boutique a une représentation assez réaliste des client·e·s avec leur multiples attaches personnelles loin de la figure de l'individu connecté qui vient seulement régler un problème technique. On rejoint les analyses déjà anciennes, mais toujours d'actualité, de Madeleine Akrich qui expliquait que l'échec des réseaux câblés de première génération était, entre autres, dû à une mauvaise représentation de la figure du client (Akrich 1990).

## Une attention à synchroniser

L'organisation a également un rôle à jouer dans la synchronisation des attentions. À travers le rythme, le temps est évidemment une dimension fondamentale pour l'organisation et le collectif. Le tout étant souvent différent de la somme des parties, si l'organisation ne joue pas son rôle de métronome et de chef d'orchestre, la juxtaposition des attentions individuelles et collectives ne saurait suffire (Datchary & Gaglio 2014).

*La « digitalisation » ne rime pas avec  
accélération !*

Les propos recueillis dans de nombreux entretiens posent d'emblée que la « digitalisation » est souvent associée à l'accélération. Or la « digitalisation » en elle-même requiert une appropriation qui ne saurait se faire à un rythme effréné. En effet, l'environnement technique est en perpétuelle modification, ce qui n'est pas sans poser problème au niveau des compétences attentionnelles individuelles comme nous avons pu le mettre en évidence dans la seconde partie de ce chapitre.

*« Avant, cette mémoire technique faisait l'objet d'une appropriation sociale lente. On naissait dans des environnements techniques qui évoluaient très lentement et donc on mourait dans des environnements techniques pratiquement similaires. Aujourd'hui ça doit se compter en décennies. Ce qui fait qu'un homme et une femme vont finir par connaître au cours de leur vie peut-être 6 à 7 environnements techniques totalement différents. Cela fragilise sans conteste collectifs et individus, on peut donc se demander si la pointe de l'innovation organisationnelle ne résiderait pas dans sa capacité à ralentir »* *Manager*

Par ailleurs, comme cela a été pointé dans le rapport « Transformation numérique et vie au travail » (Mettling 2015) et dans des publications scientifiques (Aït Ali & Rouch 2013, Chaulet & Datchary 2014, Martin & Ferrer 2019), une compétence « digitale » essentielle réside dans le fait de savoir moduler sa connexion et donc imposer son propre rythme et ne pas subir celui des technologies, pour ne pas tomber dans une sorte de taylorisation « digitale » où le temps humain devient le temps machine. Pour que le ou la salarié-e puisse exercer sa compétence à moduler sa connexion, l'organisation doit veiller à rendre possible pratiquement et normativement les moments de décélération et de déconnexion.

### *Une taylorisation de l'attention ?*

Le découpage en séquences d'une activité implique que l'attention portée à cette activité soit elle-même découpée en séquences attentionnelles individuelles et linéaires : or il y a un réel besoin d'une attention continue pour que la tâche soit exécutée correctement. Cela a pu être observé dans de nombreux terrains. Chez les technicien-ne-s, par exemple, on observe une séparation entre d'une part les tâches de conception ou d'anticipation et d'autre part de celles d'exécution qui tend à les démobiliser quant aux conséquences de leur travail, comme en témoigne cet extrait d'entretien :

*« Mais bon après, c'est toujours la même chose, de plus en plus on nous fait comprendre qu'il faut travailler au fil de l'eau, donc c'est vrai qu'il y a beaucoup de collègues qui ont adapté ça, on travaille au fil de l'eau, une fois que c'est clôturé on ne s'en occupe plus, ce n'est plus notre problème » Technicien*

Par-delà ce problème de perte de sens – déjà mis en évidence depuis longtemps dans des contextes d'automatisation (Naville 1963), ce découpage, amplifié par la nouvelle organisation du travail qui les

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

isole davantage dans la réalisation de leur activité, n'est pas sans affecter la transmission et la solidarité entre collègues, et donc l'identité métier.

*« Si c'est un autre collègue qui reprend derrière, tant pis, mais ce n'est pas trop ce que nous on a eu comme mentalité, parce que les anciens ne nous ont pas trop appris ça. Les anciens comme B. qui est encore là-bas, mais il n'y en a plus beaucoup des anciens ! Mais du coup on parle entre nous des clients difficiles, et comme par hasard, au moment où on arrive dessus, ah tiens ! C'est ce que m'a dit Didier il y a trois jours à table, et on se rappelle : "pour avoir les infos, qu'est-ce que tu as fait exactement ?" Ainsi de suite, parce qu'il y a plein de précisions qui nous manquent par la remontée d'information par le SI » Technicien*

Ce développement permet de pointer le risque d'une perte de savoir-faire à l'aune d'un trop grand découpage de l'activité permis par les outils numériques.

### Créer des arènes d'attention collective

D'où la nécessité organisationnelle de veiller à ce que la « digitalisation » n'implique pas un isolement des salarié·e·s mais que des moments de coprésence soient envisagés pour permettre ces transmissions et ce maillage du collectif. C'est d'ailleurs le sens des LAN Parties qui viennent combler les vues partielles du process en mettant en évidence la nécessité d'interdépendance des SI.

Les LAN Parties sont des rencontres qui réunissent le temps d'une journée dans un même lieu, différents acteurs et actrices de la relation client (achat, assistance, commercial) venant de différentes régions. L'objectif est que les intervenant·e·s de la chaîne « relation client » se connaissent mieux, qu'ils et elles fassent « réseau ».

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

*« Avec un collègue en 2012 on s'est dit mais en fait chez [nom de l'entreprise] c'est la même chose, chacun fait son truc dans son coin, dans son service, dans son département, dans son unité mais en fait on travaille pour la même chose, pour le même client, mais on ne se connaît pas forcément, et l'idée c'était de dire mais si on faisait un rassemblement c'est-à-dire si on regroupait physiquement tous les gens qui interviennent sur un parcours »  
Manager*

La dénomination choisie « Lan-Party », fait référence à l'univers du jeu vidéo :

*« ça fait référence au LAN-Party des joueurs en réseaux qui se retrouvent ensemble pour jouer et pour partager des astuces de jeux, alors qu'habituellement ils sont chez eux, de façon isolée, ils jouent mais dans leur coin, là ils se retrouvent. C'est de grandes assemblées où ils se réunissent tous et ils jouent en réseaux » Manager*

Cette nouvelle proximité physique crée des liens et incite les salarié-e-s à expliciter leurs pratiques de travail, comment ils et elles reçoivent la commande passée par le collègue précédent, comment ils et elles la traitent, etc. Ils et elles se montrent réciproquement leur écran, leurs SI. Cela fait naître de la bienveillance, et améliore les pratiques de travail.

*« En fait on notait sur des post-its sur un grand mur d'idées, tous les questionnements, les sujets qui interpellaient etc., l'idée c'était de les traiter après coup, pour faire des boucles courtes d'amélioration sur les sujets » Manager*

Parfois, c'est le sens-même donné au travail qui est reconstruit. À l'instar de cette personne qui arrive à comprendre l'utilité de sa fonction que la compartimentation du travail lui avaient fait perdre :

*« Je me souviens d'un témoignage où une personne disait "moi je suis au pilotage, je ne sers à rien", il l'avait*

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

*exprimé comme ça. Après la Lan-Party, il a dit “mais c’est incroyable je ne pensais pas qu’en fait j’avais un rôle”. Il était un maillon aussi important que les autres. Ils se sont rendu compte qu’en fait, même si pour eux c’était une petite chose, s’ils n’étaient pas là ça ne marcherait pas, donc il y avait une fierté de montrer son travail »*  
Manageur

Les salarié·e·s prennent conscience de leur place dans une chaîne plus grande. Pour que les compétences individuelles soient mises en œuvre et prévenir les risques psychosociaux, il est nécessaire que ces compétences soient reconnues dans des arènes jugées légitimes par le ou la salarié·e. Le succès des LAN Parties illustre bien cet aspect. Les salariés et les manager·se·s ne s’y trompent d’ailleurs pas, malgré la complexité à organiser des LAN parties :

*« Vous voyez comme il n’y avait jamais eu vraiment de rencontre entre ces personnes et bien ça a été aussi un succès parce que les gens se sont parlé, vous voyez c’est toujours la même magie qui opère [...] On sait qu’il y a un intérêt très fort à partager, à partager les informations certes, mais en tout cas à poser une question et d’avoir la réponse tout de suite, ça c’est indéniable, ça fait avancer le schmilblick, par contre on ne peut pas toujours avoir tout le monde au même endroit, ce n’est pas possible, on ne peut pas avoir les 4000 personnes de la DO au même endroit »* Direction Expérience Client

Dans un esprit similaire, les méthodes agiles<sup>51</sup> visent à mobiliser une attention intense d’un collectif sur un même objet, cette organisation permet donc de synchroniser les attentions individuelles à travers des rites s’ancrant dans un découpage temporel précis, rituels qui, comme nous avons pu le voir précédemment, équipent le collectif. Le projet de développement informatique est décomposé en « sprints » de trois semaines, donnant chacun lieu à un livrable et à une réunion de « sprint

---

<sup>51</sup> Cf. Développer des solutions technologiques page 98.

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

review ». Chaque journée est par ailleurs rythmée et planifiée par la réunion du matin, le « Daily Scrum Meeting »<sup>52</sup>, qui se fait en coprésence et debout durant quinze minutes. Un rythme collectif est ainsi donné pour cadrer une activité de travail à la matérialité évanescence. Dans certains projets, sur les *post-its* qui représentent les tâches de chacun, est apposée la photographie du salarié concerné : le corps est ainsi convoqué, y compris sur des médiations informationnelles. Le tableau qui rassemble ces *post-its* doit être constamment visible, y compris à distance. Il est donc filmé. Outre de permettre aux prises sensibles de se déployer efficacement et rapidement, il permet de ne pas se perdre dans la profondeur parfois abyssale du numérique, et de renforcer les collectifs de travail. Mais cette forme de mobilisation de l'attention n'est pas tenable sur le long terme, au risque de l'épuisement. Nos observations et nos entretiens ont mis en évidence un rythme d'activité élevé surtout à l'approche de la fin des sprints. L'engagement alors requis nécessite souvent de longs horaires de travail journalier. Ce n'est pas possible pour tout le monde. En effet, dans ces équipes la moyenne d'âge est peu élevée, il s'agit de personnes qui sont à un moment de leur cycle de vie où elles peuvent s'impliquer de manière intense dans le travail sans faillir à des responsabilités personnelles notamment familiales. Si ces méthodes permettent effectivement de créer du collectif, elles ne sont pas généralisables en l'état d'autant qu'elles s'appliquent plus ou moins bien suivant le contenu de l'activité.

Si réunir les personnes dans un même espace au sein de collectif agile, sur un plateau, ou ne serait-ce que le temps d'une journée dans le cadre des LAN parties est un renfort certain au collectif de travail, cela n'est vrai que dans la mesure où ces personnes sont réellement amenées à coopérer dans leur activité. Dans cette entreprise, certains espaces de travail sont organisés en *open space* ou en plateau, alors que les salarié-e-s ne sont pas amenés à coopérer, c'est le cas notamment du service de recherche en sociologie et en ergonomie.

---

<sup>52</sup> L'usage du terme « Scrum » qui évoque la mêlée n'est pas évoquer la gamification du travail.

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

Dans ce cas-là, cette coprésence physique de chaque instant contribue, au contraire, à accroître pour les salarié-e-s le travail d'inhibition des signaux non pertinents pour maintenir un niveau de concentration adéquat sur leurs tâche. Au cours de l'enquête, de nombreux-ses salarié-e-s évoluant dans cette configuration se sont plaint-e-s de la perte d'espace d'intimité que ce soit pour travailler seul-e ou pour interagir avec un-e client-e ou un-e collègue.

Il existe évidemment d'autres moyens de faire du collectif et les manager-se-s ont un grand rôle à jouer à ce sujet, comme en témoignent les observations en boutique. Dans l'une d'entre elles, l'implication du manager est telle qu'il a réussi à créer une solidarité dans une équipe composée de membres aux profils pourtant disparates. Ainsi en créant des défis locaux avec des lots récupérés pour les vendeur-se-s en boutique qui ne se sentent pas concernés par les défis nationaux, il contribue à conserver l'esprit d'équipe en ne créant pas des tensions inutiles et améliore la performance collective.

Au total, il existe bel et bien des dispositifs organisationnels qui viennent soutenir, plutôt qu'entraver les attentions individuelles et collectives et qui permettent donc aux salarié-e-s de mieux gérer l'hétérogénéité de leurs engagements. Avant de clore ce chapitre, je propose de tirer profit de la polysémie du terme attention pour insister sur un autre paramètre organisationnel : celui de l'évaluation de l'activité. En effet, ce à quoi l'organisation prête attention n'est pas sans affecter en retour ce à quoi les salarié-e-s vont prêter attention dans leur activité.

## Une attention sélective comme instrument de mesure

Pour organiser le travail, des mesures de l'activité ont fréquemment et depuis longtemps été mobilisées – on peut penser par exemple au salaire aux pièces. L'attention organisationnelle se dote d'outils de traçabilité et d'indicateurs pour évaluer l'activité des salarié·e·s.

*« La généralisation des procédures d'évaluation dans le travail s'inscrit précisément dans cette "quête de fluidité". L'évaluation fait partie intégrante de la mise en place d'un "ordre social" visant à contrôler les incertitudes de la coordination face à des exigences toujours plus normalisées. » (Monchatre 2011, p. 43)*

Ces outils constituent en quelque sorte les médiations de l'attention organisationnelle à l'activité. Aussi convient-il de s'intéresser aux effets de la numérisation sur ces médiations pour analyser ce qu'il convient de mesurer, ce qui peut l'être et ce qui ne le peut pas et comment cela est mesuré concrètement. De nombreuses activités laissent des traces numériques, pour autant toutes ces traces ne constituent pas nécessairement un bon indicateur de l'activité ou de la compétence d'un·e salarié·e ou d'une équipe.

Les exigences de traçabilité requièrent de la part de nombreux·ses salarié·e·s, quel que soit leur métier, un travail souvent assez lourd de consignation de leur activité. Cet impératif de traçabilité est souvent vécu comme un « sur-travail » au sens où il s'agit d'une activité supplémentaire dont ils et elles ne voient pas toujours l'intérêt et qui entre directement en concurrence temporelle avec ce qu'ils et elles jugent constituer leur cœur de métier et cela y compris dans des métiers comme celui de juriste, où les salarié·e·s sont sensibilisé·e·s à la nécessité de conserver des traces (Latour 2002).

Pour les juristes, la question de la traçabilité est importante sinon indispensable. Ils et elles sont rompu·e·s à demander et conserver des

traces de leurs échanges, à l'instar des compte-rendu de réunions ou des courriels qui viennent attester d'un échange oral. Cette activité est souvent lourde à gérer en raison notamment d'une dispersion de leur attention : les sujets à traiter peuvent être très variés comme cela a été dit dans la partie sur l'attention individuelle. Cette capacité d'adaptation, de flexibilité, qui est demandée à chaque instant, est difficilement compatible avec les exigences en termes de rigueur et de récurrence temporelle de l'activité de traçabilité. Les juristes se plaignent donc tous et toutes de la lourdeur de cette traçabilité et de la perte de sens et d'attention qu'elle engendre pour ce qui relève selon eux et elles de leur « vrai » métier.

L'évaluation de la compétence s'appuie sur des indicateurs qui sont donc autant de traces de l'attention organisationnelle. La « digitalisation » permet leur multiplication à moindre coût dans la mesure où les traces numériques de l'activité se multiplient. Lors des entretiens, s'expriment un certain nombre de critiques à l'endroit de ces indicateurs. Certaines reviennent souvent chez les vendeur·se·s et leurs manager·se·s. Les observations confirment le fait que pour faire entrer leur activité dans les cases prévues par les indicateurs, ils et elles se livrent parfois à des détours un peu surprenants. Ainsi cette vendeuse en centre d'appel qui après avoir pris un appel et rapidement constaté qu'il s'agissait d'un « appel de poche »<sup>53</sup>, reste en ligne. Devant l'étonnement de l'enquêtrice qui ne comprend pas pourquoi elle ne raccroche pas immédiatement pour prendre un autre appel, elle précise qu'elle fait durer l'appel de quelques secondes pour qu'il rentre dans une catégorie d'appels qui ne soit pas pénalisante pour le calcul des primes variables. En boutique, l'interaction avec le client est largement affectée par l'indicateur « satisfaction client ». Pour remplir leurs objectifs de satisfaction client, les vendeur·se·s se voient obligés de clôturer l'échange par une demande d'évaluation, or « *ce n'est pas la vraie vie* » pour reprendre les termes de l'un de leurs managers. Mais,

---

<sup>53</sup> Cette expression employée sur le terrain désigne les appels involontaires, souvent faits de la poche d'un pantalon ou d'un sac.

## L'attention : une nouvelle lecture du travail

plus encore, cela entre en contradiction avec la dynamique de conseil averti qui préside jusque-là dans l'échange. Le sondage post intervention pose aussi problème aux technicien-ne-s qui pensent que « *devoir se vendre* » ne relèvent pas de leur identité métier. Comme l'a montré Sylvie Monchatre dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, cette évaluation organisationnelle vient alourdir le travail concret avec des activités non liées à ce travail concret :

*« l'évaluation organisationnelle, avec ses épreuves récurrentes au nom du client abstrait, exerce une influence beaucoup plus directe et durable sur l'activité. Elle induit un système d'obligations – voire de corvées – dont la nécessité n'a pas sa source dans le travail concret mais vient au contraire l'alourdir. » (2011, p. 50).*

Ces dispositifs, dont la légitimité s'appuie notamment sur l'impersonnalité et la rationalité qu'ils incarnent, ont des effets peu convaincants sur les salarié-e-s supposé-e-s en bénéficiaire. Ils créent notamment une incitation à ne travailler que pour les chiffres : les destinataires prioritaires de l'activité devenant alors exclusivement les services centraux des entreprises, alors qu'il existe pour toute activité une pluralité de destinataires. En outre, ils occasionnent également des tensions entre ce qui est planifié et la réalité, notamment quand les dispositifs de finalités posent des scores (Benedetto-Meyer 2014) que les dispositifs de procédés ne permettent pas d'atteindre, ou quand les rythmes standardisés qui sont imposés ne cadrent pas avec ce qui est nécessaire pour effectuer le travail. Les dispositifs tentent de mesurer et d'orienter une activité complexe, multiforme et changeante, au moyen d'indicateurs simples, univoques et stables, ce qui met en souffrance l'activité de travail.

