



**HAL**  
open science

## Dépendances affectives au numérique. La productivité en question

Fabienne Martin-Juchat

► **To cite this version:**

Fabienne Martin-Juchat. Dépendances affectives au numérique. La productivité en question. Adrian Staii, Fabienne Martin-Juchat. Industrialisation des émotions et radicalisation de la “ modernité ” , L’Harmattan, pp.211-241, 2016, 978-2-343-08484-8. hal-01859478

**HAL Id: hal-01859478**

**<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-01859478>**

Submitted on 22 Aug 2018

**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.

## Dépendances affectives au numérique : la productivité en question

Fabienne Martin-Juchat  
Université Grenoble Alpes  
Groupe de Recherche sur les Enjeux de la Communication (GRESEC)  
Professeure des Universités

### Introduction<sup>1</sup>

Notre intention dans ce chapitre est de démontrer en quoi les nouvelles stratégies des acteurs du numérique participent à un accroissement de la dépossession de la productivité individuelle. Que ce soit en entreprise ou en amont durant les études, la généralisation d'outils conçus sur le même modèle par une minorité d'acteurs impose un certain rythme dans les régimes affectifs et par voie de conséquence engendre une contre-productivité.

L'objectif de ce chapitre est également de présenter des témoignages d'un type d'utilisateurs particulièrement sensibles, des étudiants en fin de parcours universitaire inquiétés par la nécessité de s'insérer professionnellement. Majoritairement, ils ressentent ce sentiment de dépossession. Certains développent des tactiques pour se réapproprier leur propre productivité face à une dépendance affective assumée. Nous analyserons de surcroît le vécu d'autres étudiants qui ne parviennent pas à maîtriser cette dernière.

Avant de présenter ces retours terrain, nous reprendrons la définition de la productivité, à partir de travaux issus du monde industriel qui en distinguent différents types. Nous détaillerons la manière dont les applications développées depuis plus de 25 ans par les acteurs du numérique ont contribué à un processus de dépossession progressive de la productivité intellectuelle par captation affective. Nous présenterons ainsi les nouvelles stratégies des acteurs de cette économie centrées sur la marchandisation des affects par l'intermédiaire de techniques de communication. Dans un dernier temps, à partir d'une étude récente sur les usages du numérique par des étudiants, nous analyserons les différences de vécu entre étudiants en fonction de leur capacité ou non à se réapproprier leur productivité. À l'occasion de cette étude a été inaugurée une méthode pour permettre aux utilisateurs de prendre conscience du lien entre numérique et productivité.

### Mesurer la productivité humaine

Selon l'INSEE, « la productivité est définie comme le rapport, en volume, entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir »<sup>2</sup>. La productivité apparente par tête désigne la mesure du travail individuel. Le capital des organisations est également pris en compte dans la mesure de la productivité, dimension que nous ne prendrons pas en compte dans le cadre de cet article. Selon *le centre sur la productivité et la prospérité* de HEC

---

<sup>1</sup> Je tiens à remercier Thierry Ménissier et Adrian Staii pour leur lecture attentive et la qualité de leurs interrogations qui m'ont amenée à améliorer ce texte.

<sup>2</sup> Site de l'INSEE consulté le 20/09/2014 :  
<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/productivite.htm>

Montréal, « les gains peuvent provenir de différentes sources, notamment d'une amélioration dans les habiletés des travailleurs ou simplement d'un progrès dans les techniques de production. La division du travail et le taylorisme sont des exemples frappants d'un changement dans les processus de production qui a permis des gains significatifs de productivité »<sup>3</sup>.

Or, dans l'histoire des techniques de mesure de la productivité, force est de constater que depuis les années 1990, on a dû complexifier le calcul des gains de productivité *via* le numérique, car il s'agit de mesurer une productivité qui n'est plus uniquement issue du travail manuel. Pourtant, il a fallu attendre les années 2000, pour que des économistes, des journalistes et des consultants<sup>4</sup> reconnaissent que les gains de productivité liés à l'usage numérique sont difficiles à mesurer, car à pondérer en fonction : du taux et du type d'équipement, des types d'usage, des compétences des usagers et enfin des secteurs professionnels concernés.

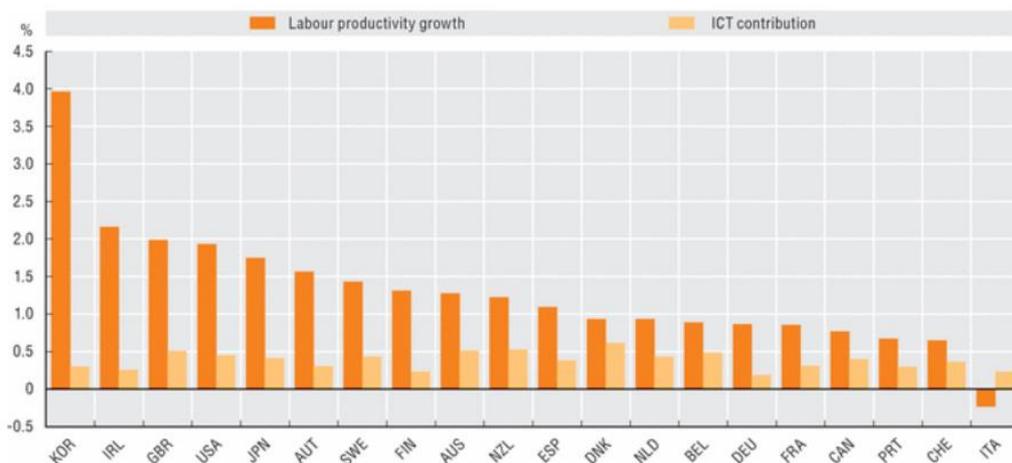
Depuis plus de 25 ans, les acteurs de l'économie numérique se sont appuyés sur un postulat générique de gain de la productivité pour vendre du service et du logiciel, sans que les définitions de la productivité aient été retravaillées et les corrélations finement démontrées.

C'est ce que souligne un rapport de l'OCDE de 2014, « bien que les mesures de productivité soient fréquemment – explicitement ou implicitement – associées à l'évolution technique, il n'y a pas de relation simple et directe entre ces deux aspects »<sup>5</sup>. Plus précisément, toujours selon l'OCDE, les transformations de l'investissement dans les TIC en gains de productivité ne répondent pas un mécanisme simple. Ils doivent s'accompagner de mutations à savoir : le capital humain, le changement organisationnel et l'innovation. En effet, « Les mesures de la productivité du travail définissent traditionnellement le facteur travail comme la somme de toutes les heures travaillées par les salariés (...). Peu importe qui travaille et quel type d'emploi il occupe. Tous les travailleurs sont traités comme s'ils étaient identiques » (Bureau of Labor Statistics, 1993). Cette conclusion est également celle de l'OCDE.

En particulier, selon D. Pilat, « si l'on dispose d'éléments convaincants pour certains pays de l'OCDE sur le fait que les TIC peuvent contribuer à transformer le secteur des services et le rendre plus innovant et productif, on comprend encore mal l'impact des TIC sur le secteur des services, en partie en raison de problèmes épineux de mesures, mais aussi faute d'une analyse empirique entre pays »<sup>6</sup>.

De même, selon le tableau ci-après, il est intéressant de constater que les pays qui ont connu l'augmentation la plus importante de la productivité sur la décennie 2000 ont bénéficié d'un apport relativement modeste des TIC.

Contribution of ICT capital growth to labour productivity growth, 2000-09



Source: OECD, Productivity Database, June 2011.

panne de la  
al » *Le Monde*

: l'économie :

le l'OCDE, n°

Or, les conclusions des économistes *via* l'OCDE reflètent des résultats issus d'études empiriques menées dès les années 90 sur la capacité des TIC à soutenir le travail intellectuel<sup>7</sup>. En particulier, les études menées dès les années 90 sur les usages des TIC en entreprises pour la réalisation d'activités complexes dont la coopération et la collaboration avaient précédemment souligné les limites des TIC. En 1996, nous avons conclu notre thèse de doctorat de la manière suivante. Au regard des caractéristiques techniques des logiciels du marché, les TIC ne peuvent pas soutenir des activités intellectuelles complexes dont la coopération à distance. Seules les activités de gestion et de coordination pouvaient être facilement accompagnées (Martin-Juchat, 1997).

### **Productivité et TIC : le grand amalgame**

Depuis les années 80, les gains de productivité *via* les équipements informatiques sont le fruit de l'informatisation de certains processus dont, en particulier, les activités de coordination, mais sont en échec dans de nombreux cas de coopération et de collaboration. Pour rappel, le travail collectif peut être distingué en plusieurs types : activités de coordination, de coopération et de collaboration. Les activités de coordination de l'action requièrent un minimum d'intercompréhension, chacun sait ce qu'il a à faire, les rôles, les tâches de chacun sont définis, la réalisation des tâches et leurs successions ne demandent aucune négociation et donc aucun coût affectif. Le taylorisme en est l'exemple le plus typique.

La coopération, quant à elle, demande au groupe de définir les rôles de chacun des membres, voire de les négocier, ce qui implique un engagement affectif, afin de réguler les enjeux relationnels (dont les enjeux de pouvoir), même si chacun connaît sa place dans le groupe.

La collaboration demande des niveaux d'engagement et de confiance très élevés, car elle nécessite une définition des rôles et des places, voire une négociation sur les normes, les règles, les modes de gouvernance, le langage à adopter.

Aussi, qu'est-ce qui différencie le travail individuel du travail à plusieurs ? Un des premiers éléments différenciateurs est le rôle des émotions. En effet, les activités de coopération et de

---

<sup>7</sup> Les résultats empiriques ne sont pas suffisamment connus comme le souligne l'OCDE : « si l'on dispose d'éléments convaincants pour certains pays de l'OCDE sur le fait que les TIC peuvent contribuer à transformer le secteur des services et le rendre plus innovant et productif, on comprend encore mal l'impact des TIC sur le secteur des services, en partie en raison de problèmes épineux de mesures, mais aussi faute d'une analyse empirique entre pays » (D. Pilat, op. cit.).

collaboration requièrent constamment d'interpréter les émotions d'autrui, ce qui est moins le cas pour le travail individuel et la coordination.

Ces mécanismes se font souvent à l'insu de l'individu qui pense avoir compris son interlocuteur grâce à l'interprétation d'un unique message linguistique, alors qu'il a en fait réalisé un travail inconscient de décryptage des émotions d'autrui. Les langages permettent de fournir une multitude d'informations en temps réel sur notre état affectif et sur celui d'autrui, afin de permettre l'ajustement que nécessite le travail collectif. L'interdépendance entre cognition et affectivité est largement admise. Aussi, l'usage des TIC en tant que systèmes artificiels de régulation affective ne peut être sans conséquence sur la productivité.