Ils sont en outre jugés trop nombreux et parfois contradictoires car ils reposent sur des visions différentes : marketing et stratégie groupe par exemple. Ceci constitue une charge psychique pour les salariés qui doivent constamment arbitrer entre des injonctions contradictoires : la

satisfaction du client ne coïncide que rarement avec les critères de rapidité de l'échange marchand.

De surcroît, ces indicateurs s'appuient souvent sur des critères marchands très labiles<sup>54</sup>, et donc en perpétuelle modification. Si bien qu'une bonne partie des vendeur-se-s voire de leurs manager-se-s, renonce à en éclaircir l'opacité :

*« On a des indicateurs qui nous sont imposés, même si je les comprends très bien, on en a, il faut qu'on les suive, faut qu'on mène des actions pour qu'ils aillent bien, ok, je joue le jeu complètement, mais moi en tant que manager je n'ai très honnêtement pas trouvé d'indicateur pertinent, parce que si on regarde le nombre de dossiers par personne ça n'a aucun sens » Manager*

Toutes ces critiques contribuent à entamer singulièrement la légitimité de ces indicateurs et donc la capacité de l'organisation à reconnaître la juste compétence des salarié-e-s. D'ailleurs, les évaluations faites à partir de ces indicateurs ne coïncident pas toujours avec celles qui peuvent être faites, quand on se situe à un niveau plus proche de l'activité. Ainsi, chez les technicien-ne-s « boucles locales », le chef d'équipe a identifié deux techniciens dont l'un « *est moins digital car moins à l'aise avec la tablette* ». Les deux techniciens en question sont en peine de savoir duquel il s'agit et les observations de l'enquêteur ne vont pas forcément dans le sens de l'évaluation du chef d'équipe, puisque celui qui s'avère le plus à l'aise est dans les faits celui qui utilise le moins la tablette.

La faible légitimité accordée aux façons dont l'organisation prête attention à son activité peut ne pas être trop mal vécue par le ou la salarié-e si son activité et sa compétence sont reconnues en revanche dans une autre arène : par le management de proximité, par ses pairs

---

<sup>54</sup> À cet égard, les travaux de Jason Pridmore et David Lyon montrent bien comment les stratégies marketing reposent sur une collecte et une analyse des données clients (Pridmore & Lyon 2011).

quand il existe un collectif stable autour d'un métier ou d'une activité, voire dans un collectif métier créé sur le réseau social d'entreprise. On rejoint là la dimension politique et normative de l'attention, à travers la notion de reconnaissance (Kessous 2012, Honneth 2013). D'ailleurs, il existe parfois un certain nombre d'arrangements autour de ces indicateurs pour combler le hiatus qui peut exister entre les différents niveaux attentionnels. C'est le cas notamment de certains technicien·ne·s qui laissent leur numéro aux client·e·s. Par contre dans un contexte où les logiques métiers et les collectifs stables se diluent, ce manque de légitimité peut devenir un problème plus criant et occasionner des risques psychosociaux car la reconnaissance est un élément essentiel de la construction identitaire d'un individu.

Au total, les dispositifs mis en place par l'organisation jouent sans conteste un rôle important et cadrent les marges de manœuvres individuelles et collectives, tantôt entraves, tantôt soutiens à la gestion des attentions et des engagements hétérogènes.

## **Numérisation et hétérogénéité des engagements**

Loin de dresser une liste de compétences numériques individuelles, notre enquête a adopté une approche plus holistique pour identifier des pistes afin d'éviter certains écueils de la numérisation, grâce au détour par l'attention. Au total, à la condition expresse de ne pas en rester au

niveau des discours idéologiques des « planneurs » et « planneuses » qui ont tendance à essentialiser la dimension numérique du travail, l'entrée par le numérique, ici imposée par les commanditaires, n'est finalement qu'un habillage d'une analyse des évolutions déjà en cours dans le monde du travail. En effet, dans la sphère du travail comme ailleurs, la dimension numérique est bien présente et essentielle, à tel point que des situations de travail sans numérique deviennent des exceptions ; néanmoins, saisir le travail simplement à travers cette dimension apparaît pour le moins réducteur.

Entrer par cette question de la numérisation était néanmoins une étape importante dans la mesure où cette numérisation amplifie sans conteste le phénomène d'hétérogénéité des engagements tant en termes d'amplitude qu'à un niveau temporel puisqu'elle tend à rendre plus labiles les frontières temporelles et spatiales et donc à favoriser la concurrence à un instant  $t$  entre des engagements contradictoires. En rendant possible à n'importe quel moment les sollicitations d'autrui distants relevant de mondes sociaux parfois difficilement commensurables, les outils numériques, notamment communicationnels, contraignent les personnes à devoir gérer régulièrement des contradictions entre leurs engagements.

Ce chapitre met encore davantage en évidence l'intrication des différents niveaux et l'aporie que constitue le fait de ne vouloir intervenir que par un seul d'entre eux. En effet, on voit bien comment il convient de saisir simultanément les logiques pratiques (ou pour reprendre les termes de Sylvie Monchatre et d'Igor Martinache les « gestes professionnels » (2017)) et organisationnelles du travail. Et c'est toute l'ambition théorique du prochain chapitre que de proposer une modélisation des interactions réciproques entre ces différents niveaux.

# LA MISE EN FORME DES ENGAGEMENTS COMME ÉPREUVE

Si les pages précédentes montrent tout l'intérêt de combiner les différents niveaux d'analyse pour analyser l'articulation des engagements hétérogènes, ceci est difficile à mettre en œuvre de manière opératoire pour chaque terrain. Ce chapitre se propose de fournir un cadre pour aider à cette prise en compte en présentant la mise en forme des engagements comme une épreuve. Poser les jalons d'une systématisation nécessite quelques éléments de généralisation, aussi ce chapitre déborde-t-il le cadre strict des conflits d'engagements au travail, en procédant à un double déplacement.

En premier lieu, nous allons nous affranchir du contexte de travail, ou tout du moins ne pas nous y restreindre, pour au moins deux raisons. La première a déjà été mentionnée précédemment : il n'y a pas que des activités de travail au travail. Les relations avec les collègues ne sont pas que professionnelles, les engagements hors travail s'immiscent régulièrement dans les temps et lieux consacrés au travail. Dès lors, l'analyse de la mise en forme des engagements au travail ne saurait faire l'économie de prendre en compte des engagements ne relevant pas du travail. La seconde raison est encore plus fondamentale puisque

## La mise en forme des engagements comme épreuve

comme cela a été expliqué dans le premier chapitre, l'étude de la mise en forme des engagements est une entrée pour appréhender plus finement le travail de composition de la personne. Cet objectif requiert de prendre en compte cette personne dans la pluralité de ses engagements.

De prime abord, le second déplacement opéré s'apparente à une restriction puisque nous allons nous concentrer sur les engagements communicationnels. Cette limitation est essentiellement motivée par une contrainte de forme et d'économie de présentation du raisonnement. Pour déployer et présenter le modèle au lecteur et à la lectrice, je partirai en effet d'une situation type où une personne engagée dans une activité doit composer avec une communication. Ce scénario de départ correspond à la généalogie du modèle tel que nous l'avons élaboré avec Johann Chaulet – cette généalogie est retracée dans les lignes qui suivent. Comme nous le verrons, il peut facilement être élargi. Néanmoins, les diverses présentations de ce modèle devant des collègues ou des étudiant·e·s nous ont amené·e·s à penser que cette restriction liminaire permettait de rendre plus accessible la présentation du modèle.

Dans le programme de recherche DEVOTIC<sup>55</sup>, Johann Chaulet, Jean-Pierre Rouch et moi-même, nous nous sommes attaché·e·s à analyser les modulations de la connexion. Nous avons mis en évidence que les (dé)connexions<sup>56</sup> totales n'existent pas. Avec le développement d'écologies numériques complexes sollicitantes et de régime de multi-activité/dispersion, la communication tend à devenir une épreuve susceptible de menacer les autres activités dans lesquelles une personne est engagée. De fait, les engagements sont rendus de plus en plus pluriels et complexes, et cela oblige les acteur·ice·s à les mettre en

---

<sup>55</sup> Déconnexions Volontaires aux TIC : programme de recherche coordonné par Francis Jauréguiberry et financé par l'ANR. Cette recherche commencée octobre 2010 a duré 48 mois et a mobilisé une quinzaine de chercheurs appartenant aux laboratoires SET (CNRS – Université de Pau), LISST (CNRS – Université de Toulouse 2), MICA (Université de Bordeaux 3), LCS (Université de Paris 7) et GRICO (Université d'Ottawa).

<sup>56</sup> L'emploi de la parenthèse en début de mot vise à symétriser connexion et déconnexion.

## La mise en forme des engagements comme épreuve

forme d'une manière qui leur est propre et souvent lacunaire. L'enjeu dès lors consiste à repérer les variables qui influent sur le positionnement du curseur entre deux attitudes radicalement différentes entre lesquelles oscillent les enseignant·e·s-chercheur·se·s : « une hyperconnexion » synonyme d'ouverture à l'échange et une déconnexion traduisant une volonté de clôture et de fermeture se concrétisant par un « cloisonnement équipé » (Chaulet & Datchary 2014). Quand on les interroge, en dépliant les raisons de (dé)connexion, les acteur·ice·s font référence à une palette de facteurs qui nous obligent à ouvrir nos cadres d'analyse (éléments biographiques, situationnels, technologiques, normatifs...). Ces différents facteurs, loin d'agir sur les situations de manière mécanique et univoque, constituent au contraire une gamme d'éléments qui pèsent, chaque fois de manière différente, sur les situations sociales envisagées. L'analyse proposée ici entend précisément mettre à plat ces différents éléments afin d'en mesurer plus efficacement le poids relatif au sein de différents contextes. Mais cela ne concerne pas simplement le degré d'engagement dans l'activité communicationnelle au regard des autres activités ; il peut s'agir aussi d'engagements communicationnels en concurrence qui nécessitent de redescendre dans la spécification de la relation qu'elle soit individuelle ou collective. Ceci justifie l'usage du pluriel, mise en forme **DES** engagements.

Il s'agit donc d'une tentative de systématisation des variables influant sur la mise en forme des engagements. Ce modèle a été construit et mis à l'épreuve systématiquement grâce aux différents terrains personnels que Johann Chaulet et moi avons pu étudier, ensemble et séparément<sup>57</sup>, mais aussi d'autres terrains empruntés la littérature, à la manière de la saturation des données chère à la *Grounded Theory*. Ces variables, nous le verrons, tiennent à la fois à des dimensions contextuelles et sociales mais aussi individuelles. A ceci près qu'elles ne pèsent pas toutes de façon identique sur chacune des situations

---

<sup>57</sup> Quand les terrains ont été réalisés par Johann Chaulet sans que j'y participe, cela sera précisé en note de bas de page.

## La mise en forme des engagements comme épreuve

considérées. Mettre à plat toutes ces variables, nous a conduit e s à mettre en évidence tous les engagements dans lesquels est prise la personne à un instant T. Pour les satisfaire de manière tenable, de façon plus ou moins réflexive, la personne doit les mettre en forme ; au double sens de réaliser concrètement – la communication étant une des formes de cette réalisation concrète – et de mettre de l'ordre. Cette mise en forme, qui opère à la fois en amont et au cours de la communication, est donc inhérente à son activité communicationnelle.

Ce qui nous intéresse, ce n'est pas seulement les arbitrages ponctuels réalisés par un acteur ou une actrice en situation, correspondant à un événement communicationnel, effectif ou potentiel, mais également, voire plus encore, la description, au sein de son cours d'action, de son degré d'engagement communicationnel. En effet, il convient d'intégrer au sein de cette formalisation les situations « au repos » où n'interviennent pas d'arbitrages mais où demeurent présents, même indirectement, les engagements communicationnels dont nous entendons ici traiter. Analyser la mise en forme des engagements comme épreuve ne signifie pas se focaliser uniquement sur les moments où les personnes la thématisent comme une épreuve ; il faut également prendre en compte les épreuves à bas bruit. Si étudier les moments où « ça ne marche pas », si entrer par les échecs constitue un ressort méthodologique de la sociologie des épreuves pour mettre en exergue et comprendre les ajustements (Barthe et al. 2013), il faut que le modèle fonctionne également pour comprendre les moments où cette mise en forme se fait sans heurts voire à un niveau infra-réflexif.

Le degré d'engagement est donc un état labile, renégocié en permanence, qui peut prendre différentes formes allant de la résistance ou de l'ouverture à des sollicitations, au fait d'être soi-même, ou non, à l'origine de ces communications, en passant par des activités moins orientées vers des formes de communication réciproque. Plus largement, l'engagement communicationnel désigne en réalité l'ensemble des orientations vers autrui (pas forcément réciproques) qu'il s'agisse d'ouverture ou de fermeture. On comprend bien alors que

## La mise en forme des engagements comme épreuve

traiter de l'engagement communicationnel signifie ici s'intéresser à l'engagement dans le monde social dans son ensemble. Cette prise de position vis-à-vis de l'activité communicationnelle interdit pour ainsi dire de faire de cette dernière une dimension à part de l'activité sociale (Lemieux 2014). La communication constitue une activité en soi, comme une autre mais qui a en outre la particularité d'être transversale à toutes les autres formes d'activité sociale (toute activité possède sa part communicationnelle). C'est notamment pour cette raison que le scénario de départ du modèle, resserré autour de l'épreuve communicationnelle, ne constitue pas une véritable limitation de la portée du modèle. En outre, si la présentation du modèle emprunte assez largement au vocabulaire et conceptualisations des sociologies dites pragmatiques et des usages, les objectifs sont plus ambitieux. Pour autant nous allons tenter de faire la démonstration que cet outil peut être utile bien au-delà. D'ailleurs, la sociologie des usages est restée cantonnée dans des revues et des ouvrages spécialisés alors que la numérisation a affecté tous les champs du social.

*« Il existe chez nous [sociologues généralistes] une méfiance, au pire un dédain vis-à-vis des nouvelles technologies. Ces dernières sont sans doute à la sociologie de terrain ce que la sociologie de terrain fut à la philosophie ou à l'histoire : des objets pas assez nobles, trop triviaux, trop accessibles, bref des objets pour une sociologie de seconde zone [...] La plupart du temps, c'est bien à ces spécialistes et à leurs revues spécialisées, comme Réseaux en France, que l'on abandonne les nouvelles technologies et leurs usages. » (Cochoy 2011)*

Il y a donc un enjeu à diffuser les questionnements et résultats de ces travaux dans les différentes branches de la sociologie. Dans la mesure où l'activité communicationnelle est transversale aux autres formes d'activité sociale, pour l'étudier, on ne saurait faire l'économie de prendre en compte les différents cadres théoriques sociologiques.

## La mise en forme des engagements comme épreuve

Il convient également à ce stade de préciser notre acception de la communication au regard d'un double élargissement que nous opérons par rapport à certaines études et habituelles délimitations de cet objet de recherche. En premier lieu, nous considérons et traitons l'ensemble des formats d'échange. Nous n'opérons pas une focalisation spécifique sur un type de médiation en particulier mais nous prenons au contraire en compte l'ensemble des moyens de faire contact. Nous entendons inclure dans l'analyse interactions de face à face, interpellations diverses, voire-même coups d'œil et autres gestes para-verbaux. Par ailleurs, nous « symétrisons » toutes les formes de communications en prenant en compte l'ensemble des communications dont la personne est à l'origine ou dont elle est la cible, qu'elles soient planifiées – et donc, potentiellement au moins, stratégiques, organisées, rationnelles... – ou au contraire impromptues et avec lesquelles l'acteur ou l'actrice doit savoir (ou non) improviser en situation.

Dès lors, où et quand intervient la mise en forme des engagements ? Cette actualisation pratique du degré des engagements ne repose évidemment pas que sur des choix personnels puisque par définition elle implique des tiers avec leurs propres contraintes et normes, et des environnements équipés qui ont souvent la capacité d'aligner les conduites, y compris à distance. L'événement communicationnel qui survient (ou peut survenir) peut initier une mise en forme qu'il produit déjà de fait. La mise en forme peut se dérouler au cours de la situation, dont elle constitue tout à la fois une émanation, une conséquence et un élément constitutif. Elle peut aussi se dérouler en amont de l'événement communicationnel : l'environnement peut être préparé en vue de permettre, ou au contraire d'empêcher les événements communicationnels à venir. Il convient donc de distinguer les situations où la personne, de son fait ou non, agit de manière réactive, de celles où elle s'inscrit davantage dans le registre plus stratégique du plan. La mise en forme peut, quant à elle, être plus ou moins portée par l'environnement, mais aussi être corporelle, normative ou émotionnelle, comme nous le verrons.

## La mise en forme des engagements comme épreuve

Concrètement, à un niveau individuel, mettre en forme ses engagements est devenu pour le moins complexe : il n'y a pas de façon de faire valable une fois pour toute, cela se rejoue en permanence au gré des situations. L'absence de consensus ou de normes partagées, la variété des situations au sein desquelles il s'agit de mettre en forme ses engagements implique que cette mise en forme est toujours le fruit d'un travail et constitue donc pour la personne, une épreuve à la réussite incertaine. À un niveau plus matériel, ces engagements se distribuent sur un nombre d'outils conséquent, chacun regroupant de multiples applications ou services aux fonctionnements et paramétrages spécifiques et en constante évolution. Dès lors la routinisation de la mise en forme des engagements s'apparente à une aporie.