Le travail peut donc paraître se limiter au contenu factuel, pragmatique, les aspects relationnels étant peu visibles. Pourtant et sans surprise, les activités qui ont été massivement soutenues depuis les années 90 sont des activités de coordination, dites de *workflow*, le *groupware* ou collecticiel en français ont très vite disparu du fait de l'incapacité de soutenir des activités dites de coopération, au profit d'applications centrées sur du soutien de réalisation de tâches effectuées par des personnes qualifiées ou ciblées pour professionnels. Ces applications combinent du partage de documents qui relève de la coordination et des systèmes de négociation à plusieurs en visioconférence qui permettent justement de répondre à la nécessité d'un dialogue en direct pour réalisation de tâches complexes.

Depuis les années 90, les gains de productivité stagnent sur l'informatisation d'activités non tayloriennes et coûteuses affectivement. La qualité des relations de services du secteur tertiaire, surtout en cas de litiges et conflits, est donc affectée d'une manière beaucoup plus complexe par le numérique, car nécessitant de fait de la négociation humaine. Gagner de l'argent sur la gestion des temps de fabrication, de stockage, d'acheminement est plus simple que de le faire sur de la gestion d'activités impliquant un traitement qualitatif de l'information et de la relation. En effet, cela implique compétences cognitives et affectives, ainsi que maîtrise des outils et sophistication de l'équipement.

Sur ce point, l'OCDE souligne comme plus récemment un best-seller américain que ces paramètres ne sont pas du tout pris en compte dans les calculs (Brynjolfsson, McAfee, 2014). Selon ces auteurs, les gains de productivité *via* les TIC durant les prochaines décennies, du fait du soutien de tâches humaines complexes dépendront et sans surprise d'un haut niveau de formation et d'équipement et ne seront donc possibles qu'au prix d'un accroissement des inégalités.

Ces quinze dernières années, l'accroissement de la productivité s'est opéré de différentes manières : soit par automatisation de tâches taylorisables et peu coûteuses cognitivement et affectivement soit par le développement de base de connaissances et de procédures de soutien à des opérateurs hautement qualifiés. Comme le soulignent les auteurs d'un rapport de 2005 du Ministère de l'Économie, dans les entreprises pour lesquelles un système gestion a déjà été informatisé, le plus complexe reste à faire. Parce que « *la productivité croît avec la sophistication des équipements et le niveau de qualification des salariés et du type d'organisation* », la mesurer s'avère désormais plus complexe<sup>8</sup>. Ainsi, dans les entreprises où la productivité continue à croître grâce aux TIC, cela s'accompagne de la mise en place de dispositifs de formation, d'organisation et d'augmentation de la sophistication des équipements.

---

<sup>8</sup> Heitzmann, R. et Leforstier, G., 2014, « L'utilisation des TIC dans les entreprises : l'industrie et les services plus "branchés" que le commerce », *Le 4 Pages*, Sessi, n° 201, janvier 2005 – consulté en ligne le 28 août 2014.

Parallèlement à ce constat depuis plus de dix ans, les acteurs de l'économie de l'attention ont inondé le marché de services *via* le numérique qui perturbent l'individu dans son écologie affective, non seulement dans sa vie quotidienne, mais également professionnelle.

En effet, la valeur ajoutée promue par cette économie repose sur sa capacité à retenir l'attention par des mécanismes qui visent à déranger l'utilisateur. Celle-ci a fait exploser les scores d'audience donnant l'illusion d'une efficacité dans le traitement l'information. Elle a peut-être été prometteuse en terme d'e-commerce, mais totalement contre-productive pour le salarié, car induisant de la perte de temps et de la dispersion intellectuelle par une véritable « invasion » de messages émotionnellement trop coûteux à traiter *en sus* de la gestion des informations en provenance des systèmes d'information et de communication de l'entreprise. En effet, même les entreprises qui ont des systèmes d'informations spécifiques, il devient difficile d'empêcher les salariés d'utiliser des outils grand-public (Google+, Twitter, LinkedIn, etc.). Aussi les acteurs du numérique de par leurs puissances d'infiltration *via* les outils nourrissent la disparition des frontières entre espace privé et professionnel et augmentent la dispersion au travail. De surcroît, dans de nombreuses entreprises, les salariés utilisent des applications développées par les mêmes acteurs du numérique (Apple, Microsoft, etc.). Mieux encore la nouvelle génération de salariés a déjà plus de 10 ans de pratiques d'applications grand-public comme outils de travail. Quand ils arrivent dans l'entreprise, ces applications, ils déclarent en être majoritairement dépendants affectivement.

### **La captation de l'attention : une obsession marketing**

Il faut rappeler que l'économie de l'attention regroupe l'ensemble des activités marchandes dont la promesse de valeur ajoutée repose sur une ambition de captation d'attention des cibles. Au service de cette économie de l'attention, des techniques d'info-communication guidées par une politique marketing obsédée par la différenciation concurrentielle se sont développées.

Nous pouvons faire l'hypothèse que les sociétés modernes sont régies par une problématique de captation des foules, ce dont atteste le succès populaire de la « psychologie des foules » (Le Bon, 1895). En revanche, depuis la Seconde Guerre mondiale, les techniques d'information-communication ont facilité l'industrialisation des processus de captation, afin d'en faire le cœur de la valeur ajoutée marchande. Les pionnières furent les techniques publicitaires, puis vint progressivement l'ensemble des industries de la communication, des médias et de la culture. À partir des années 80, retenir le regard est devenu une obsession stratégique, dans un contexte socio-culturel de surcharge informationnelle. A ce jour, la plupart des activités humaines qui sont dépendantes de services numériques relèvent de cette économie.