Nous nous efforçons, dans les développements qui suivent, de formaliser des catégories d'analyse dont nous postulons qu'elles sont susceptibles de faciliter la production de données, leur organisation et leur analyse. Plusieurs niveaux nous paraissent fondamentaux à distinguer et à tenir ensemble pour rendre compte de l'épreuve que constitue la mise en forme des engagements. Une première distinction fondamentale consiste à distinguer entre ce qui relève de la situation, **ici et maintenant**<sup>58</sup>, et ce qui est **déjà-là**. Pour ce qui relève de l'**ici et maintenant**, une entrée par **l'événement communicationnel** facilite le repérage d'un moment de bascule où la mise en forme des engagements se constitue d'emblée comme une épreuve. Ce moment de bascule est matérialisé dans le schéma ci-dessous par la barrière de la **connexion**. Toutefois, cette seule entrée ne saurait suffire à caractériser ce qui se joue dans la situation. Il convient de prendre également en compte l'**activité** dans une perspective située, à l'instar des approches phénoménologiques et constructivistes. Ces deux niveaux constituent l'**ici et maintenant** d'une situation donnée qui à son tour doit être complétée par le niveau du **déjà-là** adopté par les approches structuralistes, la théorie des dispositions, celle de l'agir

---

<sup>58</sup> Pour faciliter la lecture, les intitulés des colonnes seront en gras.

## La mise en forme des engagements comme épreuve

stratégique ou encore la sociologie des réseaux, pour ne citer que quelques exemples.



Figure 6

À chacun des trois niveaux, que constituent le **déjà-là**, l'activité et l'événement communicationnel, on retrouvera systématiquement quatre rubriques qui influencent l'engagement : l'action, les relations, l'environnement et la personne<sup>59</sup>. Élaborées progressivement et à mesure que nous mettons le modèle à l'épreuve de nos données empiriques, ces quatre rubriques projettent sans surprise quatre concepts très généraux de l'analyse sociologique. C'est à la condition expresse d'intégrer l'ensemble des entrées théoriques et empiriques de la discipline, que ce modèle permettra la circulation, la confrontation et le dialogue entre différents modèles théoriques dont les apports sont rarement articulés. En effet, si la faisabilité d'une recherche scientifique impose de circonscrire un cadre conceptuel et empirique précis, nous sommes convaincu·e·s que chaque phénomène social gagne à être analysé selon différentes optiques et que les différents modèles sont

<sup>59</sup> cf. Figure 2, 3 et 4.

## La mise en forme des engagements comme épreuve

d'avantage en complémentarité qu'en concurrence : quelle que soit la perspective choisie, il reste des angles morts qui ne sauraient être comblés que par des perspectives alternatives. Ceci va être précisé au fur et à mesure du déploiement méthodique du modèle dans les lignes qui suivent.

Nous tenons à préciser d'emblée que toutes les rubriques de toutes les colonnes n'ont évidemment pas vocation à être remplies de manière systématique, d'une part en raison des limitations liées à l'enquête comme on vient de le préciser et, d'autre part parce que le tableau entend rendre compte de la mise en forme des engagements, y compris quand une personne agit sur la situation afin de mettre des barrières à la communication, empêchant la survenue d'événements communicationnels. Ces mises en forme ne mettent jamais en œuvre l'ensemble des éléments qui peuvent éventuellement peser sur elles. Chaque situation détermine un univers de pertinence et circonscrit les facteurs qui influencent la situation et son déroulement pour la personne et qu'il s'agira donc de prendre en compte pour l'observateur-ice.

Ce chapitre est structuré autour de la présentation du modèle. Chacun des trois niveaux va être présenté en détail dans les deux premières sections : l'événement communicationnel et l'activité dans la section « **ici et maintenant** » et le **déjà-là**, dans la seconde section éponyme. À chaque fois seront présentées les mises formes des engagements qui y sont spécifiques, ce qui nous permettra de discuter successivement les concepts de réflexivité, rationalité et inégalités. La troisième section du chapitre adopte quant à elle un prisme dynamique qui permet de comprendre les interactions réciproques entre les différents éléments du modèle.

## Ici et maintenant

Entrons dans ce modèle, en le déployant de sa droite vers sa gauche, soit par la catégorie que nous avons donc choisi de désigner comme **l'ici et maintenant** qui correspond de fait aux éléments ayant trait à la situation. Elle comprend deux catégories « l'événement communicationnel » et « l'activité » que nous aborderons successivement.

### Événement communicationnel

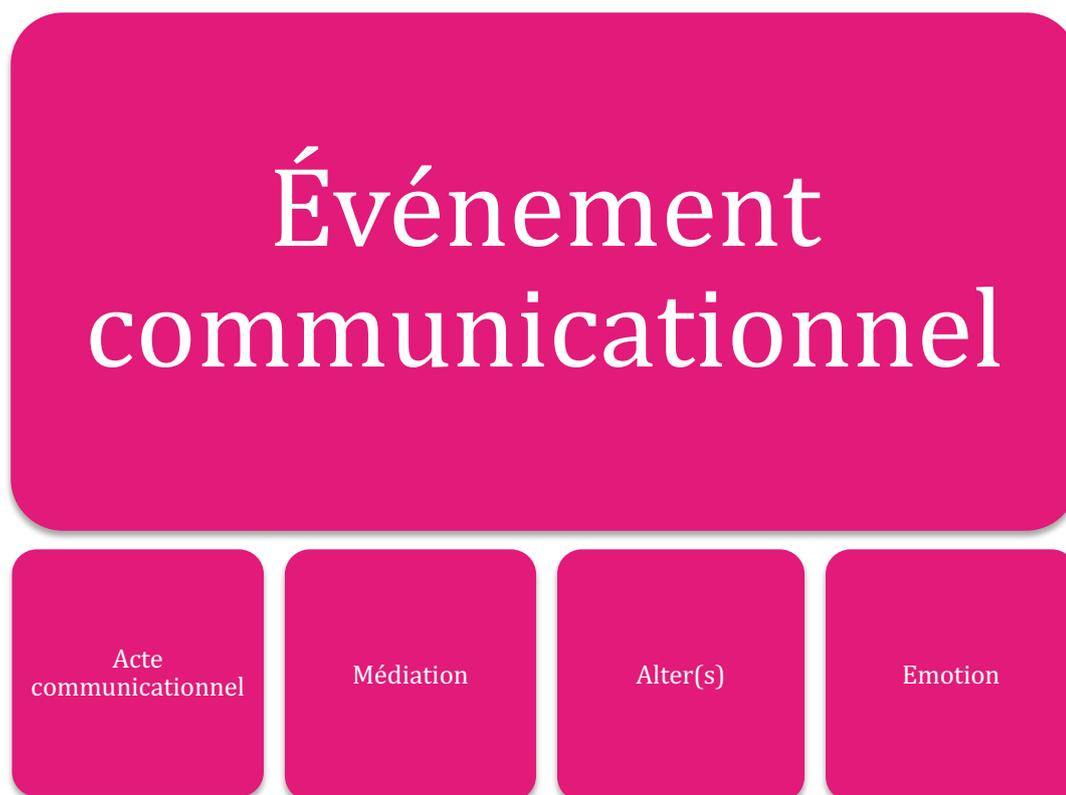
L'unité d'analyse est l'acte communicationnel défini comme toute forme d'échange techniquement médiatisé ou non, effectif ou potentiel. L'unité temporelle d'analyse pertinente ici est l'immédiateté<sup>60</sup>, en effet, dans la mesure où notre réflexion porte sur la mise en forme des engagements, ce n'est pas la communication en elle-même qui nous intéresse en l'espèce, mais son surgissement. C'est pourquoi nous recourons au terme **événement**. Cet événement ne se comprend qu'au sein d'une situation particulière : à partir du moment où la communication est établie, elle devient elle-même un élément de la situation et se déplace donc vers la gauche dans la colonne activité.

---

<sup>60</sup> Dès qu'il y a enquête au sens pragmatique du terme, on n'est déjà plus dans le simple événement communicationnel.

## *Présentation du modèle*

Plusieurs dimensions de cet acte communicationnel peuvent s'avérer déterminantes quant à la mise en forme des engagements : le contenu, la forme de médiation, les alter(s) engagés et l'émotion directement associée.



**Figure 7**

Le contenu d'un événement communicationnel – représenté ici par la sous-colonne « **acte communicationnel** » – est évidemment un élément de première importance pour la personne quand il s'agit de mettre en ordre son activité. Ce contenu peut être directement accessible. C'est bien sûr le cas quand ego est à l'origine de la communication mais cela peut l'être également quand il ou elle est destinataire de cette communication. Par exemple, pour peu qu'il soit obéissant, l'enfant à qui son père ou sa mère dit « va-dans ta chambre » suspend les autres activités en cours et remet en forme ses

## La mise en forme des engagements comme épreuve

engagements directement à partir du contenu de l'acte communicationnel. Ce contenu peut *a contrario* s'avérer totalement inaccessible comme dans le cas d'un appel avec un numéro inconnu qui s'affiche. Mais le plus souvent, la situation est intermédiaire : la personne dispose de prises mais pas du contenu de la communication. Ces prises s'apparentent alors à des indices corporels dans les interactions de face à face, des éléments mis en forme par la médiation (identité de l'interlocuteur qui s'affiche, indicateur urgent ou prioritaire sur un courriel) ou des éléments de contexte (le caractère planifié ou au contraire impromptu de cet acte communicationnel). Elles varient en fonction de la médiation.

La **médiation** de cet acte communicationnel conditionne les données accessibles sur le contenu de la communication et l'identité de l'interlocuteur-ice, de manière évidente lorsqu'il s'agit de face à face (visage, voix, ...), moyennant des compétences plus en moins importantes pour savoir mettre en évidence et mobiliser les « prises » fournies par les artefacts (Bessy & Chateauraynaud 1995). Ces « prises », au sens de Bessy et Chateauraynaud, ne se réduisent pas aux indicateurs paramétrés dans le dispositif (à l'instar de celui de disponibilité) ; elles passent également par la construction de repères d'interprétation, parfois stabilisés, se forgeant par les expériences répétées, seul-e ou en collectif. Par exemple, certains mediums peuvent être réservés à des personnes avec qui on veut être en connexion permanente. Il s'avère en effet que le paramétrage de la disponibilité se joue souvent dans la distribution de ses contacts sur l'ensemble des artefacts (par exemple le fait de configurer ou pas son adresse professionnelle sur son téléphone portable personnel). Une partie de l'organisation de l'action est prise en charge par l'environnement – ici le médium. S'en suit un double questionnement : on peut chercher les éléments de l'environnement qui orientent et structurent l'action du sujet – on privilégie alors l'ancrage de l'action dans la lignée de Gibson (1977). On peut, au contraire, s'intéresser à la manière dont les personnes exploitent les ressources de l'environnement – notamment

## La mise en forme des engagements comme épreuve

via la préparation et la stabilisation de l'environnement (Kirsh 1991, 1995).

D'autres éléments importants sont l'identité du (ou et des) autrui(s) impliqué(s) par cet **événement communicationnel**, (colonne **alter(s)**) et les éventuelles informations sur lui qui sont immédiatement disponibles, notamment dans le cas d'interaction face à face où les prises (visuelles et auditives) sur l'état de la personne n'impliquent pas de travail d'enquête spécifique, contrairement aux informations présentées sur un terminal.

À la manière de Pierre Livet qui fait de l'**émotion** le mode de traitement primaire et initial de toute modification de l'environnement, l'**événement communicationnel** induit, dans l'instant, une réaction de la personne (1998). Au stade de l'événement, nous sommes dans la simple réaction émotionnelle : la crainte, l'heureuse surprise, le soulagement, l'ennui, mais encore, la pensée fugace suscitée par l'arrivée soudaine d'une sollicitation. En guise d'exemple, imaginons la situation d'une personne au travail, son téléphone portable sonne, en voyant « crèche » inscrit sur l'écran, elle se rend compte qu'elle est en retard pour aller chercher son enfant.

## *La mise en forme des engagements au niveau de l'événement communicationnel*

La mise en forme des engagements peut intervenir directement en situation dans la réaction à l'**événement communicationnel**, notamment par le biais du corps. Ce dernier livre des indices de disponibilité plus ou moins grande, qui sont autant de prises pour entrer ou non en interaction. Par exemple, un air interrogateur ou un sourire ouvre à l'échange, alors qu'un visage portant les traits de la

## La mise en forme des engagements comme épreuve

concentration peut au contraire décourager l'échange. Le corps peut également être le support de signes de non disponibilité (notamment les boules Quiès ou le casque des journalistes discutés dans le chapitre 2). En outre, l'orientation corporelle est une ressource interactionnelle, comme l'a montré Emmanuel Schegloff en analysant comment les torsions corporelles permettraient de hiérarchiser les interactions de face à face en concurrence (1998). Ses travaux ont été repris et actualisés avec des contextes de communications équipées, les torsions et étirements devenant des ressources pour réduire les effets de la dispersion d'engagements qui se superposent (Datchary 2011). Cette mise en forme immédiate peut prendre d'autres formes. Imaginons la situation où **l'événement communicationnel** consiste en la rédaction d'un courriel par ego pour alter. Ego peut prendre en compte le supposé affairément de son interlocuteur ou interlocutrice par des formules ou des façons de rédiger le courriel pour augmenter les chances qu'il soit traité. Dans ce cas, analysé par (Atifi, Gauducheau, & Marcoccia 2017), la mise en forme des engagements se joue au niveau de la rédaction du courriel.

### *Une réflexivité accrue de la part des acteur·ice·s*

Entrer à un niveau si fin de détails concernant un simple **événement communicationnel** peut surprendre. Beaucoup de nos collègues seront tenté·e·s d'y voir une débauche de réflexivité de la part de sociologues porté·e·s sur le micro. Non seulement, ce niveau d'analyse est légitime (cela est nécessaire pour certains objets de recherche, à l'instar de la gestion des interruptions) mais il acquiert une pertinence accrue compte tenu des transformations contemporaines. En effet, les personnes elles-mêmes font preuve de plus en plus de réflexivité à cet égard. Tout d'abord parce que la part communicationnelle de l'activité augmente et entre en friction avec les autres activités du quotidien voire avec elle-

## La mise en forme des engagements comme épreuve

même, comme en témoignent les situations d'arbitrage entre communications concurrentes. À cet égard, durant la crise du Covid 19, les témoignages de nombreuses personnes confinées en télétravail sont assez révélateurs : ils et elles sont tiraillées entre la disponibilité au travail, aux enfants dont ils et elles doivent assurer la continuité pédagogique et le maintien du lien à distance<sup>61</sup>. Cet accroissement va également de pair avec l'équipement grandissant des représentations des communications qui offre de plus en plus de prises matérielles à la réflexivité des personnes. Citons par exemple les nombreuses applications qui permettent de mesurer le temps de connexion ou de visualiser voire de cartographier le réseau des correspondant-e-s.

## Activité

**L'activité** comprend l'action dans laquelle la personne est engagée **ici et maintenant**, par-delà la communication elle-même, ainsi que son contexte écologique et relationnel immédiat. Elle constitue la porte d'entrée principale et anti-essentialiste des sociologies interactionnistes et pragmatiques qui envisagent la situation comme la performance du macro (Quéré 1997).

## *Présentation du modèle*

---

<sup>61</sup> Cf. la section consacrée à ce point dans la troisième partie du tome 1 de ce mémoire d'habilitation à diriger des recherches.



**Figure 8**

Pour rendre compte de cette situation, nous utiliserons peu ou prou les mêmes dimensions que celles mobilisées pour l'**événement communicationnel**. Précisons rapidement leur acception quand elles sont transposées au niveau de l'activité.

L'**action engagée** est évidemment décisive pour l'analyse, que ce soit de par sa nature, ou encore son caractère répétitif ou nouveau, le degré d'attention qu'elle requiert, le plaisir ou l'inconfort qui peut y être associé, etc. En fonction de ces différents critères, le surgissement de l'**événement communicationnel** pourra être en plus ou moins forte adéquation avec l'activité engagée. L'enjeu consiste alors pour la personne à (ré)aligner ces deux éléments. Certaines activités ont une composante communicationnelle plus ou moins forte et d'autres sont plus ou moins compatibles avec la fragmentation inhérente à une activité communicationnelle en continu, comme être en rendez-vous chez un médecin ou se déplacer en transport en commun. En outre, la

## La mise en forme des engagements comme épreuve

routine affecte l'intensité de l'engagement communicationnel. Par exemple, le cadre d'échange avec quelqu'un e qui est habituellement présent-e va ainsi être plus fragile à des interruptions que le rendez-vous planifié avec une personne que l'on ne voit que rarement. Avoir sous-estimé l'intensité d'une activité est d'ailleurs à l'origine d'une de mes déconvenues de recherche : lorsque j'ai entrepris le terrain sur *Mediapart*, j'avais pour ambition d'analyser comment les lecteurs contributeurs inséraient cette activité parmi leurs autres activités. Après une dizaine d'entretiens, j'ai dû me résoudre à abandonner cet axe : tous mes enquêté-e-s se livraient à la lecture et aux commentaires seulement en soirée, une fois la journée de travail terminée, le repas pris et les éventuel-le-s enfants couché-e-s. Point de situations de dispersion !<sup>62</sup>

L'environnement de l'activité, son **écologie située**, peut également jouer un rôle décisif. Ainsi, l'espace public confiné du tramway favorise l'inattention civile vis-à-vis des personnes en coprésence (Goffman 2013) ; nous pouvons alors dire que via la configuration de l'environnement, l'engagement est mis en forme pour la personne. Parfois, cet effet varie en fonction de l'activité. Prenons l'exemple de *l'open space*. Dans le cadre d'un travail fortement coopératif comme celui de la salle de rédaction du chapitre 2, la configuration de l'espace équipe un état de parole ouvert où les questions ou informations peuvent intervenir sans les civilités généralement de mise dans les conversations ordinaires. Imaginons un *open space* où cette fois les salarié-e-s partagent le même espace sans forcément coopérer, l'inattention civile sera alors de mise. Suivant la focale adoptée, on peut entrer encore plus dans le détail.

Si l'on quitte le niveau de l'aménagement de l'espace, seront consignés dans cette colonne tous les éléments relatifs à l'équipement de l'activité, qu'il s'agisse de dispositifs techniques qui vont notamment

---

<sup>62</sup> Étant donnée la transformation du lectorat de Mediapart, cette hypothèse mériterait cependant d'être à nouveau à explorer.

## La mise en forme des engagements comme épreuve

permettre d'entretenir avec des autrui significatifs des conversations brèves et répétées à la fonction phatique (Licoppe 2002) ou d'autres objets comme un agenda ouvert, une horloge ou une pile de dossiers à traiter qui seront autant de rappels obstinément présents d'activités en suspens à traiter ou d'actes communicationnels à engager (Datchary & Licoppe 2007). Le contexte écologique est contraignant mais on peut souvent agir dessus (fermer sa porte, mettre son téléphone en mode silencieux), la personne redevenant alors actrice de la mise en forme de son engagement par l'intermédiaire d'une mise en forme particulière de l'environnement par ego et/ou par les autrui. Pour le dire avec les mots de Christian Licoppe :

*« Une dimension trop peu analysée du travail de régulation se joue au niveau de l'écologie même de l'activité, dans la construction négociée de l'environnement de travail et la configuration des opportunités d'action qui y sont distribuées. » (2008, pp. 290-291)*

Dans son ouvrage, Pascal Ughetto (2018a, p. 27) mobilise les travaux d'Howard Becker sur les musiciens de jazz (1985). Becker met en évidence toute l'énergie déployée par ces derniers afin d'« *organiser symboliquement le monde pour le mettre en accord avec les significations qu'ils valorisent* ». Ainsi, les musiciens installent une rangée de chaises afin d'instaurer une distance entre le public et eux, tant physique que symbolique.

L'activité engagée rend saillante une partie de la configuration relationnelle de la personne (colonne **relations configurées**) évidemment, en premier lieu, dans le cas d'alter(s) en coprésence, ou en relations directes à distance. Mais il existe aussi des rôles extérieurs à la situation qui peuvent peser, comme dans l'exemple précédemment cité de l'enfant malade gardé à la crèche ou les collectifs de travail stables présentés dans les chapitres précédents. Le caractère ubiquiste du numérique multiplie les occasions où les cercles relationnels entrent en concurrence pour mobiliser l'attention d'ego. Le contexte relationnel

## La mise en forme des engagements comme épreuve

(anniversaire, état de la relation ou état d'autrui – par exemple quand ego est le parent d'un enfant qui est parti malade à la crèche) peut également intervenir dans les arbitrages sur les mises en forme.

La dernière colonne intitulée **état ponctuel de la personne** rassemble différents éléments sur ego qui peuvent affecter la mise en forme des engagements comme son état émotionnel<sup>63</sup> (stress, joie, impatience, jalousie) et, attentionnel, certains éléments biologiques (fatigue ou blessure). Prenons l'exemple d'un état « dépressif » d'ego qui pourra se traduire par un refus de contact ou au contraire un épuisement de son répertoire téléphonique, au sens propre et figuré.

## *La mise en forme des engagements au niveau de l'activité*

La mise en forme des engagements peut d'abord se jouer par la mise en place d'une « barrière de déconnexion » entre l'**activité** en cours et des potentiels **événements communicationnels** dont on veut empêcher le surgissement. Fermer la porte de son bureau mettra à l'abri des interpellations à la volée dans le couloir, enclencher le mode ne pas déranger sur son téléphone, renverra les appels vers la messagerie. L'environnement peut être configuré pour mettre en forme ses engagements. Ainsi telle salariée afin de lire un document long préférera l'imprimer et le lire sur sa table, ordinateur fermé, pour se mettre physiquement à distance des interpellations numériques qui ne manqueront pas de survenir. Nous pouvons aussi évoquer les journalistes que nous avons vu·e·s rentrer plus tôt à leur domicile afin de rédiger leurs articles et se mettre à l'abri des sollicitations de leurs collègues. Notons que cette mise en forme peut être subie, quand par

---

<sup>63</sup> et non plus ici l'émotion fugace engendrée par le surgissement de l'événement communicationnel présentée précédemment.

## La mise en forme des engagements comme épreuve

exemple les parents coupent le wifi le soir rendant la connexion impossible aux enfants. Mais elle peut tout aussi bien de manière symétrique consister à équiper son accessibilité à des **événements communicationnels**. Ainsi, dans les transports en commun, un visage souriant avec un regard qui n'est pas fuyant, laisse plus de prises à des communications impromptues avec les alters présents. L'environnement peut également offrir des prises plus ou moins braconnées à des **événements communicationnels**, comme dans le cas où l'ouverture de la porte du réfrigérateur va permettre l'envoi et la réception de textos adultérins de manière clandestine<sup>64</sup>.

## *Rationalités mais pas seulement*

C'est dans cette partie du tableau que se situent la rationalité des acteurs, les choix, décisions, calculs éventuels opérés en situation, eu égard à un contexte particulier. La situation constitue le lieu privilégié de l'action en plan (Thévenot 1995). Si c'est le lieu privilégié où se déploie la rationalité, cette dernière n'est pas le seul moteur à l'activité, qui est parfois davantage guidée par de l'improvisation en situation ou une adaptation plus serrée au contexte (Suchman 1987). À l'instar de Dominique Cardon, Zbigniew Smoreda et Valérie Beaudouin, il nous semble en effet dangereux de tout ramener à de la rationalité :

*« De telles interrogations, rendues de plus en plus cruciales par la prolifération des outils disponibles pour activer le répertoire relationnel des individus, présentent le risque d'importer dans l'analyse des trajectoires d'usages une certaine forme d'économisme et de rationalité assez éloignée du sens pratique dont font montre les acteurs. En effet, lorsque, en situation, ils utilisent tel outil plutôt que tel autre, il est rare qu'ils établissent un comparatif coût-qualité. La plupart du temps, ils se laissent guider par le*

---

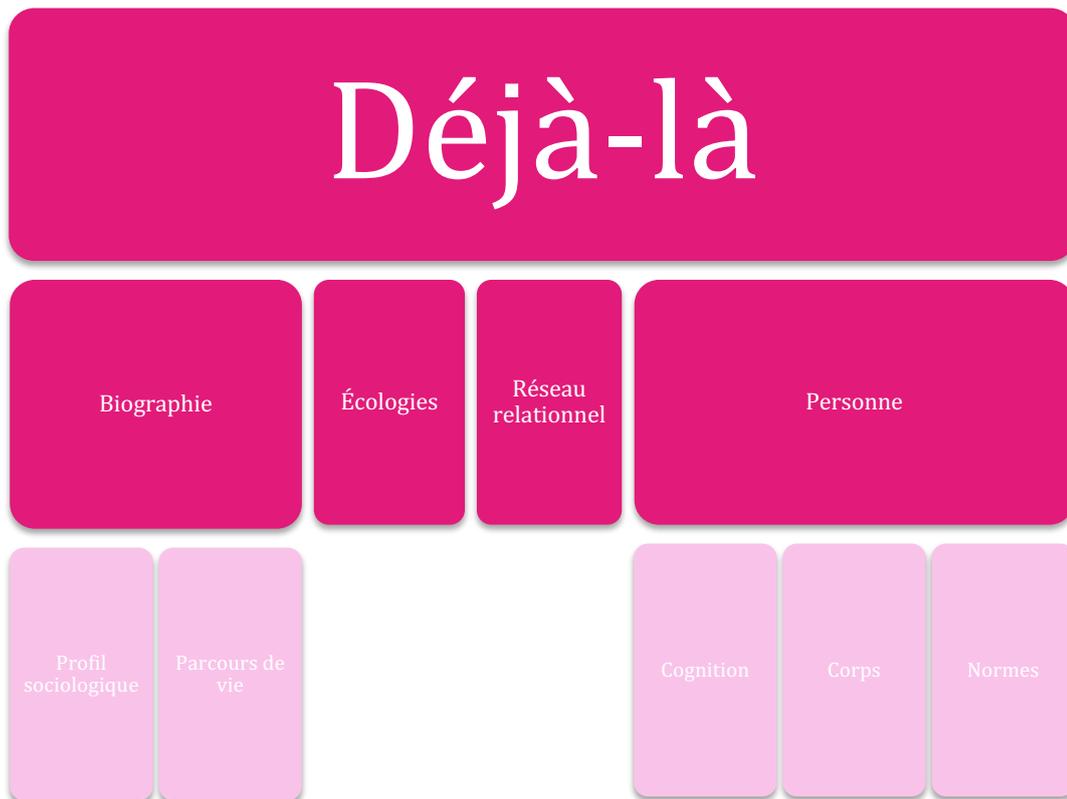
<sup>64</sup> Cet exemple est tiré du séminaire PragmaTIC « Cliquer est-ce tromper ? » du 20 avril 2017.

## La mise en forme des engagements comme épreuve

*contexte, par des habitudes et des rituels relationnels où s'ancrent l'histoire, l'organisation et la dynamique de leurs pratiques de sociabilité. La question de l'arbitrage entre les technologies de contact n'apparaît en effet que lorsqu'on observe les comportements des personnes depuis une agrégation statistique des utilisations qu'ils font des différents outils mis à leur disposition. Elle propose une vue ex post de leur consommation, mais ne rend pas compte des logiques pratiques mises en œuvre de façon souvent assez peu réfléchie, pour incorporer les artefacts technologiques dans le cours des activités.» (Cardon, Smoreda, & Beaudouin 2005, pp. 100-101)*

## Déjà-là

Les routines, quand bien même elles peuvent structurer fortement l'activité, trouveront davantage leur place dans la partie suivante du tableau au sein de laquelle sont insérés l'ensemble des éléments sédimentés et biographiques, l'expérience, le **déjà-là** de l'expérience et le stock de connaissances qu'elle génère.



**Figure 9**

Cette partie comprend l'ensemble des éléments sédimentés qui disposent, au-delà de la situation, d'une certaine forme de robustesse. Par exemple, les rationalités que nous venons d'évoquer, une fois stabilisées dans des routines, habitudes ou convenances, se déplacent du caractère contingent de la situation pour devenir des éléments structurants du **déjà-là**. En effet, ces derniers « résistent » à la situation **ici et maintenant** quand bien même – nous y reviendrons – ils en subissent les effets. C'est ici qu'il convient de classer notamment toutes les variables sociologiques classiques. Ce **déjà-là** est incommensurable, c'est un contexte général ; il comprend par exemple des normes et valeurs, un contexte socio-historique... Au-delà des différences et des singularités des situations, la mise en forme des engagements de chacun·e est tributaire de l'état d'avancement technologique et du monde dans lequel nous vivons, cela nous dépasse. Pour autant, ce **déjà-là** reste spécifique à une personne et relatif à sa position sociale individuelle. Ce ne sont donc pas des normes ou valeurs déconnectées des individus que nous examinerons

## La mise en forme des engagements comme épreuve

mais bien la façon dont celles-ci sont traduites, réappropriées et intégrées au sein de ce qui constitue la personne. Intégrer dans l'analyse de la mise en forme d'engagements communicationnels un ensemble d'éléments extérieurs à la situation, c'est réaffirmer l'importance de la prise en compte de tout ce qui, sédimenté par l'expérience, constitue l'individu et contribue, autant que les éléments de contexte local, à façonner les situations sociales vécues.

## Présentation du modèle

La colonne **biographie** comprend différents éléments relatifs au profil sociologique et au parcours de vie. Pour ce qui est du premier, nous y retrouvons les variables sociologiques classiques que sont l'âge, le sexe, la profession mais aussi la situation familiale, le nombre d'enfants et leur âge... ensemble d'éléments dont les enquêtes statistiques autant que les observations qualitatives plus fines montrent qu'elles pèsent sur la façon dont les personnes s'engagent. Le parcours de vie rassemble les éléments qui jalonnent des parcours individuels et dont nous avons pu constater combien leur incidence pouvait être importante. Nous pensons, par exemple, à cet enseignant chercheur dont l'usage de la messagerie électronique s'était trouvé durablement renégocié à la suite d'une longue maladie. Expérimenter une interruption dans sa pratique, jusque-là routinière et non discutée, a provoqué une profonde remise en question de ses façons habituelles de faire qui s'est alors imposée et a continué durablement à façonner les engagements à venir et leur mise en forme (Chalet & Datchary 2014).

Les **écologies** du **déjà-là** correspondent aux endroits familiers mais aussi aux convenances personnelles liées à ces espaces. Ainsi le fait d'habiter dans telle ville du sud-ouest où le temps est plutôt clément et où les personnes entrent facilement en contact mais aussi habiter ce quartier-là caractérisé par un entre-soi des classes favorisées. Ce sont autant d'éléments qui structurent en amont, au moins en partie, notre

## La mise en forme des engagements comme épreuve

façon d'habiter l'espace et ce faisant, notre manière de mettre en forme nos engagements. Là encore, ces environnements peuvent être formatés et contraignants, porteurs d'une vision du monde et d'une visée d'intervention sur ce monde, de par les politiques publiques, l'aménagement ou le design. Ainsi l'habitat ouvrier a été pensé et conçu pour porter des valeurs qui mettaient en forme les engagements des occupants : chambres séparées pour les enfants et présence d'un jardin pour encourager l'activité familiale de jardinage au détriment de la fréquentation entre pairs des débits de boisson (Murard & Zylberman 1976). On peut également penser évidemment aux politiques urbanistes de mixité sociale, et plus particulièrement à celles des grands ensembles. Si la proximité spatiale imposée a incontestablement des effets, elle ne suffit pas à engendrer une proximité sociale (Chamboredon & Lemaire 1970). Il nous semble important d'ajouter un dernier point. Selon nous, ces écologies comprennent également d'autres lieux familiers qui, s'ils ne sont pas le lieu d'habitation principale, n'en ont pas moins une influence sur la mise en forme des engagements. Ainsi la pratique régulière de la randonnée en montagne, en imposant des moments de déconnexion réguliers et répétés, peut conduire certaines personnes à adopter des tactiques de résistance à la norme de connexion permanente. En effet, le transfert des habiletés et des valeurs ne se jouent pas que dans un seul lieu.

Comme précédemment, cette rubrique comprend également l'équipement des espaces de vie, qu'il soit médiatique ou non. Ainsi la présence sur la porte du réfrigérateur d'un calendrier familial partagé ou le fait de disposer d'un smartphone. Au sein des organisations, sont souvent mis en place des dispositifs plus complexes qui peuvent participer au formatage de la communication comme nous avons pu le voir dans les chapitres précédents ou comme cela a pu être mis en évidence sur d'autres terrains. Ainsi l'organisation informatique d'un centre d'appel téléphonique<sup>65</sup> alimente en continu les opérateurs de nouveaux appels auxquels ils peuvent difficilement se soustraire. Ces

---

<sup>65</sup> Terrain réalisé par Johann Chaulet.

## La mise en forme des engagements comme épreuve

opérateurs sont par ailleurs soumis à la surveillance de leurs superviseurs sans pouvoir jamais être à l'origine d'un appel de leur propre initiative.

Le **réseau relationnel** comprend évidemment le réseau personnel qui participe très largement à la mise en forme des engagements comme en témoigne toute une littérature dédiée (Degenne & Forsé 2004, Mercklé 2011, Bidart, Degenne, & Grossetti 2015). D'autres éléments sur cette configuration relationnelle peuvent aussi être apportés en quittant une perspective égocentrée. Par exemple, au sein d'une organisation, la division du travail joue un rôle indéniable, la présence d'un collectif de travail stable favorisant l'existence de conventions de forme, contrefort important à la mise en forme des engagements (Datchary 2008). Enfin comme dans les parties du tableau précédentes, l'état des relations n'est pas à négliger. Comme l'a montré Alfred Schutz, d'une part, l'expérience relationnelle va, par sédimentation, constituer un stock de connaissances sur chaque relation, qui va en retour alimenter et préconfigurer les interactions à venir, comme par exemple la connaissance des horaires de disponibilité d'une personne qui a des horaires décalés ; d'autre part, un stock de connaissances plus général permet à la personne de regrouper les alters par catégorie, par « typification », et organise des façons typique de mettre en forme les engagements et de traiter les sollicitations de ces catégories d'individus (Schütz 1998). Cela a été mis en évidence notamment dans le chapitre précédent via la capacité collective des vendeur·se·s à penser le client.

Enfin la rubrique **Personne** comprend les contenus relatifs à la cognition, au corps et aux normes. Par cognition nous entendons ce que les personnes savent et savent faire, et donc les compétences tant techniques qu'interactionnelles qu'elles mobilisent (notamment savoir faire preuve de convenances sociales en fonction des lieux ou situations spécifiques). Le corps, quant à lui, sous-tend les traits physiques, qui se traduisent par autant de capacités ou d'incapacités. Être un homme ou

## La mise en forme des engagements comme épreuve

une femme a des incidences différentes dans la façon dont sont mis en forme les engagements dans l'espace public. Enfin, les normes rassemblent convenances et normes personnelles mais aussi normes sociales, et notamment les normes temporelles, attentionnelles et communicationnelles. À titre d'exemple, la conception personnelle du couple aura sans nul doute de l'influence sur la disponibilité réciproque, la fréquence et la réciprocité des interactions ; tout comme les normes sociales qui existent à un niveau plus général. Les normes existent également à des niveaux plus intermédiaires comme nous avons pu le voir avec kles collectifs de travail.