Or, il convient d'insister sur le fait que les systèmes d'information et de communication des entreprises sont conçus par les mêmes types d'acteurs. Le salarié au même titre qu'un usager hors contexte professionnel est soumis au même régime de captation de l'attention par le biais d'une communication managériale qui s'appuie sur les mêmes systèmes d'information et de communication que ceux offerts au grand public (la suite de google, Facebook, twitter, open office), dans un contexte de flux info-communicationnel accéléré. Aussi, l'attention du salarié comme celle de tout usager est la cible des stratégies des acteurs du marketing, de la communication et du management, en coopération avec ceux de l'économie numérique, figures de proue de l'économie de l'attention. Cette nouvelle économie si prometteuse a

généralisé un amalgame entre attention et audience qui est passé sous silence, dans cette période d'informatisation des activités de coordination<sup>9</sup>.

L'augmentation de la productivité s'est opérée par le biais d'un accroissement de l'audience, au détriment d'une attention de qualité impliquant un engagement relationnel adapté à une interaction donnée. La mesure de l'audience et non de l'attention est depuis plus de 10 ans le critère de la valeur ajoutée d'un service.

Or tel que le confirme un ouvrage récent auprès des acteurs terrain que sont les responsables de la mesure de l'audience, à savoir les acteurs du marketing et de la communication, ce type de mesure comporte de nombreuses limites (Lépine, Martin-Juchat, Millet-Fourrier, 2014).

La qualité d'attention étant dépendante de facteurs qui sont l'engagement, l'éthique, le souci de l'autre, celle-ci s'avère difficile dans le cadre d'un flux info-communication accéléré.

En d'autres termes, en l'état actuel, les outils de mesure de l'intérêt ne permettent pas d'appréhender la qualité de ce dernier. Les outils de quantification ont pour l'instant, faute d'innovations techniques généralisées, permis à une économie de se développer sur le constat apparent d'une augmentation exponentielle des temps de connexion des acteurs (salariés ou consommateurs).

Dans les termes de Valérie Lépine, « *La journée nationale des études organisée récemment par l'UDA et l'Adetem propose le questionnement suivant : les études en 2012, comprendre et/ou mesurer ?* » ... « *Il est à ce propos notable que Bernard Cathelat, l'un des principaux initiateurs et promoteurs pendant deux décennies de la modélisation des « styles de vie » (fondés sur l'interrogation d'échantillons de grande envergure sur des batteries de questions donnant lieu à un traitement statistique complexe), préconise désormais un changement de point de vue dans la relation avec les consommateurs. Ainsi il s'agirait de 'passer d'un marketing impérialiste à un "wikimarketing", plus interactif, où l'on va traiter les gens non comme des cibles, mais comme des partenaires'* » (Cathelat cité par Lépine 2014, p. 153-154).

Aussi, les questions de qualité, de respect, de pertinence de l'attention, de construction d'une relation, commencent tout juste à être reconnues comme pertinentes. Aussi, même si elles risquent, elles aussi, d'être récupérées par le marketing, elles émergent dans un contexte de crise non seulement d'une économie, mais aussi de sens pour les acteurs de cette dernière. Pour ce faire Yves Citton propose une écologie de l'attention face aux risques socioculturels de son instrumentalisation.

Comme le souligne également Yves Citton, « *la productivité* » de l'entreprise et de la société dans son ensemble telle que la mesure son PIB, exige que nous prêtres sans cesse attention au bien-être de nos collaborateurs, dès lors que notre travail et nos revenus dépendent de leur contribution au sein de tâches de plus en plus intimement reliées entre elles (...) Avec le développement de la part des services dans nos économies, l'attention que prête le marqueteur aux besoins et aux désirs de ses contemporains doit être prise en charge par l'ensemble de nos populations, formées de collaborateurs dont le travail et la subsistance sont directement menacés par la défaillance ou l'insatisfaction d'autrui. En tant qu'il doit être attentionné envers les consommateurs qu'il espère rendre attentifs à ses produits, le marqueteur représente donc un modelé, partiel et pervers, comme on le verra sous peu, d'un mode d'individuation exigeant de nous tous de nous comporter en collaborateurs attentionnés »<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Lire à ce sujet le chapitre de Gustavo Gomez dans cet ouvrage.

## Vers un accompagnement organisationnel

Le constat de perte de sens et de qualité dans les relations, les interactions, les actions *via* le numérique, pour cause de techniques de captation, est largement partagé par les chercheurs en sciences humaines et sociales et les politiques qui proposent une politique du *care* ou du bien-être au travail comme réponse. Les chercheurs en psychologie de travail dénoncent l'apparition de pathologies du type hyperactivité nommé *Attention Deficit Trait* ADT (Hallowell, 2005, cité par Datchary, 2007). Dans les termes Carole Datchary, la personne atteinte d'ADT « *éprouve de très grandes difficultés à s'organiser et notamment à gérer son temps. Elle se trouve ainsi facilement débordée, y compris par la gestion des tâches quotidiennes* » ; selon cette chercheuse « *il est urgent de mettre en place des dispositifs d'accompagnement de la dispersion attentionnelle au travail à l'origine de ces troubles... Les organisations gagneraient à prendre davantage au sérieux cette question, c'est-à-dire à la fois reconnaître comme une compétence la capacité à gérer la dispersion et également traiter les tensions que cette dernière fait peser sur les salariés. L'environnement de travail doit être équipé en conséquence* »<sup>11</sup>.

En d'autres termes, le respect du fonctionnement cognitivo-affectif propre à chacun est une des conditions de la productivité. Accompagner les organisations pour mettre aux salariés de travailler dans un contexte attentionnel de qualité, serait donc l'alternative à la baisse de la productivité par dispersion attentionnelle, improductivité voire développement de nouvelles pathologies. Ce point commence juste à être pensé comme un élément central pour les stratégies des entreprises. Selon les acteurs, il importe que l'entreprise devienne le lieu de protection éthique du salarié dans un contexte de dérégularisation et de recul du pouvoir politique de l'état (Basso, 2015).

D'autant que l'ensemble des services des acteurs de cette économie dont les fleurons sont Linked-in, Apple, Google, Twitter, Facebook, Amazon, ne repose pas à ce jour sur cette éthique de l'attention. Bien au contraire, ils s'appuient sur une dynamique de marchandisation des émotions caractéristique du capitalisme (Martin-Juchat, 2015). L'emprise affective est une manière de construire de la valeur ajoutée pour tous ces acteurs en nourrissant la dépendance au « *check* ». Cette dépendance est plus complexe qu'une simple addiction pulsionnelle.

Il convient cependant de préciser qu'il serait réducteur de considérer de manière univoque les utilisateurs/usagers comme de pures victimes de cette instrumentalisation de leur fonctionnement affectif. Dans l'histoire de la modernité, le succès de cette économie repose aussi sur un accord implicite et tacite entre acteurs, promoteurs et consommateurs de services.

---

<sup>10</sup> « Le marketing entre économie de l'attention et exploitation culturelle » in Patrick Bourgne (dir.), *Le marketing : poison ou remède ? Les effets du marketing dans une société en crise*, Cormelles-Le-Royal, Editions EMS, 2013, p. 179-199.

<sup>11</sup> Datchary, C. (2007), « La dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle », in RESEO (Ed.), *Changement technique, changement social*, Paris: L'Harmattan, pp. 91-103 – Lire également les actes du *XIIe Congrès international de psychologie du travail et des organisations* : Nathalie Delobbe, Guy Karnas, Christian Vandenberghe (dir.) 2003, *Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes. Volume 1, Evaluation et développement des compétences au travail*, Louvain, Presse Universitaire de Louvain.

Cependant, la puissance de frappe des acteurs de l'économie numérique par le biais des applications disponibles aussi sur smartphone ne permet d'empêcher la dispersion au travail résultant de techniques de captation de l'attention. D'autant que ces mêmes acteurs profitent à ce jour d'un manque de conscience du rôle des affects dans l'activité humaine par les organisations et d'un manque de moyens des entreprises pour réfléchir et mettre en place des systèmes de régulation.

A ce titre, il importe de souligner que les jeunes en entreprises ont été captivés par les acteurs de cette économie, et ce dès le lycée voire le collège. Ils commencent donc leur carrière en entreprises avec des pratiques et des usages qui relèvent d'ores et déjà de la routine. Aussi, sans être représentatifs de l'ensemble de la population des salariés, les déclarations des étudiants dont nous allons détailler les pratiques nous semblent être révélatrices de tensions qui permettent d'appréhender plus finement les raisons pour lesquelles les usages des dispositifs numériques génèrent de la contre-productivité.

Tous ont déclaré avoir appris de leur ambivalence affective dans leurs relations aux applications numériques. Ils sont surpris de prendre conscience de leur degré de dépendance à des services qui ne les satisfont pas. Ces jeunes en cours de construction de leur identité professionnelle, sont pris dans par un besoin de se sentir utiles, insérés, tout en étant animés par un fort sentiment de culpabilité de ne pas être suffisamment productifs, parce qu'ils ne parviennent pas à gérer leur affects *via* le numérique.

Les témoignages de plus de 100 étudiants recueillis sur une période de deux ans nous montrent comment se construit cette relation affective à ces acteurs par le biais des médias et des réseaux numériques et ce dès l'adolescence. Le besoin d'enchantement par le numérique s'inscrit dans une illusion collective anthropologiquement structurelle dans nos sociétés technologiques (Martin-Juchat, 2015) mais il s'inscrit à contre-courant au besoin de rationalité propre au travail dans les organisations.

Une écologie de l'attention au travail devrait donc s'accompagner de mesures au sein des organisations relatives à la question des émotions. Or, les acteurs de l'économie de l'attention proposent des services qui vont à contre-courant de cela. Contre-courant, car leur succès dépend de l'impuissance des individus à contrôler leur dépendance aux régimes des notifications qui poussent à la dispersion. Le manque de prise en compte organisationnel du rôle des émotions dans les activités intellectuelles participe au développement d'une contre-productivité silencieuse.

Nous pouvons également avancer l'idée que le capitalisme, en s'adjoignant des techniques qui sérialisent le vécu émotionnel des usagers, coupe par-là même les individus de leur conscience affective. Et il favorise l'extension de ce mouvement à une échelle planétaire, mais en même temps à un niveau local, il contribue au développement d'une déshumanisation dans les organisations qui n'ont pas les moyens de mettre en place de mesures visant à protéger l'écologie affectivo-cognitive des salariés.

### **Une attente de maîtrise de la productivité : les résultats d'une enquête récente**

Certains représentants des usagers particulièrement sensibles – des étudiants d'une vingtaine d'années en situation d'études supérieures – désirent se réapproprier leur propre productivité face aux outils numériques. La dispersion occasionnée par leurs dépendances affectives aux outils, du lever au coucher, les ennuie et ne les satisfait pas.

Ces deux constats sont issus d'une étude menée sur deux ans pour le compte de la Chaire Orange Digital Natives de Grenoble Ecole de Management. Cette étude qualitative a été co-construite avec un groupe d'étudiants volontaires en plusieurs vagues : workshops, entretiens, observations. Nous avons co-élaboré avec eux les hypothèses, les indicateurs, les grilles

d'entretien et les protocoles d'observation *in situ*. Afin d'éviter de projeter nos représentations, nos postulats de chercheurs sur les pratiques des étudiants ainsi que leurs motivations affectives, nous avons mis en place des séances de recueil de paroles, d'échanges et de débats<sup>12</sup>. Il convient de préciser que nous avons ensemble défini les termes affectifs qui allaient par la suite nous permettre de qualifier les vécus. Nous avons donc débuté des sessions d'échange et de travail par une formation destinée à leur fournir des outils de différenciation de leur vécu affectif.