## La mise en forme des engagements au niveau du déjà-là

Si une des mises en forme les plus radicales est sans conteste la décision de justice (et pour poursuivre l'exemple qui précède les situations de séparation où c'est le juge qui détermine les modalités de garde des enfants, les droits de visite – leur fréquence et leur durée – voire les modalités d'appel téléphonique), il en existe des moins formelles mais qui peuvent être tout autant cristallisées. Ainsi l'algorithme de Facebook permet à l'utilisateur d'adapter le flux d'information auquel il est soumis au contexte d'une rupture conjugale<sup>66</sup>. Plus généralement, déménager (pour partir vivre loin de métropole source de nombreuses sollicitations), aménager son environnement (en changeant la position d'un bureau dans une pièce pour ne plus se trouver face mais dos à un-e collègue de travail), sédimer dans l'espace des habitudes ou des façons de faire (déplacer la console de jeu du salon dans la chambre d'un-e des enfants), changer d'équipement (se débarrasser d'un vieux téléphone pour lui substituer un smartphone connecté à internet) constituent

---

<sup>66</sup> <https://newsroom.fb.com/news/2015/11/improving-the-experience-when-relationships-end/>

## La mise en forme des engagements comme épreuve

autant d'occasions de mettre en forme, relativement durablement, ses engagements, présents bien sûr mais aussi et surtout à venir. La mise en forme des engagements au niveau du **déjà-là** contraint en effet les situations futures qui se développeront eu égard à ces formes plus durables d'inscriptions, tout en étant contrainte par les éléments propres à l'activité en cours.

Si ces mises en forme peuvent être individuelles, elles peuvent, bien sûr, également être collectives. Décider, au sein d'un collectif de travail, que les réunions d'équipe se dérouleront désormais sans ordinateur, interdire le téléphone portable lors des dîners en famille, c'est décider une fois pour toutes – et avant que la règle soit éventuellement contestée, remise en cause, modifiée... – de la mise en forme des engagements à venir des participants à ces rencontres. Entre les deux, la mise en place d'un nouveau canal de communication pour la mise en place d'échanges avec certains interlocuteur·ice·s privilégié·e·s et faire face ainsi à l'encombrement d'autres canaux. Nous avons ainsi rencontré sur un de nos terrains, un manager qui, face à l'encombrement de sa messagerie électronique, s'est mis à utiliser la messagerie instantanée avec ses collègues de rang au moins égal, ce qui lui permettait d'être plus réactif sur ces communications estimées plus stratégiques.

## Inégalités

Si on voit donc ici combien il est possible de s'extraire de la seule situation pour mettre en forme, en amont, tout ou partie des engagements à venir, il faut bien avoir en tête pourtant que tous les acteurs et actrices ne disposent pas de manière égale de cette capacité ou possibilité selon les cas. Un défaut de compétence technique peut empêcher celui-celle qui ne sait que partiellement se servir des outils de communication qu'il ou elle utilise de les paramétrer pour en rendre l'usage compatible avec ses aspirations. Parmi les éléments

## La mise en forme des engagements comme épreuve

discriminants quant à la capacité de chacun-e d'effectuer, concernant la mise en forme des engagements, cette montée en généralité, le statut social pèse lui aussi incontestablement. Les différents acteurs et actrices ne disposent pas en effet, par exemple, des mêmes capacités à imposer leurs normes en matière de connexion. Certains subordonné-e-s devront se montrer médiatiquement disponibles et joignables en toutes circonstances quand le ou la donneur-se d'ordre pourra choisir les moments au cours desquels il ou elle pourra ou non être joint-e.

Ces différences, statutaires, de capacités à décider de la mise en forme de ses engagements peuvent également être genrées ou culturelles comme l'a très bien montré Stefana Broadbent (2011), à qui nous empruntons les deux exemples qui vont suivre. Cette auteure montre que les jeunes étudiantes originaires du Maghreb ne sollicitent leurs frères que via des dispositifs de messagerie, elles n'imposent donc pas le temps de leurs sollicitations, quand ces mêmes frères les appellent et attendent qu'elles se montrent disponibles en temps réel. D'autres personnes sont jugées incapables de gérer seules leurs communications ; nombreuses sont en effet les institutions (hôpital psychiatrique, collège, école, usine...) qui contrôlent voire réglementent l'usage des outils de communication en leur sein.

## Une mise en forme des échanges dynamique

### Liens entre les différentes échelles

Si les différents niveaux de notre modèle ont été jusqu'ici traités séparément, il convient bien sûr de préciser que, au sein de chacun des niveaux, les différents éléments qui les composent s'astreignent réciproquement. Inversement, c'est dans la compréhension des mécanismes par lesquels ces différents éléments vont agir sur la situation sociale considérée que réside tout l'intérêt du modèle qui, loin de vouloir isoler artificiellement chacune de ces variables, entend au contraire permettre de montrer combien elles agissent de concert. De la même façon, les trois différents niveaux considérés agissent les uns sur les autres selon des mécanismes qui leur sont propres. En effet, puisque ces différentes « coupes » correspondent à des échelles temporelles différentes, considérer les mécanismes par lesquels l'action s'effectue de la droite vers la gauche du tableau revient à s'intéresser à la *sédimentation* puisque ce qui était initialement local et situé se transforme – aux termes de répétition, cristallisation, formalisation, institutionnalisation... – peu à peu en une composante **déjà-là** de la situation sociale considérée ou d'une *bifurcation* (Grossetti 2010) quand un changement impulsé à la faveur de conditions particulières est adopté de façon plus durable – ainsi nous avons pu montrer que les

## La mise en forme des engagements comme épreuve

tactiques de résistance à la connexion permanente étaient souvent mises en place suite à un événement subi, qu'il soit d'ordre biographique ou technologique (Chalet & Datchary 2014). À l'inverse, mesurer l'influence de la partie gauche du tableau vers sa partie droite, revient à analyser les mécanismes de *détermination* (voire de domination comme nous l'avons montré dans le paragraphe précédent) en œuvre qui font aussi de la situation telle qu'elle se déroule **ici et maintenant** une actualisation de processus qui préexistent à cette dernière. Ainsi nous avons pu voir sans le chapitre 4, combien les variations entre les deux équipes d'ordonnanceur-se-s tenaient à des éléments relevant de la biographie de Fabienne.

Considérer la façon dont les activités en situation agissent sur le **déjà-là** c'est prendre en compte la dimension sédimentée du social et la façon dont des processus initialement locaux peuvent – du fait de répétitions, de régularités – se muer peu à peu en routines, habitudes et façons de faire qui déterminent au moins en partie les activités à venir. Quand bien même ces routines sont sans cesse rejouées et remises en jeu dans le cours de l'action (Breviglieri 2004) elles constituent néanmoins, une fois sédimentée, un cadre contraignant de l'action. Le caractère exceptionnel d'une situation particulière (un événement soudain qui entraîne d'importantes modifications concomitantes, une épreuve qui va faire réviser son jugement à la personne et par exemple déplacer ses préférences ou encore marquer fortement son réseau relationnel, la trahison par exemple) peut également entraîner de rapides et soudains effets de la situation vers le **déjà-là**. Certains choix initialement anodins (en termes d'équipement notamment) vont durablement reconfigurer le **déjà-là** ; de la même façon, certains **événements communicationnels** peuvent se trouver investis d'une portée telle qu'ils vont pouvoir entraîner eux-aussi une reconfiguration du **déjà-là**. Ces événements ont une portée symbolique ou symptomatique forte.

À l'inverse, il convient également d'accorder la juste place aux mécanismes par lesquels le **déjà-là** "passe" dans la situation. Assez

## La mise en forme des engagements comme épreuve

classiquement il s'agira de reconnaître et de nommer l'ensemble des "déterminismes" qui agissent (de façon infra consciente diront certains) sur l'individu pour orienter parfois malgré lui le cours de ses activités. D'autres s'attacheront, à la manière d'une sociologie des sciences et techniques, à montrer combien les outils mobilisés dans l'action enferment en leur sein des programmes d'action éminemment politiques, inscrits par les concepteur·ice·s au cœur même du fonctionnement des machines, et qui relèvent bien d'un **déjà-là** qui détermine la façon dont vont pouvoir effectivement se développer des activités qui les mobilisent. Les normes passent ici dans l'environnement en étant durablement traduites et inscrites au sein des dispositifs techniques.

Dans l'activité elle-même, la marge de manœuvre de l'acteur se situe davantage au niveau de l'événement et de l'activité qui, eux, s'influencent réciproquement en permanence et ce, au cours même de l'activité. Suivant les situations, la personne est plus ou moins en capacité d'influer sur la situation mais son lieu d'intervention privilégié reste l'évènement, surtout quand il est à son instigation, comme nous avons pu le constater avec toutes les résolutions qui pouvaient passer par le corps. De fait, le corps constitue une ressource disponible privilégiée pour la personne confrontée à une épreuve de mise en forme de ses engagements.

On voit bien poindre ici tout l'intérêt de ce modèle pour rendre compte des dynamiques sociales et de l'aspect diachronique des phénomènes sociaux. Ces dynamiques peuvent être pensées comme personnelles : routines personnelles, histoires de vie, trajectoires, carrières ont leur place ici et peuvent trouver dans cet outil le moyen d'une mise en perspective utile. Elles peuvent également être des dynamiques collectives ou institutionnelles dont les mécanismes structurants mais aussi labiles et changeants peuvent également être mis en exergue et visibilisés. Par effet de présentation, par l'entremise de ses cases et colonnes, le modèle peut laisser penser à un usage cloisonné et cloisonnant. Or, il s'agit tout au contraire de penser le

## La mise en forme des engagements comme épreuve

modèle comme un ensemble d'éléments indissociables, en interaction permanente dont la séparation, artificielle, ne poursuit d'autre but que celui de l'intelligibilité. Mais les capacités de chaque personne sont tributaires des collectifs et de la société dans laquelle elle s'insère, ainsi que de l'environnement dans lequel elle évolue. Pour reprendre les termes de Pascal Ughetto (2018a, p. 29) : « *il n'y a pas d'activité pratique qui puisse se faire sans symboliser l'environnement et cette symbolisation est à la fois un travail intellectuel de chacune des personnes et une interaction avec les cadres collectifs de représentation et de pratiques à disposition de celle-ci.* »

Parmi les façons dont il est possible de traiter cette dynamique, la question de l'anticipation (et de la possibilité de mettre en forme ses engagements en amont) ou de la réaction (et une mise en forme des engagements enfermée dans l'instant de l'activité en train de se faire) permet de mettre au jour la dimension sociale et politique d'un outil qui permet aussi de distinguer plus aisément différents types de situations sociales et, éventuellement, les formes d'inégalités afférentes. Certaines situations sociales donnent en effet à voir un acteur ou une actrice qui peut anticiper les mises en forme à venir de ses engagements ; autonome, il ou elle est alors libre de construire et d'organiser en amont son activité pour mettre en forme des engagements de sorte, par exemple, à rester maître·sse de son emploi du temps, des communications qu'il ou elle décide ou non de mettre en place. D'autres situations (contextes, organisations...) contraignent au contraire à tel point la personne qu'elle n'a pas d'autre choix que de réagir et de s'engager selon des modalités prédéterminées pour elle en amont. On peut penser ici à l'exemple, certes extrême mais néanmoins réel, de la façon dont est contrainte l'activité de travail des salariés de la logistique et la façon dont le système de *voice speaking* met en forme leurs engagements, seconde après seconde, à leur place et sans aucune possibilité d'action de leur part (Gaborieau 2012). Il y a donc un argument politique à ne pas mettre sur un pied d'égalité les résolutions d'épreuve anticipées et celles résolues en situation. Il est au contraire

## La mise en forme des engagements comme épreuve

important, dans bien des cas, de saisir où se joue la résolution et quels sont les leviers qui permettent d'agir sur elle. Que cette mise en forme repose sur la personne, son activité, son environnement n'aura pas les mêmes conséquences, en termes de charge mentale, de stress ou d'autonomie (et ce ne sont ici bien sûr que quelques-unes des dimensions) que si cette mise en forme des engagements est assurée, en amont, éventuellement de manière négociée et concertée, au sein d'un collectif, d'une institution ou même dans le cadre d'un mode d'emploi ou du fonctionnement d'un outil.

Comme nous avons pu l'examiner plus tôt, la résolution et la mise en forme des engagements peut se faire à différents niveaux. Selon que ces mises en forme s'opèrent au niveau de la situation (se déconnecter en éteignant son téléphone mobile ou fermer la porte de son bureau afin d'écarter d'éventuelles sollicitations) ou du **déjà-là** (déménager pour aller vivre à la campagne, instaurer des règles familiales d'usage des dispositifs numériques) les conséquences quant aux résolutions à venir ne seront pas les mêmes. Si une mise en forme de son engagement au niveau du **déjà-là** s'avère certainement plus difficile, coûteuse, elle présente également la caractéristique de résoudre en amont nombre d'épreuves à venir, si ce n'est une fois pour toutes, au moins durablement, simplifiant ainsi le travail ultérieur que nécessite l'épreuve de la mise en forme. Cette résolution reste néanmoins incertaine compte tenu du principe d'indétermination relative et de l'agentivité propre aux dispositifs qui peut contrecarrer la reconfiguration des situations.

## Les mises en forme des engagements pas ou mal résolues

Précisons ici qu'il y a également un enjeu important à ne pas considérer uniquement les épreuves résolues mais qu'il faut également savoir saisir les moments où l'épreuve, non résolue, donne lieu à une

## La mise en forme des engagements comme épreuve

mise en forme des engagements caduque, insatisfaisante qui peut parfois mettre en péril le cours de l'activité. Prendre en compte la dynamique interne des situations implique en effet de s'astreindre à symétriser les résolutions heureuses et malheureuses. Prenons le cas de Kamil<sup>67</sup> qui est un artiste d'une trentaine d'années, myopathe. Il est contraint de mettre un terme à une pratique pourtant régulière d'écriture – correspondance et écrit pour soi – en raison d'une augmentation de son affection et de son incapacité à se mouvoir. Il est accompagné en permanence par des assistants chargés de l'aider au quotidien. Pourtant, il refuse de mobiliser ces aidants dans le cadre de cette activité puisqu'il ne souhaite pas leur laisser accès à la part de son intimité et des pensées qu'il y déploie. L'environnement n'est pas modifiable à court terme et il ne peut trouver de solution immédiate à ce problème nouveau que lui pose sa pathologie. Cette difficulté sera résolue, plus tard, au moyen d'un aménagement de son environnement mais aussi au terme d'un travail sur soi. Il peut, une fois l'aménagement mis en place, écrire seul, dans certains contextes spécifiques et avec un équipement adapté. L'expérience de retrait forcé lui a néanmoins appris qu'il peut aussi écrire avec aide ; contraint à faire appel à des assistants d'une façon jusqu'alors inédite, il a pu expérimenter le fait que cela n'était, en définitive, pas incompatible avec le respect de son intimité, moyennant une façon légèrement différente de considérer la relation d'aide. L'influence ou l'incidence entre les niveaux est, dans ce cas précis, double. Il s'agit même d'un aller-retour entre les niveaux puisque ici, éprouver une forme de frustration ou d'insatisfaction dans une situation donnée appelle la mise en place de dispositifs techniques mais aussi d'une forme de réflexivité qui deviennent un **déjà-là** qui conditionne en retour les situations à venir et leur déroulement. Cet exemple permet aussi d'insister sur le fait que la mise en forme des engagements ne se traduit pas toujours matériellement, la résolution ici tardive de l'épreuve s'est jouée au niveau des valeurs et convenances,

---

<sup>67</sup> Ce cas est extrait d'un terrain de Johann Chaulet auquel je n'ai pas participé.

## La mise en forme des engagements comme épreuve

qui peuvent évoluer au gré des situations et au terme d'un travail sur soi.

En outre, la mise en forme des engagements un temps satisfaisante, voire stimulante, peut devenir insoutenable à terme. C'est le cas dans des épisodes de *burn out* où la personne se retrouve dans l'incapacité de tenir l'ensemble de ses engagements. Dans un premier temps le mode du retrait est souvent subi ; dans un second, la personne est fréquemment amenée à reconsidérer et à reconfigurer ses engagements afin qu'ils redeviennent tenables. Insistons ici sur le fait que si la mise en forme des engagements peut être le résultat d'une réflexion et d'une tactique et/ou stratégie de l'acteur, elle peut également être le pur produit d'une réaction à son environnement dans un stade infra-réflexif.

## Une modélisation pour enquêter sur la consistance de la personne

L'environnement dans sa matérialité, ses caractéristiques, son aménagement et son équipement met déjà largement en forme les engagements mais la personne peut agir sur son environnement pour adapter cette mise en forme voire pour la configurer. Il en est de même des normes qui cadrent nos engagements. En tant que telles, elles relèvent du **déjà-là**, elles se matérialisent ensuite, comme l'a montré la sociologie des sciences et des techniques, dans l'environnement en étant durablement traduites et inscrites au sein des dispositifs techniques et juridiques. Néanmoins, dans une perspective plus dynamique, les valeurs et convenances, matrice de ces normes, se forment dans des événements maintes fois répétés ou singuliers quand

## La mise en forme des engagements comme épreuve

ils viennent ébranler les façons de faire de par leur nouveauté ou radicalité. Enfin évidemment, les engagements et leur mise en forme se jouent également à un niveau corporel, en situation mais qui via notamment les techniques du corps (Mauss 1950) ou les ethnométhodes se cristallisent aussi dans le **déjà-là**.

La mise en forme des engagements se déploie donc de diverses manières : par une adaptation – inopinée ou plus durable – de l’environnement, par un travail normatif, par des ajustements corporels. Il est donc nécessaire d’articuler les échelles. S’en tenir à une seule de ces échelles reviendrait à occulter une partie des contraintes qui pèsent sur la mise en forme des engagements. Se cantonner dans le **déjà-là** occulte les contraintes matérielles et situationnelles de l’action en train de se faire. À l’inverse, ne prendre en compte que l’écologie de la situation efface pour partie les rapports de force et autres éléments structurels qui pèsent tout autant. Cette réflexion n’est pas nouvelle : on n’est pas si loin de la boucle entre structures et action ou « dualité du structurel » proposée par Anthony Giddens (1984), reprise et développée par William Sewell, avec une attention toute particulière aux effets non attendus des effets de structuration (1992).

La mise à plat que nous proposons ici peut avoir plusieurs statuts. Elle ne doit, en aucun cas, être considérée comme une grille de lecture fixe et rigide de la réalité sociale mais, au contraire, comme un outil utile à différents moments et dans différents contextes de la recherche qui devra, bien sûr, être adapté à son propre cadre empirico-conceptuel. En amont de celle-ci, il peut être utile pour rendre visibles les angles morts liés à tout parti pris épistémologique. De fait, le tableau sera plus ou moins prolix dans chacune des colonnes en fonction des sensibilités théoriques et des partis-pris méthodologiques. Accomplir, plus ou moins formellement, l’exercice intellectuel visant à placer, au sein de ce tableau, les éléments qu’une méthode permettra ou non de recueillir, permet au ou à la chercheur·se de se questionner sur des éléments restés dans l’ombre et qui semblent constituer pourtant des ingrédients importants de la situation considérée. Au cours de l’enquête, l’outil

## La mise en forme des engagements comme épreuve

pourra s'avérer être utile pour positionner les données et saisir, dans ce seul mouvement, la dynamique propre aux situations analysées. Rendre visible les dimensions impliquées dans la situation sociale, la façon dont ces dernières s'influencent réciproquement peut permettre de clarifier un phénomène par le point de vue original auquel on accède. Cet équipement de la réflexivité théorique et méthodologique est salubre pour remplir les exigences de montée en généralité, notamment comme c'est désormais fréquemment le cas, dans le cas d'enquêtes collectives. Enfin, il fournit un cadre à qui veut explorer la dialectique entre la consistance et la pluralité de la personne.

Bien sûr je n'ignore pas le fait que l'on ne saurait réduire une personne à la somme de ses activités, d'autant quand on a montré combien celles-ci étaient tributaires des différentes situations traversées « *car nos vies ne se réduisent pas à des instants d'adaptation aussi perspicaces soient-ils...* » (Pastré 2011). Néanmoins comment enquêter sur la consistance de la personne si ce n'est dans l'épaisseur de ses activités et notamment plus spécifiquement dans les moments où la consistance est éprouvée par des conflits d'activité ? On pourrait arguer que l'entretien biographique paraît la méthode la plus adéquate mais via cette méthode, l'enquêté e est enclin-e à construire une consistance rétrospective via son récit ; elle va avoir donc tendance à insister sur des moments extraordinaires de bifurcation et à gommer les micro-ajustements survenant dans les moments où elle est amenée à changer ses routines, valeurs et convenances.

Par ailleurs, à partir du moment où la finalité de l'analyse des conflits d'engagements devient l'étude de la consistance de la personne, il n'y a plus vraiment lieu de se cantonner à l'étude des activités de travail. Dans son ouvrage, Pascal Ughetto questionne le risque de ce qu'il appelle les « *nouvelles sociologies du travail* » de perdre la spécificité du travail au profit d'une entrée par l'activité (Ughetto 2018a, p. 17). Si de fait, ces nouvelles sociologies du travail ont constitué le terreau fécond des questionnements et analyses présentés ici, l'entrée par le travail me

## La mise en forme des engagements comme épreuve

paraît trop limitative dès lors qu'il s'agit d'interroger la consistance de la personne.

*« On étudie la ville, l'école, la culture, la famille ou le travail, parce qu'existent des ministères de la Ville, de l'Éducation nationale, de la Culture, des Affaires sociales et du Travail... Quel ministère de quel gouvernement pourrait bien s'intéresser à l'acteur à travers les différents domaines de son existence ? » (Lahire 1998, p. 239)*

L'ouvrage, *Temps du travail et travail du temps*, coordonné par Sylvie Monchatre et Bernard Woehl (2014b), montre bien l'intérêt de saisir conjointement les différentes arènes que constituent le travail, l'éducation, la famille et l'organisation domestique :

*« Elles [les contributions rassemblées dans le livre] montrent qu'il importe de sortir des arènes du travail pour explorer non seulement ce que le travail fait pour la vie sociale mais également à la vie sociale. » (Monchatre & Woehl 2014a, p. 21)*

À la suite de Marie-Anne Dujarier, je considère le travail comme un type d'action spécifique. Elle rappelle le caractère situé culturellement et historiquement de cette catégorie d'action : *« il s'agit d'un mot européen, dont l'usage naît à l'époque moderne (Pillon et Vatin, 2007 ; Lallement, 2007), dans les sociétés capitalistes et dans elles seules (Gollain, 2001). Les anthropologues confirment que le terme n'a rien d'universel » (Dujarier 2016, pp. 100-101). Évidemment, il ne s'agit pas de nier l'importance de cette catégorie d'action : « le travail existe bien dans notre société comme construction sociale et sémantique, comme catégorie de pensée et d'action, notamment dans les institutions. Il a même pris une place tout à fait centrale, du point de vue économique, social et subjectif » (Dujarier 2016, p. 101). Pour autant, ce qui est au centre de l'analyse ici ce n'est pas le résultat de l'activité de travail mais bien dans son processus la question des conflits d'engagements. Pour voir si cette dernière revêt une (ou des) forme(s) spécifique(s) dès lors qu'il s'agit de travail, il devient non seulement opportun, mais*

## La mise en forme des engagements comme épreuve

nécessaire, d'étudier en contrepoint les conflits d'engagement dans d'autres types d'action. Prendre au sérieux l'activité de travail, c'est envisager symétriquement comment l'activité déborde le travail et comment le travail déborde l'activité. Si le travail n'est pas une activité comme les autres, il convient d'analyser cette spécificité et de ne pas la réduire de manière *a priori* aux seuls rapports de domination.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

Au terme de ce mémoire d'habilitations à diriger des recherches, il est temps de synthétiser le chemin parcouru, avant d'esquisser ceux qu'il reste à emprunter.

Le premier chapitre a permis de présenter l'ambition de ce travail, à savoir proposer une modélisation pour analyser l'épreuve constituée par l'hétérogénéité des engagements. « Épreuve », « engagement », « consistance de la personne » : ce questionnement est largement marqué par la sociologie pragmatique des épreuves. Il ne s'agit pas de délimiter un cadre théorique et conceptuel exclusif, bien au contraire, mais d'honnêteté intellectuelle, corollaire indispensable de la rigueur scientifique : rendre compte du point à partir duquel je parle que ce soit en termes de formulation des questions mais aussi de conception et de mise en œuvre des trois enquêtes empiriques qui ont été utilisées ici. Le choix de ne pas se cantonner à une enquête inédite mais de procéder par allers-retours constants et revisite de terrains réalisés au sein de différents collectifs de recherche, a de quoi surprendre. Il est pour moi la condition nécessaire à un mouvement de totalisation robuste, conformément aux préceptes de la « jurisprudence ethnographique » (Dodier & Baszanger 1997) pour monter en généralité.

Le second chapitre convoque le premier de ces trois terrains et analyse l'épreuve de mise en forme des engagements à partir de l'expérience de journalistes. De par la nature de leur métier, ces derniers

## Conclusion générale

sont confronté·e·s à des activités hétérogènes, tant en termes de niveau de coopération ou de coordination requis, qu'en matière d'horizon temporel. L'observation révèle des tactiques communes de la part des journalistes d'ouverture et de fermeture au collectif. Ces règles tacites de fonctionnement, marquées par une élasticité interactionnelle importante, s'appuient fortement sur la stabilité du collectif de travail mais aussi sur la structuration organisationnelle – notamment spatiale, temporelle et fonctionnelle – de l'activité. Au total, s'il existe bien des mises en forme individuelles différenciées des engagements, elles trouvent toutes un contrefort précieux dans ces éléments collectifs, comme autant de « styles » individuels relevant du même « genre professionnel » (Clot 2002).

La situation de travail des ordonnanceur·se·s, analysée dans le chapitre trois, relève des centres de coordination, objet privilégié d'étude des *workplace studies*. À ce titre, elle présente certains traits communs avec celle des journalistes du chapitre précédent, notamment le fort besoin de coordination et l'écologie de travail de l'*open space*. Sa spécificité tient pour beaucoup au fait qu'il s'agit pour ces professionnel·le·s d'organiser l'activité d'autres travailleur·se·s, les techniciens d'intervention, et donc de procéder pour ces derniers à un cadrage organisationnel fort de la mise en forme de leurs engagements. La comparaison de l'activité des différent·e·s ordonnanceur·se·s met en évidence une relation inverse entre style individuel et genre professionnel, par rapport au chapitre précédent. En effet, le fort contraste constaté entre les deux collectifs d'ordonnanceur·se·s en matière d'organisation de l'activité, tient pour beaucoup mais pas seulement aux caractéristiques individuelles d'une personne, notamment son expérience et ses compétences particulières.

Dans le chapitre quatre, la focale privilégiée n'est plus celle du collectif de travail mais celle de l'organisation, en l'occurrence une très grande entreprise. Il s'agit donc d'analyser la mise en forme des engagements de manière générique mais adaptée à la diversité des activités, des collectifs et des écologies de travail. Cette enquête ayant

## Conclusion générale

été commanditée, la prise en compte des effets de la numérisation est particulièrement appuyée. L'entrée par la numérisation, certes imposée, n'en est pas moins heuristique dans la mesure où cette numérisation amplifie sans conteste le phénomène d'hétérogénéité des engagements tant en termes d'amplitude qu'à un niveau temporel. L'analyse des effets des dispositifs sociotechniques sur l'attention des travailleur-se-s met bien en évidence l'incommensurable intrication des différentes échelles sur la mise en forme des engagements, rendant encore plus nécessaires la mise à plat des différentes variables et la mise en évidence de leurs interactions réciproques.

Cette mise à plat est faite sous la forme d'un modèle dans le chapitre cinq. Par le truchement du surgissement d'un *événement communicationnel*, ce modèle ambitionne de recenser les variables qui président à la mise en forme des engagements en les répartissant entre ce qui relève du *déjà-là* et de *l'ici et maintenant*. La mise en forme des engagements se déploie de diverses manières : par une adaptation – inopinée ou plus durable – de l'environnement, par un travail normatif, par des ajustements corporels. L'environnement dans sa matérialité, ses caractéristiques, son aménagement et son équipement met déjà largement en forme les engagements, mais la personne peut agir *ici et maintenant* sur son environnement afin d'adapter ou de reconfigurer cette mise en forme. De la même manière, les normes *déjà-là* cadrent nos engagements, notamment par leur traduction et inscription dans des dispositifs techniques et juridiques. Néanmoins, les valeurs et convenances, matrice de ces normes, se forment également dans des événements maintes fois répétés ou singuliers quand ils viennent ébranler les façons de faire de par leurs nouveauté ou radicalité. Enfin, les engagements et leur mise en forme se jouent également à un niveau corporel, en situation mais aussi dans les routines ou techniques du corps (Mauss 1950) du *déjà-là*. Cette modélisation met ainsi en évidence la nécessité de la coexistence et du dialogue de différentes sensibilités théoriques et choix méthodologiques pour analyser le

## Conclusion générale

consistance de la personne, identités sociales et pratiques sociales se combinant pour engendrer l'action.

L'élaboration de ce modèle n'est pas un aboutissement mais plutôt un point d'étape. Analyser le matériau récolté à l'épreuve de ce modèle met en évidence, à travers le degré de remplissage contrasté des différentes colonnes, ses angles morts. Cela aide donc à prioriser le choix des enquêtes ultérieures pour nourrir un programme de recherche centré sur la consistance de la personne. Comme le disait Gustave Flaubert à Louis Bouillet, « *la bêtise consiste à vouloir conclure* » (Flaubert 1973), je terminerai donc ce manuscrit par les questions que je me pose actuellement au travers de deux enquêtes, l'une en cours, l'autre encore au stade de projet.

Il n'aura pas échappé au lecteur et à la lectrice attentif-ve, la place importante faite aux écologies de l'activité au cours des différents chapitres. L'articulation entre écologies et consistance de la personne est au cœur de mes préoccupations actuelles.

Si beaucoup a été écrit sur l'écologie immédiate de l'activité, il me semble qu'y compris à distance de l'activité, les écologies peuvent avoir une influence. L'enquête sur les ordonnanceur·se·s a ainsi permis de montrer que les différences de mise en forme de l'activité tenaient à des variables individuelles, mais aussi à la nature du territoire à distance ; soit non pas l'écologie immédiate des ordonnanceur·se·s – qui de fait était la même pour chaque équipe – mais celle des techniciens dont ils et elles organisent l'activité – territoire rural et urbain. J'aimerais explorer les possibles effets d'écologies qui sont encore plus à distance de l'activité de travail, en ne considérant pas seulement les territoires vers lesquels l'activité de travail se déploie. Je participe actuellement à une enquête collective (avec Pierre Mercklé, Delphine Moraldo et Benoît Tudoux) sur la randonnée en montagne comme activité sociale<sup>68</sup>. Cette enquête m'a permis de formuler une hypothèse que j'aimerais tester : la potentielle influence de la fréquentation régulière de la montagne de moyenne altitude sur les tactiques de (dé)connexion des personnes,

---

<sup>68</sup> Cette enquête est présentée en détail dans le tome 1.

## Conclusion générale

jusque dans leurs activités de travail. L'enquête a révélé que la montagne de moyenne altitude à défaut d'être une écologie « déconnexionniste » strictement d'un point de vue matériel – il n'était pas rare de capter le signal de certains fournisseurs à proximité des refuges aux abords desquels nous avons enquêté, elle l'était tout du moins dans les représentations – soit parce que les randonneur·se·s persuadé·e·s que le signal ne pouvait être capté, n'essayaient même pas, soit parce ils et elles estimaient que ce n'était pas un lieu approprié pour se connecter. De fait, lors des entretiens réalisés, la volonté de coupure avec le rythme et les relations habituelles est souvent mise en avant dans leurs motivations à randonner. Dès lors, il est raisonnable de penser que ces personnes sont moins enclines à accepter la norme de la connexion permanente et développent des tactiques de résistance à son endroit notamment au travail. Par ailleurs, nous avons pu observer que la randonnée ne commence pas au pied de la montagne et ne finit pas de retour dans la vallée. Comme pour beaucoup d'activité de loisirs, y compris celles qui ne se réalisent pas en ligne (Zabban 2016), on observe le développement d'activités périphériques numériques associées qui se réalisent dans des espaces et des temps différents de la pratique elle-même. La randonnée en montagne peut ainsi s'immiscer dans des temps interstitiels, y compris pendant les pauses au travail.

Si cette première direction de recherche en est au stade de l'hypothèse formulée à l'issue d'une enquête et demande à être mise à l'épreuve empiriquement, la seconde est encore moins avancée. La situation de confinement induite par la crise du Covid-19 pose évidemment avec acuité la question qui nous occupe ici. L'astreinte à résidence rapatrie dans un même espace l'ensemble des engagements de la personne, ainsi que ceux de toutes les personnes partageant le domicile. Les frottements et effritements entre tous ces engagements sont inévitables. Si cette question mérite d'être explorée en elle-même, j'aimerais la saisir à travers la variable du genre. En effet, la prise en charge des tâches domestiques et parentales pèsent différemment selon le genre, l'articulation d'engagements hétérogènes se pose donc

## Conclusion générale

avec particulièrement d'acuité pour les femmes (Jarty 2011). Depuis ma thèse, lors de la présentation de mes travaux, la question du genre m'est d'ailleurs régulièrement adressée sans que je puisse y répondre dans la mesure où le design de mes enquêtes ne le permettait pas. Une collaboration avec des collègues spécialistes de ce champ est donc à l'étude pour pallier cette lacune.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ackermann, Werner, Benard Conein, Christiane Guigues, Louis Quéré et Louis Vidal, (dir.). 1985. *Décrire: un impératif? Description, explication, interprétation en sciences sociales*. Paris: EHESS.
- Aït Ali, Nawel et Jean-Pierre Rouch. 2013. "Le "je suis débordé" de l'enseignant-chercheur. Petite mécanique des pressions et ajustements temporels." *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines* (18).
- Akrich, Madeleine. 1990. "De la sociologie des techniques à une sociologie des usages. L'impossible intégration du magnétoscope dans les réseaux câblés de première génération." *Techniques et Culture* 16 : 83-110.
- Amsellem, Norbert. 2013. *Le travail et ses dehors. Porosité des temps, pluralité des vies. Un débat sociologique*. Paris L'Harmattan.
- Atifi, Hassan, Nadia Gauducheau et Michel Marcoccia. 2011. "Accounting for Multi-activity in Professional Email." IPra (International Pragmatics Association 12th conference), Manchester, 3-8 Juillet 2011.
- Atifi, Hassan, Nadia Gauducheau et Michel Marcoccia. 2017. "'Je devine que tu dois être surbookée': anticiper la multi-activité de ses interlocuteurs dans les courriels professionnels." Dans *Quand travailler, c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère numérique*, Alexandra Bidet, Caroline Datchary et Gérald Gaglio (dir.), 169-183. Paris. Presses des Mines.
- Auray, Nicolas. 2011. "Les technologies de l'information et le régime exploratoire." Dans *La sérendipité. Le hasard heureux*, P. Van Andel et D. Boursier (dir.), 329-343. Paris. Hermann.
- Authier, Jean-Yves. 2012. *Espace et socialisation: regards sociologiques sur les dimensions spatiales de la vie sociale*. Saarbrücken: Éditions Universitaires Européennes.
- Azam, Martine, Johann Chaulet et Jean-Pierre Rouch. 2010. "La préadolescence assistée par ordinateur : culture connectée et tensions assistées par ordinateur." Dans *Enfance et culture. Transmission, appropriation et représentation*, S. Octobre (dir.), 103-126. Paris. La Documentation Française.
- Barthe, Yannick, Damien de Blic, Jean-Philippe Heurtin, Éric Lagneau, Cyril Lemieux, Dominique Linhardt, Cédric Moreau de Bellaing,