Il ne s'agissait pas seulement de s'inscrire dans la continuité des travaux d'Anne Delavergne (2007) sur la posture de praticien-chercheur, ni d'instaurer un dialogue avec les praticiens au moment de la restitution de la recherche, mais aussi de partir du postulat que ce sont les étudiants qui détiennent une connaissance fine de leurs pratiques. Le rôle du chercheur guidé par une anthropologie fondée sur une recherche-interaction est de rendre cette connaissance explicite. En effet, notre objectif était bien de comprendre la manière dont ils sont éprouvés par le numérique (Martin-Juchat, 2008).

Ceci implique une posture méthodologique spécifique. L'instauration d'un dialogue basé sur la confiance et la coopération est le prérequis pour désenfouir cette connaissance. Comme le signifiait dès 1958 Michael Polanyi, « *we know more than we can tell* », le rôle du chercheur est d'aider les acteurs à objectiver leurs pratiques, posture que nous appliquons dès que le terrain nous le permet<sup>13</sup>.

La première année de l'étude a donc été consacrée à un état des lieux de leurs relations affectives aux outils numériques (téléphone portable et ordinateur). Nous avons durant cette première année organisé trois workshops en présence de 20 étudiants et mené une trentaine d'entretiens. Les résultats de la première année d'étude ont été consolidés l'année suivante avec un échantillon plus représentatif (50 étudiants) et par le biais d'une étude qualitative davantage fournie.

La seconde année, nous avons construit un protocole plus ambitieux. Nous avons organisé des workshops, des entretiens et des observations par binômes. Ce sont les étudiants, par groupes de deux, qui se sont observés à partir d'une grille élaborée par eux-mêmes.

Notre objectif était de comprendre leurs manières de se connecter à la maison, en cours, en déplacement, etc. Mieux encore, notre propos était d'observer la manière dont les applications numériques régulent leur rapport émotionnel aux différentes sphères sociales qu'ils traversent. Dans le cadre de ce chapitre, les résultats qui retiennent notre attention sont la corrélation entre leur sentiment de satisfaction et la maîtrise de leur productivité.

Connectés en flux continu et ce dès le réveil, ils investissent en parallèle différents mondes sociaux. Cette gestion leur demande d'adopter un régime de multi-activités, afin de gérer plusieurs activités sociales (sportives, éducatives, amicales, familiales, etc.) ce qui les amène à ressentir une grande variété d'émotions. Un véritable zapping affectif. Ils construisent leurs espaces de travail par le biais du multi-fenestrage permis par les navigateurs. Certains étudiants ont en permanence plusieurs onglets Internet et applications ouverts. La gestion de ces activités très variées (jeux, lecture, échanges, coordination) leur demande de réaliser majoritairement des micro-tâches qui participent de la dispersion affective au détriment d'activités de concentration. Aussi, déclarent-ils être rarement longtemps concentrés sur une

---

<sup>12</sup> Je tiens à remercier Aurélia Dumas et Julien Pierre qui ont participé à la réalisation de cette étude. Pour plus de détails lire : Martin-Juchat, Pierre, 2014 ; Martin-Juchat, Dumas, Pierre, 2015.

<sup>13</sup> Méthode que nous avons précédemment appliquée dans le cadre d'une coopération avec des acteurs culturels (Martin-Juchat, 2012).

même tâche et passe d'émotion en émotion. La moyenne du temps passé sur une tâche est d'une minute (192 étudiants interrogés) et tous déclarent massivement rechercher l'intensité et la stimulation affective.

Ce régime d'intensité de connexion et d'émotions ressenties ne les satisfait cependant pas. Tout en avouant être particulièrement dépendants aux applications numériques, ce dernier finit par les ennuyer. Comme en témoignent deux étudiants : « *Le numérique fabrique l'ennui : quand j'ai du temps libre je préfère souvent l'occuper par le numérique (qui m'ennuie vite) par paresse plutôt que par une activité qui me passionne (musique, guitare, etc.), c'est une solution de facilité* », ou un autre « *je m'ennuie sur Facebook et à force de surfer de sites en sites* ».

Il convient de préciser que le terme « *d'activité numérique* » correspond pour les étudiants à des activités qu'ils peuvent réaliser dans des situations qualifiées de peu rentables. En effet, leur quête de rentabilité est largement assumée, comme en témoignent ces extraits de verbatims : « *on fait quelque chose pour optimiser le temps* » « *perdu* », « *peu utile* », « *le numérique permet de regagner le temps perdu dans les transports* » ; « *dans les temps morts, faire ce que je ne ferai pas ensuite (les mails) pour gagner du temps* » ; « *cela me permet d'utiliser utilement les temps vides* » ; « *Rentabiliser. C'est pour moi combler le moment d'ennui contraignant, le rendre moins contraignant* » ; « *il s'agit de mettre du temps à profit pour planifier et optimiser le temps suivant* ».

A cet égard, ils considèrent que les acteurs du numériques proposent des services à faible valeur ajoutée intellectuelle plutôt assimilable à de la socialisation en ligne (type Facebook et Twitter), à de la coordination (le mail et les agendas partagés) et à de la lecture rapide (presse en ligne). Une très grande majorité déclare appréhender ces pratiques comme addictives et pauvres en termes de valeur ajoutée. A *contrario* des idées reçues, ils sont particulièrement critiques vis-à-vis des acteurs du numérique et leur exigence intellectuelle est forte vis-à-vis de ces derniers. Ils définissent la valeur ajoutée d'une activité en corrélation avec l'acquisition de connaissances et considèrent que les outils à leur disposition sont à fois contraignants et distrayants mais peu enclins au soutien de la productivité. Contraignant, car ils se sentent prisonniers du système d'obligation qu'il génère, pour exemple : « *je n'arrive pas à ne pas être capté puis happé par les alertes de nouveau message/notification* ».

Pour un grand nombre, le « balayage » des *twitts* ou le classement des mails sont des activités bouche-trous, sans réelle valeur ajoutée.

En d'autres termes, les étudiants déclarent être dépendants aux outils numériques et cette dépendance est nourrie par le paradoxe suivant. Pour les étudiants, ne pas s'ennuyer est synonyme d'une activité où le rapport au temps d'une part n'est pas questionné et d'autre part se trouve assimilé à une activité impliquant une attention forte au temps présent par une relation sensorielle ou émotionnelle au monde. En guise d'exemples quelques témoignages : ne pas s'ennuyer c'est « *ne pas voir le temps passer* » ; « *être en activité* » ; « *avoir une activité divertissante* » ; « *être en relations amicales, familiales* » ; « *la lecture, le sport* » ; « *avoir un intérêt à l'activité avoir le choix de l'activité, être en disposition d'esprit positif* ».

Aussi, lorsque nous les questionnons sur ce qu'ils font pour ne pas s'ennuyer, aucun étudiant ne cite le numérique.

Le non-ennui est donc lié à la qualité du moment, intellectuel ou non, qui donne ainsi l'impression de ne pas perdre son temps. L'attente est forte en terme de retour sur investissement affectif des activités réalisées, comme l'illustrent ces quelques témoignages : ne pas s'ennuyer c'est « *quand le temps passe vite quand on ne pense pas à autre chose que le moment présent* » ; « *lire un roman passionnant ou un essai intellectuellement enrichissant ou un récit beau (sur papier)* » ; « *contempler un paysage dans la nature, parler en vrai, vivre* ».

*des relations sociales en live (à 2 ou plus) » ; « se sentir bien » ; « pas voir le temps passé, le sport, les amis », « la concentration » ; « la musique » ; « être libre de faire ce que l'on veut » ; « quand on ne voit pas le temps passer, l'ennui n'existe pas » ; « être en mouvement, être en contact avec d'autres personnes ou des animaux lire » ; « quand on est impliqué dans ce que l'on fait ».*

Il est intéressant de noter que les étudiants ressentent le sentiment de non-ennui quand ils ne subissent pas les situations. Le non-ennui est synonyme d'utilité sociale et de sentiment de productivité. La productivité étant associée pour eux à la maîtrise de leur temps et la réalisation d'une activité à haute valeur ajoutée. Aussi, ces étudiants ne sont ni oisifs, ni paresseux, ni écervelés. Bien au contraire leur degré d'exigence, et leur volonté de rationalisation et de contrôle de leur temps sont bien réels. Tous désirent se sentir utiles et engagés, ce qui signifie productifs pour se sentir vivants. Et paradoxalement, majoritairement, ils déclarent se sentir peu productifs par incapacité à gérer correctement leurs outils numériques de travail et de communication.

### **Conclusion : vers une démarche d'accompagnement**

L'économie de l'attention s'est progressivement industrialisée durant les XXe et XXIe siècles. Les TIC ont favorisé son industrialisation. En effet, les outils informatiques ont fourni les techniques de captation de l'audience dont elle avait besoin pour justifier la valeur ajoutée qu'elle prétendait apporter.

Parallèlement, la productivité individuelle dans l'histoire de la mesure du travail est le temps passé à réaliser une tâche. Cette dernière est le fruit d'un comportement idiosyncrasique, car il dépend d'une disposition complexe à la fois cognitive et affective, propre à chacun, façonné par une histoire et des habitudes culturelles. L'attention est dépendante de cet état, elle donc culturellement située et ancrée dans une histoire singulière.

La dépossession de la productivité procède par le biais de techniques de captation affective qui tendent à transformer l'utilisateur en cible, ballotté au rythme des dérangements prévus par les systèmes de notification, l'informant d'une nouveauté.

Il est pour certains difficile de résister aux multiples sollicitations des systèmes de notification qui tendent à imposer un rythme dans les réponses. Au regard de la multiplication de ces systèmes, l'attention simplifiée aux réactions semble suffire pour donner l'illusion de l'attention. L'amalgame entre attention et audience nourrit cette illusion<sup>14</sup>.

Ceci n'est pas sans danger dans un contexte de perturbation des cadres sociaux. La régulation émotionnelle, par dépossession affective que promeuvent l'économie de l'attention et ses avatars que sont les marketings et les designs, coupe les usagers de leur propre affectivité. N'est-ce pas une porte ouverte vers des formes de barbaries engendrées par une perte de conscience affective, laquelle est une des bases du sens moral ?