## Références Bibliographiques

- Catherine Rémy et Danny Trom. 2013. "Sociologie pragmatique: mode d'emploi." *Politix* (3) : 175-204.
- Bationo, Anne, Demilly Marie-Anne et Julien Kahn. 2003. "Activités de prise de notes et d'annotation Quelques éléments et questions." Toulouse.
- Bationo Tillon, Anne et Julien Kahn. 2006. "Analyse diachronique de l'activité narrative in situ." CITE, Nantes.
- Beaudouin, Valerie, Dominique Cardon et Alexandre Mallard. 2001. "De clic en clic. Créativité et rationalisation dans les usages des intranets d'entreprise." *Sociologie du Travail* 43 (3) : 309-326.
- Becker, Howard S. 2006. "Notes sur le concept d'engagement." *Tracés. Revue de Sciences humaines [En ligne]* 11.
- Becker, Howard S. . 1985. *Outsiders: étude de sociologie de la déviance*. Traduction de: *Outsiders*. The Free Press of Glencoe, Macmillan Publishing, 1963 ed. Paris A.M. Métailié.
- Béguin, P. et Yves Clot. 2004. "L'action située dans le développement de l'activité." *@ctivités* 1 (2) : 35-47.
- Belloti, V., N. Ducheneaut, M. Howard et I. Smith. 2003. "Taking email to task: The design and evaluation of a task management centered email tool." CHI 2003.
- Bénatouil, Thomas. 1999. "Critique et pragmatique en sociologie. Quelques principes de lectures." *Annales HSS* (2) : 281-317.
- Benedetto-Meyer, Marie. 2014. "Du datamining aux outils de gestion." *La Fabrique de la vente, Paris, Presses des Mines* : 147-171.
- Bessy, Christian et François Chateauraynaud. 1995. *Experts et faussaires*. Paris Métailié.
- Bidart, Claire, Alain Degenne et Michel Grossetti. 2015. *La vie en réseau: dynamique des relations sociales* Presses universitaires de France.
- Bidet, Alexandra. 2004. "Retour sur la sociologie du travail : un impensé technique ?" *Revue de l'IRES* 44 (1.b Activité et action dans le travail) : 157-169.
- Bidet, Alexandra. 2011. "Le travail est-il encore une expérience." *Communications* 89 : 9-26.
- Boltanski, Luc. 1990. *L'amour et la justice comme compétence*. Paris A.-M. Métailié.
- Boltanski, Luc. 2009. *De la critique: Précis de sociologie de l'émancipation* Editions Gallimard.
- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot. 1991. *De la Justification: les Economies de la Grandeur*. Paris Gallimard.
- Borzeix, Anni et Béatrice Fraenkel. 2001. *Langage et travail, communication, cognition, action* éditions CNRS.
- Boullier, Dominique. 2016. *Sociologie du numérique* Armand Colin.
- Boullier, Dominique. 2018. "Critique du numérique, numérisation de la critique." Dans *Critiques du numérique*, Roland Canu, Johann Chautet, Caroline Datchary et Julien Figeac (dir.), 173-206. Paris. L'Harmattan.
- Bourdieu, Pierre. 1980. *Questions de sociologie*. Paris Minuit.

## Références Bibliographiques

- Breviglieri, Marc. 2004. "Habiter l'espace de travail. Perspectives sur la routine." *Histoire et sociétés* 9 : 1-29.
- Breviglieri, Marc et Joan Stavo-Debaugé. 1999. "Le geste pragmatique de la sociologie française. Autour des travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot." *Antropolitica* 7 : 7-22.
- Broadbent, Stefana. 2011. *L'intimité au travail*, FYP éditions.
- Callon, Michel, (dir.). 1998. *The laws of the markets*: Blackwell Publishers.
- Canu, Roland. 2009. "La manipulation des documents publicitaires. Contribution à une sociologie du travail marchand." *Revue Française de Socio-Économie* 1 (3) : 147-167. doi: 10.3917/rfse.003.0147.
- Canu, Roland et Caroline Datchary. 2009. "D'un journalisme à l'autre: savoirs profanes et experts sur Mediapart." *New media and information*, Athènes, 7 mai.
- Canu, Roland et Caroline Datchary. 2010. "Journalistes et lecteurs-contributeurs sur Mediapart. Des rôles négociés." *Réseaux* 160 (2-3) : 195-223.
- Canu, Roland et Alexandre Mallard. 2006. "Que fait-on dans la boutique d'un opérateur de télécommunications?" *Réseaux* (1) : 161-191.
- Cardon, Dominique. 1997. "Une approche bibliographique du Computer Supported Cooperative Work (CSCW)." *Réseaux* 85 : 11-52.
- Cardon, Dominique et Julien Morel. 2005. "Le travail des congés. Brève histoire du déploiement d'un workflow de prise de congé sur l'Internet." Dans *Le travail avec les technologies de l'information*, Emmanuel Kessous et Jean-Luc Metzger (dir.), 45-67. Paris. Hermès.
- Cardon, Dominique, Zbigniew Smoreda et Valérie Beaudouin. 2005. "Sociabilités et entrelacement des médias." Dans *Nouvelles technologies et modes de vie. Aliénation ou hypermodernité?*, Philippe Moati (dir.), 99-123. éditions de l'Aube.
- Castel, Robert. 1968. Préface. In *Asiles. Etude sur la condition sociale des malades mentaux*, edited by Erving Goffman. Paris: Minit.
- Cawley, A. 2008. "News production in an Irish online newsroom: practice, process, and culture." Dans *Making Online News. The Ethnography of New Media Production*, C. Paterson et D. Domingo (dir.), 45-60. New York. Peter Lang.
- Chamboredon, Jean-Claude et Madeleine Lemaire. 1970. "Proximité spatiale et distance sociale. Les grands ensembles et leur peuplement." *Revue française de sociologie* : 3-33.
- Chateauraynaud, Francis. 1991. "Vigilance et transformation, présence corporelle et responsabilité dans la conduite des dispositifs techniques." *Réseaux* 85 : 101-127.
- Chaulet, Johann et Caroline Datchary. 2014. "Moduler sa connexion: les enseignants-chercheurs aux prises avec leur courriel." *Réseaux* 186 (4) : 105-140.
- Chave, Frédérique. 2017. "Les médecins et la multi-activité aux urgences pédiatriques: un processus organisationnel, individuel et situationnel." Dans *Quand travailler, c'est s'organiser. La multi-*

## Références Bibliographiques

- activité à l'ère numérique*, Alexandra Bidet, Caroline Datchary et Gérald Gaglio (dir.), 57-77. Paris. Presses des Mines.
- Citton, Yves. 2014. *Pour une écologie de l'attention* Seuil.
- Clot, Yves. 1999. *La fonction psychologique du travail*. Edited by Jean-Michel Hoc. 2002 ed, *Le travail humain*. Paris PUF.
- Clot, Yves. 2002. *La fonction psychologique du travail*. Edited by Jean-Michel Hoc, *Le travail humain*. Paris PUF.
- Clot, Yves. 2016. "Activité, affect: sources et ressources du rapport social." Dans *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*, Marie-Anne Dujarier, Corinne Gaudart, Anne Gillet et Pierre Lénel (dir.), 51-80.
- Clot, Yves et Pascal Simonet. 2015. "Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre." *Le travail humain* 78 (1) : 31-52. doi: 10.3917/th.781.0031.
- Cochoy, Franck. 2011. *De la curiosité: l'art de la séduction marchande* Armand Colin.
- Cochoy, Franck. 2013. "La focalisation «médiatale»: pour un regard post-constructiviste sur les outils de communication." *Études de communication. langages, information, médiations* (40) : 77-92.
- Cochoy, Franck et Ivan Boissières. 2004. "Le couteau d'Abraham." *Rezeaux* (5) : 277-296.
- Cochoy, Franck, J. Hagberg et H. Kjellberg. 2018. "The ethno-graphy of prices: on the fingers of the invisible hand (1922-1947) " *Organization* 26 (4) : 492-516.
- Cochoy, Franck et Bastien Soutjis. 2020. "Back to the future of digital price display: Analyzing patents and other archives to understand contemporary market innovations." *Social Studies of Science* 50 (1) : 3-29.
- Conein, Bernard, Nicolas Dodier et Laurent Thévenot, (dir.). 1993. *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*. Paris: Éditions de l'EHESS.
- Conein, Bernard et Eric Jacopin. 1994. "Action située et cognition. Le savoir en place." *Sociologie du travail* 4 : 475-499.
- Cooren, François, James R Taylor et EJ Van Every. 2006. *Communication as organizing. Practical approaches to research into the dynamic of text and conversation*. : Mahwah, NJ: Lawrence.
- Corbin, J et Anselm Strauss. 1993. "The articulation of work through interaction." *The Sociological Quarterly* 34 (1) : 71-83.
- Corcuff, Philippe. 1995. *Les nouvelles sociologies, Sociologie* 128. Paris Nathan.
- Crawford, Matthew B. 2016. *Contact: pourquoi nous avons perdu le monde, et comment le retrouver* La Découverte.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système*. Paris Le Seuil.
- Czarniawska, Barbara. 2009. *A theory of organizing*. 2014 ed Edward Elgar Publishing.

## Références Bibliographiques

- Dabbish, Laura et Robert E. Krajut. 2004. "Controlling interruptions: awareness displays and social motivation for coordination." *letters CHI* 6 (3) : 182-191.
- Datchary, Caroline. 2004. "Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail. Le cas d'une agence de création d'événements." *Réseaux* 22 (125) : 175-192.
- Datchary, Caroline. 2006. "Les situations de dispersion au travail." Doctorat de sociologie, EHESS.
- Datchary, Caroline. 2008. "Gérer la dispersion: un travail collectif." *Sociologie du travail* 50 : 396-416.
- Datchary, Caroline. 2010. "Ce que le web 2.0 fait à l'autonomie journalistique. A propos de l'expérience Mediapart." Dans *La subjectivité journalistique au travail. Onze leçons sur le rôle de l'individualité dans la production de l'information*, Cyril Lemieux (dir.), 123-142. Paris. éditions de l'EHESS.
- Datchary, Caroline. 2011. *La dispersion au travail, Collection Travail et activité humaine*. Toulouse Octarès.
- Datchary, Caroline. 2017. "Individu, collectif, organisation : Les trois échelles de la prise en charge de la multi-activité au travail." Dans *Quand travailler, c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère numérique*, Alexandra Bidet, Caroline Datchary et Gérald Gaglio. Paris. Presses des Mines.
- Datchary, Caroline et Thomas Cornillet. 2016. "Démêler l'écheveau de la communication au travail." Dans *L'ordinaire d'internet*, Eric Dagiral et Olivier Martin (dir.), 161-181. Paris. Armand Colin.
- Datchary, Caroline et Gérald Gaglio. 2014. "Hétérogénéité temporelle et activité de travail." *Revue d'anthropologie des Connaissances* 8 (1) : 1-22.
- Datchary, Caroline et Agnès Jeanjean. 2013. "La place du détail dans les chaînes d'écriture de l'ethnographe." Dans *Petit précis de méthodologie : le sens du détail dans les sciences sociales*, Caroline Datchary (dir.), 153-169. Bordeaux. Le bord de l'eau.
- Datchary, Caroline et Christian Licoppe. 2007. "La multi-activité et ses appuis: l'exemple de la "présence obstinée" des messages dans l'environnement de travail." *@ctivités* 4 (1) : 4-29.
- De Certeau, M. 1980. *L'invention du quotidien : t 1. Arts de faire*. Paris Gallimard.
- Degenne, Alain et Michel Forsé. 2004. *Les réseaux sociaux* A. Colin.
- Denis, Jérôme. 2003. "la combinaison des TIC à l'interface de la relation-client dans les TPE." *Réseaux* 21 (121) : 71-92.
- Derouet-Besson, Marie-Claude. 1998. *Les murs de l'école: éléments de réflexion sur l'espace scolaire*. Paris Editions Métailié.
- Desrosières, Alain. 1993. *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*. Paris La Découverte.
- Desrosières, Alain et Laurent Thévenot. 1988. *Les catégories socioprofessionnelles*. Paris La Découverte.
- Dodier, Nicolas. 1991. "Agir dans plusieurs mondes." *Critique* 47 (529-530) : 427-458.

## Références Bibliographiques

- Dodier, Nicolas. 1993. "Les appuis conventionnels de l'action. Eléments de pragmatique sociologique." *Réseaux* 62 : 63-85.
- Dodier, Nicolas. 1995. *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*. Paris Métailié.
- Dodier, Nicolas et Isabelle Baszanger. 1997. "Totalisation et altérité dans l'enquête ethnographique." *Revue française de sociologie* XXXVIII-1 : 37-66.
- Dosse, F. 2002. *Michel de Certeau. Le marcheur blessé*. Paris La Découverte.
- Dubet, François. 1994. *Sociologie de l'expérience*. 1996 ed. Paris Seuil.
- Dujarier, MA. 2008. *Le travail du consommateur, De McDo à eBay: comment nous coproduisons ce que nous achetons*. Paris La Découverte.
- Dujarier, MA. 2016. "Apports d'une sociologie de l'activité pour comprendre le travail." Dans *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*, Toulouse, Octares (dir.), 97-130.
- Dujarier, Marie-Anne. 2017. *Le management désincarné: enquête sur les nouveaux cadres du travail* La découverte.
- Dujarier, Marie-Anne, Corinne Gaudart, Anne Gillet et Pierre Lénéel. 2016. *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail* Octarès Editions.
- Durand, Jean-Pierre. 2004. *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*. Edited by Jacques Généreux, *Economie humaine*. Paris Seuil.
- Durkheim, Émile. 2003. *Leçons de sociologie. Physique des moeurs et du droit*. Paris Quadrige. Original edition, 1922.
- Eisenstein, E. 1991. *La révolution de l'imprimé dans l'Europe des premiers temps modernes*. Paris La Découverte.
- Engeström, Y. et D. Middleton. 1996. *Cognition and communication at work*. Cambridge Cambridge University Press.
- Engeström, Yrjö, R Engeström et T. Vähäaho. 1999. "When the center does not hold. The importance of knotworking." Dans *Activity Theory and Social Practice: Cultural-Historical Approaches*, S. Chaiklin, M. Hedegaard et U. Jensen (dir.), 345-374. Aarhus. Aarhus University Press.
- Eymard-Duvernay, François et Emmanuelle Marchal. 1997. *Façons de recruter*.
- Figeac, Julien. 2009. "L'appropriation de la télévision mobile personnelle autour des réseaux de communication." *Réseaux* : 81-111.
- Flaubert, Gustave. 1973. "lettre à Louis Bouilhet, 4 septembre 1850." Dans *Correspondance* (dir.), 678-679. Paris. La Pléiade.
- Flichy, Patrice. 2005. "L'individu connecté." *Sciences humaines. Hors série* (50) : 84-87.
- Gaborieau, David. 2012. "«Le nez dans le micro». Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire." *La nouvelle revue du travail* (1).
- Gaglio, Gérald et Olivia Foli. 2011. "la multi-activité en reflexivité." Workshop ANR COMUT, Paris, 20-21 octobre.

## Références Bibliographiques

- Garfinkel, Harold. 1967. *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs Prentice-Hall.
- Gather Thurler, Monica, Isabelle Kolly Ottiger, Philippe Losego et Olivier Maulini, (dir.). 2017. *Les directeurs au travail. Une enquête au cœur des établissements scolaires et socio-sanitaires*. Berne: Peter Lang.
- Genette, Gérard. 1972. *Figures III, Poétique*. Paris Seuil.
- Gibson, J. J. 1977. "The theory of affordances." Dans *Perceiving, acting, and knowing*, Robert E. Shaw et John Bransford. Hillsdale, NJ. Lawrence Erlbaum.
- Giddens, Anthony 1984. *The constitution of society: Outline of the theory of structuration* Univ of California Press.
- Glaser, B.G. et A.L. Strauss. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* Aldine de Gruyter.
- Goffman, Erving. 1974a. *Les cadres de l'expérience*. Paris Éditions de Minuit.
- Goffman, Erving. 2013. *Comment se conduire dans les lieux publics. Notes sur l'organisation sociale des rassemblements* Économica.
- Goffman, Erving 1973. *La Mise en scène de la vie quotidienne. Tome 2: les relations en public*. Paris Ed. de Minuit.
- Goffman, Erving 1974b. *Les Rites d'interaction*. Traduction de: *Interaction ritual: Essays on face-to-face behaviour*. New York : Doubleday Anchor, 1967 ed. Paris Minuit.
- Goffman, Erving 1968. *Asiles. Etude sur la condition sociale des malades mentaux*. Paris Minuit.
- Gollac, Michel et Marceline Bodier. 2011. Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé. Paris: Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité.
- Gonzalez, Victor M. et Gloria Mark. 2004. "'Constant, constant, multi-tasking craziness': managing multiple working spheres." *letters CHI* 6 (1) : 113-120.
- Grisson, Benoit. 2004. "Des sciences sociales à l'anthropologie cognitive. les généalogies de la cognition située." *@ctivités* 1 (2) : 26-34.
- Grosjean, Michèle. 2004. "L'awareness à l'épreuve des activités dans les centres de coordination." *@ctivités* 2 (1) : 76-98.
- Grosjean, Michèle et Michèle Lacoste. 1999. *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*. Edited by Jean-Michel Hoc, *Le Travail Humain*. Paris PUF.
- Grossetti, Michel. 2010. "Imprévisibilités et irréversibilités: les composantes des bifurcations." *Bifurcation. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement* : 147-159.
- Grossetti, Michel. 2016. "L'imprévisibilité dans le monde social." Dans *Complexité et désordre : éléments de réflexion*, S. Levy Jean-Claude (dir.), 97-112. Les Ulis. EDP Sciences.

## Références Bibliographiques

- Haddad, R. . 2016. *Manuel d'écriture inclusive. Faites progresser l'égalité hommes/femmes par votre manière d'écrire*. Association Mots-clés.
- Hall, E. T. 1971. *Le langage silencieux*. Paris Seuil. Original edition, 1959.
- Heath, Christian et Paul Luff. 1994. "Activité distribuée et organisation de l'interaction." *Sociologie du travail* 4/94 : 523-545.
- Honneth, Axel. 2013. *La lutte pour la reconnaissance*. Translated by Pierre Rusch Gallimard.
- Hughes, E. 1996. *Le regard sociologique*. Paris Éditions de l'EHESS.
- Hutchins, Edwin. 1994. "Comment le "cockpit" se souvient de ses vitesses." *Sociologie du travail* 4 : 451-473.
- Hutchins, Edwin. 1995. *Cognition in the Wild*. Cambridge (Massachusetts) MIT Press.
- Hyman, Richard. 2001. "A la recherche de la mobilisation perdue." Dans *Sociologies du travail: quarante ans après*, Amélie Pouchet (dir.), 35-51. Paris. Elsevier.
- Jarty, Julie. 2011. "Le travail invisible des enseignants "hors les murs".  
*ethnographiques.org*.
- Joseph, Isaac. 1998. *Erving Goffman et la microsociologie*. Paris PUF.
- Joseph, Isaac et Yves Grafmeyer. 2004. "L'école de Chicago. Naissance de l'écologie urbaine." *Champs Flammarion*.
- Kessous, Emmanuel. 2012. *L'attention au monde: sociologie des données personnelles à l'ère numérique* Armand Colin.
- Kessous, Emmanuel, Alexandre Mallard et Céline Mounier. 2005. "A la découverte du client. L'engagement marchand dans différents formats de la relation commerciale." Dans *La Fabrique de la vente. Le travail commercial dans les télécommunications*, Emmanuel Kessous et Alexandre Mallard. Paris. Presses des Mines Paris.
- Kessous, Emmanuel, Kevin Mellet et Mustapha Zouinar. 2010. "L'Économie de l'attention : Entre protection des ressources cognitives et extraction de la valeur." *Sociologie du travail* 10 (2) : 359-373.
- Khalil, Carine. 2011. "Les méthodes "agiles" de management de projets informatiques : une analyse "par lapratique".", Gestion et management, Télécom ParisTech.
- Kirsh, David. 1991. "L'utilisation intelligente de l'espace." *Raisons Pratiques* 10 (La logique des situations) : 227-260.
- Kirsh, David. 1995. "The intelligent use of space." *Artificial Intelligence* 73 (1-2) : 31-68.
- Kirsh, David. 2001. "The context of work." *Human-computer interaction* 16 : 305-322.
- Lacoste, Michèle. 2001. "Quand communiquer c'est coordonner. Communication à l'hôpital et coordination des équipes." Dans *Langage et Travail: communication, cognition, action*, Anni Borzeix et Béatrice Fraenkel (dir.), 323-342. Paris. CNRS éditions.
- Laflaquière, Julien. 2011. Repenser la messagerie électronique dans le contexte de la multi-activité. Troyes: ANR COMUT.

## Références Bibliographiques

- Lahire, Bernard. 1998. *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*. Paris Nathan.
- Lahlou, Saadi, David Kirsh, Thomas Rebotier, Clarissa Reeves et Mark Remy. 2002. "Experimental Study of the Effect of Interruption on Office Work. Experiment 2: Recovery Devices."
- Lalande, K et Gilbert de Terssac. 2002. *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*. Paris PUF.
- Latour, Bruno. 1994. "Une sociologie sans objet? Remarques sur l'interobjectivité." *Sociologie du travail* 4 : 587-607.
- Latour, Bruno. 2002. *La fabrique du droit* La découverte.
- Latour, Bruno et Steve Woolgar. 1996. *La vie de laboratoire*. Paris La découverte/Poche.
- Lee, Heejin. 1999. "Time and information technology: monochronicity, polychronicity and temporal symmetry." *European Journal of Information Systems* 8 (1) : 16-26.
- Lemieux, C. 2000. *Mauvaise presse. Une sociologie compréhensive du travail journalistique et de ses critiques*. Paris Métailié.
- Lemieux, Cyril. 2003. "Du pluralisme des régimes d'action à la question de l'inconscient:déplacements."
- Lemieux, Cyril. 2008. "De la théorie de l'habitus à la sociologie des épreuves: relire L'expérience concentrationnaire." Dans *Michael Pollak. De l'identité blessée à une sociologie des possibles*, Israël Liora et Danièle Voldman (dir.), 179-205. Editions Complexe.
- Lemieux, Cyril. 2010. *Le devoir et la grâce*. Edited by Dany Trom, *Etudes sociologiques*. Paris Economica.
- Lemieux, Cyril. 2011. "Jugements en action, actions en jugement. Ce que la sociologie des épreuves peut apporter à l'étude de la cognition." Dans *La sociologie cognitive*, Fabrice Clément et Laurence Kaufmann (dir.), 249-274. Paris Editions de la MSH.
- Lemieux, Cyril. 2012. "Peut-on ne pas être constructiviste?" *Politix* (4) : 169-187.
- Lemieux, Cyril. 2014. "Étudier la communication au XXIe siècle." *Reseaux* (2) : 279-302.
- Lemieux, Cyril. 2018. *La sociologie pragmatique, Repères*. Paris La Découverte.
- Licoppe, Christian. 2002. "Sociabilité et technologies de communication. Deux modalités d'entretien des liens interpersonnels dans le contexte du déploiement des dispositifs de communication mobile." *Reseaux* 112-113 : 171-210.
- Licoppe, Christian. 2008. "Dans le «carré de l'activité»: perspectives internationales sur le travail et l'activité." *Sociologie du travail* 50 (3) : 287-302.
- Licoppe, Christian. 2009. "Pragmatique de la notification." *Tracés* 16 : 77-98.
- Licoppe, Christian et Marc Relieu. 2004. "Entre système et conversation. Une approche située de la compétences des téléopérateurs de services d'assistance technique." Dans *Le travail avec les technologies de l'information*, E. Kessous et Jean-Luc Metzger (dir.), 177-198. Paris. Lavoisier.

## Références Bibliographiques

- Linhart, Danièle. 2015. *La comédie humaine du travail: de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Érès.
- Livet, Pierre. 1998. "Des actions et des émotions aux phénomènes sociaux: cognition et interprétation." *Intellectica* 1-1 (26-27) : 57-77.
- Losego, Philippe. 2017. "Un travail en miettes—un minutage du travail de direction." Dans *Les directeurs au travail. Une enquête au coeur des établissements scolaires et socio-sanitaires*, Monica Gather Thurler, Isabelle Kolly Ottiger, Philippe Losego et Olivier Maulini (dir.), 51-80. Berne. Peter Lang.
- Luff, Paul, Jon Hindmarsh et Christian Heath, (dir.). 2000. *Workplaces studies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Martin, Lydia et Marie-Hélène Ferrer. 2019. "En quoi la digitalisation du travail a changé notre rapport au temps." *Le Journal des psychologues* 5 (367) : 38-42.
- Martinache, Igor et Sylvie Monchatre. 2017. "Le savant et le travailleur. Comment parler du travail au-delà du «geste»?" *Revue française de socio-Economie* (2) : 205-218.
- Martuccelli, Danilo. 2002. *Les grammaires de l'individu, folio essais*. Paris Folio.
- Mauss, Marcel. 1950. "Les techniques du corps [1934]." *Sociologie et anthropologie* : 365-86.
- Mayère, Anne, Isabelle Bazet et Angélique Roux. 2012. "«Zéro papier» et «pense-bêtes» à l'aune de l'informatisation du dossier de soins." *Revue d'anthropologie des connaissances* 6 (1) : 115-139.
- Mennerick, L. A. 1974. "Client Typologies. A Method of Coping with Conflict in the Worker-Client Relationship." *Sociology of Work and Occupations* 1 (4).
- Mercklé, Pierre. 2011. *Sociologie des réseaux sociaux* La découverte.
- Mettling, Bruno. 2015. *Transformation numérique et vie au travail*. Paris: Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.
- Miossec, Yvon, Yves Clot et Carine Boucher. 2014. "L'intervention dialogique pour agir sur les risques psychosociaux: une troisième voie." Dans *Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail*, Loïc Lerouge (dir.), 51-67.
- Monchatre, Sylvie. 2011. "Ce que l'évaluation fait au travail." *Actes de la recherche en sciences sociales* (4) : 42-57.
- Monchatre, Sylvie et Bernard Woehl. 2014a. "Introduction. Saisir le temps qui nous travaille." Dans *Temps de travail et travail du temps*, Sylvie Monchatre et Bernard Woehl (dir.), 7-21. Paris. Publications de la Sorbonne.
- Monchatre, Sylvie et Bernard Woehl, (dir.). 2014b. *Temps de travail et travail du temps*. Paris: Publications de la Sorbonne.
- Monjaret, Anne. 1996. "«Être bien dans son bureau»: Jalons pour une réflexion sur les différentes formes d'appropriation de l'espace de travail." *Ethnologie française* : 129-139.

## Références Bibliographiques

- Monjaret, Anne. 2002. "Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail..." *Communication et organisation* (21).
- Monjaret, Anne et Valérie Guillard. 2014. "Objets bureaucratisés, objets domestiqués?. La fabrique ordinaire de la séparation entre le domicile et le travail." *Socio-anthropologie* (30) : 47-63.
- Monk, Christopher A. 2004. "The effect of frequent versus infrequent interruptions on primary task resumption." HUMAN FACTORS AND ERGONOMICS SOCIETY 48th ANNUAL MEETING.
- Morozov, Evgeny. 2012. "The Death of the Cyberflâneur." *Times*, 5 février 2012.
- Muhlmann, David. 2001. "Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations." *Sociologie du travail* 43 (3) : 327-347.
- Murard, Lion et Patrick Zylberman. 1976. "Le petit travailleur infatigable: ou, Le prolétaire régénéré: villes-usines, habitat et intimités au XIXe siècle." (25).
- Naville, Pierre. 1963. *Vers l'automatisme social? Problèmes du travail et de l'automation* Gallimard.
- Neuville, Jean-Philippe. 1997. *Le modèle japonais à l'épreuve des faits*. Paris Economica.
- Norman, Donald A. 1993. "Les artefacts cognitifs." Dans *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*, Bernard Conein, Nicolas Dodier et Laurent Thévenot (dir.), 15-34. Paris. Éditions de l'EHESS. Coll. Raisons pratiques n°4.
- Normand, Romuald. 2002. "La délégation aux objets dans le mobilier scolaire " Dans *L'école dans plusieurs mondes*, Jean-Luc Derouet (dir.), 103-119. Bruxelles. De Boeck.
- Orr, Julian E. 1996. *Talking about machines. An ethnography of a modern job*. Edited by Stephen R. Barley, *Technology and work*. Ithaca ILR Press.
- Osty, Florence. et Geneviève Dahan-Seltzer. 2006. "Le pari du métier face à l'anomie." *Nouvelle revue de psychosociologie* (2) : 91-106.
- Pastinelli, Madeleine. 2011. "Pour en finir avec l'ethnographie du virtuel: Des enjeux méthodologiques de l'enquête de terrain en ligne." *Anthropologie et sociétés* 35 (1-2) : 35-52.
- Pastré, Pierre. 2011. *La didactique professionnelle*. Paris cedex 14 Presses Universitaires de France.
- Piette, Albert. 1992. *Le mode mineur de la réalité. Paradoxes et photographies en anthropologie*. Louvain-la-Neuve Peeters (diffusion Vrin).
- Piette, Albert. 2009. *L'acte d'exister. Une phénoménographie de la présence*. Marchienne-au-Pont Socrate Editions.
- Pinsky, L. et J. Theureau. 1982. *Activité cognitive et action dans le travail*. Paris: CNAM, Laboratoire de Physiologie du Travail et d'Ergonomie.
- Pollak, Michael. 1990. *L'expérience concentrationnaire: essai sur le maintien de l'identité sociale* Métailié Paris.
- Potthast, Jörg. 2008. "Ethnography of a Paper Strip: The Production of Air Safety " *Science, Technology & Innovation Studies* 4 (1).

## Références Bibliographiques

- Pridmore, Jason et David Lyon. 2011. "Marketing as Surveillance: Assembling consumers as brands." Dans *Inside marketing: Practices, ideologies, devices*, Detlev Zwick et Julien Cayla (dir.), 115-36. Oxford. Oxford University Press.
- Quéré, Louis. 1989. "'la vie sociale est une scène". Goffman revu et corrigé par Garfinkel." Dans *Le parler frais d'Erving Goffman*, Isaac Joseph et alii (dir.), 47-82. Paris. Ed. de Minuit.
- Quéré, Louis. 1997. "La situation toujours négligée?" *Réseaux* (85) : 163-192.
- Racine, Florent. 2020. "Gérer un flux au moyen d'un autre flux: du chef au manager de rayon." *Sociologie* 11 (1) : 39-53.
- Relieu, M. 2005. "Les usages des TIC en situation naturelle: une approche ethnométhodologique de l'hybridation des espaces d'activité." *Intellectica* 41 (42) : 2-3.
- Rémy, Catherine. 2003. "Activité sociale et latéralisation. Pour une étude micro-ethnographique de la tension déterminisme - marge de manoeuvre." *Recherches Sociologiques* 2003/3 : 95-114.
- Rémy, Catherine. 2009. *La fin des bêtes* Economica.
- Ricoeur, Paul. 2004. *Parcours de la reconnaissance. Trois études*. Paris Stock.
- Rot, Gwenaële et François Vatin. 2008. "L'enquête des Gaston ou les sociologues au travail. Jacques Dofny et Bernard Mottez à la tôlerie de Mont-Saint-Martin en 1955." *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* 5 (175) : 62-81.
- Salembier, Pascal. 1996. "Cognition(s): située, distribuée, socialement partagée, etc., etc.,..." *Bulletin du LCPE, Ecole Normale Supérieure* 1.
- Salembier, Pascal et Moustafa Zouinar. 2004. "Intelligibilité mutuelle et contexte partagé. Inspirations conceptuelles et réductions technologiques." *@ctivités* 1 (2) : 64-85.
- Schatzki, Theodore R. , Karin Knorr Cetina et Eike Von Savigny, (dir.). 2001. *The practice turn in contemporary theory*. Londres: Routledge.
- Schegloff, Emmanuel A. 1998. "Body Torque." *Social Research* 65 (3) : 535-593.
- Schütz, Alfred. 1971. *Le chercheur et le quotidien*. 1987 ed Méridiens.
- Schütz, Alfred. 1976. "Making music together. A study in social relationship." Dans *Collected papers II. Studies in social theory* (dir.), 159-178. Louvain. Phaenomenologica.
- Schütz, Alfred. 1998. *Éléments de sociologie phénoménologique*. Paris Editions L'Harmattan.
- Schwarz, Heinrich, Bonnie A. Nardi et Steve Whittaker. 1999. "The hidden work in virtual work." International Conference on Critical Management.
- Sewell Jr, William H. 1992. "A theory of structure: Duality, agency, and transformation." *American journal of sociology* 98 (1) : 1-29.
- Soutjis, Bastien, Franck Cochoy et Johan Hagberg. 2017. "An ethnography of Electronic Shelf Labels. The resisted digitization

## Références Bibliographiques

- of prices in contemporary supermarkets." *Journal of Retailing and Consumer Services* 39 (C) : 296-304.
- Strauss, Anselm. 1988. "The articulation of project work: an organizational process." *The Sociological Quarterly* 29 (2) : 163-178.
- Strauss, Anselm. 1992. *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*. Translated by Isabelle Bazsanger. Paris L'Harmattan.
- Suchman, Lucy. 1987. *Plans and Situated Actions*. New York Cambridge University Press.
- Theureau, Jacques. 2004. "L'hypothèse de la cognition (ou action) située et la tradition d'analyse du travail de l'ergonomie française." *@ctivités* 1 (2) : 11-25.
- Thévenot, Laurent. 1985. "Les investissements de forme." Dans *Conventions économiques*, Laurent Thévenot (dir.), 21-71. Paris. CEE-PUF.
- Thévenot, Laurent. 1994. "Le régime de familiarité. Des choses en personne." *Genèses* 17 : 72-101.
- Thévenot, Laurent. 1995. "L'action en plan." *Sociologie du travail* 3 : 441-434.
- Thévenot, Laurent. 2000. "L'action comme engagement." Dans *L'analyse de la singularité de l'action*, J-M. Barbier (dir.), 213-238. Paris. PUF.
- Thévenot, Laurent. 2004. "Les enjeux d'une pluralité de formats d'information." Dans *Du partage au marché. Regards croisés sur la circulation des savoirs*, Eric Delamotte (dir.), 333-347. Lille. Edition du Septentrion.
- Ughetto, Pascal. 2018a. *Les nouvelles sociologies du travail: introduction à la sociologie de l'activité* De Boeck Supérieur.
- Ughetto, Pascal. 2018b. *Organiser l'autonomie au travail* FYP éditions.
- Velkovska, Julia et Moustafa Zouinar. 2007. "Interaction visiophonique et formes d'asymétries dans la relation de service." *Réseaux* 5 (144) : 226-264.
- Wacquant, Loïc. 1989. "Corps et âme. Notes ethnographiques d'un apprenti boxeur." *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* 80 : 33-67.
- Weick, K.E., K.M. Sutcliffe et D. Obstfeld. 2005. "Organizing and the process of sensemaking." *Organization science* : 409-421.
- Weller, Jean-Marc. 1997. "Le guichet interactif. Ce que font les bureaucrates lorsqu'ils répondent au téléphone." *Réseaux* 82-84.
- Zabban, Vinciane. 2016. "Tricoter en public. Internet et le " coming out " de la tricoteuse." Dans *L'ordinaire d'internet. Le web dans nos pratiques et relations sociales*, Eric Dagiral et Olivier Martin (dir.), 37-57. Paris. Armand Colin.
- Zouinar, Moustafa. 2018. "Formes et trajectoires de la critique des usages des outils de communication électroniques dans le cadre du travail " Dans *Critiques du numérique*, Roland Canu, Johann Chaulet, Caroline Datchary et Julien Figeac (dir.), 14-22. Paris. L'Harmattan.