Au plus près des pratiques, face à la dépendance engendrée par le numérique, les personnes les plus fragiles, tels les étudiants inquiétés par la nécessité de s'insérer, ont massivement déclaré avoir apprécié de se questionner sur leurs propres pratiques. Se connecter au numérique étant une activité réflexe qui relève désormais de la routine, ils notent tous avoir appris sur eux-mêmes. Ce travail réflexif leur a permis de prendre conscience de leurs dépendances qui ne sont pas seulement affectives, mais également corporelles. Comme le souligne une étudiante : *« je me retrouve sur internet sans savoir pourquoi, je n'en reviens*

---

<sup>14</sup> Se référer à ce sujet au chapitre de Gustavo Gomez dans cet ouvrage.

pas » ; ou encore ; « *je me sens perdue sans mon téléphone* » ; « *c'est un prolongement de mon corps* ». Le téléphone portable et l'ordinateur font donc partie des exo-prothèses que l'on enlève pour se coucher tout en les déposant à côté du lit. Prothèses externes pour certains, dont on parvient à oublier la dimension extra corporelle, parties du corps pour d'autres et donc véritables prothèses. Ce rapport fusionnel à la technique génère-t-il une augmentation vécue positivement du corps éprouvé au monde ? La réponse est ambivalente et ambiguë.

La quête de rentabilité et de productivité est clairement assumée par les étudiants. Ces derniers ont donc intégré les injonctions qui leur sont faites et culpabilisent quand ils ont le sentiment de s'égarer et de perdre leur temps via les outils. En même temps, ils attendent des outils, une régulation de leurs émotions au monde. Véritables prothèses affectives, le numérique comble leurs interstices de vacuité.

De plus, les inégalités restent fortes, entre ceux qui parviennent à maîtriser les outils et ceux qui déclarent considérer perdre leurs temps. L'attente d'accompagnement est forte. Les adultes sont attendus dans leurs capacités ou non à les accompagner dans la maîtrise des outils afin de reprendre la main sur leur productivité.

Enfin, le sentiment d'être capté par le numérique est clairement associé à une perte de productivité. Ces jeunes démarrent leur activités professionnelles avec des pratiques numériques routinisées. Quelles mesures les organisations doivent-elles prendre dans un contexte où les applications préexistantes dans les organisations montrent également leurs limites quant à leur capacité à soutenir des activités relationnelles complexes telles que par exemple la gestion des conflits ?

Sachant qu'il est difficile d'interdire le téléphone portable au travail, comment accompagner les salariés qui sont déjà immergés dans un contexte de surcharge info-communicationnelle ? Pour les organisations qui s'appuient sur des services proposés par les acteurs de l'économie numérique, quels dispositifs d'accompagnement mettre en place ? Tous les salariés n'ont pas les ressources affectives, ni les moyens de résister à ces sollicitations attentionnelles à l'origine d'une contre-productivité voire de l'épuisement des ressources affectivo-cognitives. Quelles mesures proposer ? La productivité dans les organisations est bien à réinterroger voire à protéger, à la lumière d'une invasion d'outils au travail, conçus par des acteurs d'une économie dont la valeur ajoutée s'appuie justement sur une perte d'autocontrôle affectivo-cognitif. Et cette perte génère au final de la contre-productivité.

## **Bibliographie**

Basso, O., 2015, *Politique de la très grande entreprise. Leadership et démocratie planétaire*, Paris, PUF.

Brynjolfsson, E., McAfee, A., 2014, *The Second Machine Age - Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*.

Delavergne, A. 2007, « La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative, *Recherches qualitatives*, numéro Hors Série n°3 : 28-43.

Citton, Y., 2013, « Le marketing entre économie de l'attention et exploitation culturelle » in P. Bourgne (dir.), *Le marketing : poison ou remède ? Les effets du marketing dans une société en crise*, Cormelles-Le-Royal, Editions EMS, 2013, p. 179-199.

Datchary, C. (2007). La dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle. In le collectif RESEO, I. Garabuau-Moussaoui (dir), *Changement technique, changement social*, Paris, L'Harmattan : 91-103.

Delobbe, N., Karnas, G., Vandenberghe C., (dir.) 2003, *Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes. Volume 1, Evaluation et développement des compétences au travail*, Louvain, Presse Universitaire de Louvain.

Hallowell, E.M. 2005. « Overloaded circuits. Why smart people underperform? », *Harvard Business Review* : 55-62.

Illouz, E. 2006, *Les sentiments à l'ère du capitalisme*, Paris, Seuil trad.

Le Bon, G., 1895, *Psychologie des foules*, Paris, Alcan.

Lépine V., Martin-Juchat F., Millet-Fourrier C. (dir.), 2014, *Acteurs de la communication des entreprises et organisations : Pratiques et perspectives*, Grenoble, PUG.

Lépine V., 2014, « La communication : questions d'évaluation et de mesures », in Lépine V., Martin-Juchat F., Millet-Fourrier C. (dir.), 2014, *Acteurs de la communication des entreprises et organisations : Pratiques et perspectives*, Grenoble, PUG.

Martin, F., 2002, « Le groupware : portée et limites d'une dynamique organisationnelle », in C. Le Boeuf (dir.), *La fin du groupware : résurgence d'une dynamique organisationnelle assistée par ordinateur*, Paris, L'Harmattan : pp. 17-41.

Martin-Juchat F., 2008, *Le corps et les médias : la chair éprouvée par les médias et les espaces sociaux*. Bruxelles, De Boeck.

Martin-Juchat F., Millet-Fourrier C. (dir.), 2014, *Acteurs de la communication des entreprises et organisations : Pratiques et perspectives*, Grenoble, PUG.

Martin-Juchat, F., 2014, « Communication et culture marchande : l'illusion structurelle des logiques modernes d'enchantement affectif », in A. Braiton et Y. Citton, (dir.), *Technologies de l'enchantement. Pour une histoire multidisciplinaire de l'illusion*, PUG : pp. 281-293.

Martin-Juchat, F., 2014, « la dynamique de marchandisation de la communication affective », *RFSIC n°5*, revue en ligne.

Polanyi, M., 1958, *Personal Knowledge. Towards a Post Critical Philosophy*, London, Routledge.

**Les paramètres requis sont manquants ou erronés.}**