

## Quelques dimensions de la communication managériale médiatisée par les TIC

### Some dimensions of managerial communication mediated by ICT

**Mohamed BENDAHAN**

Enseignant chercheur  
Faculté des Lettres et des Sciences Humaines  
Université Mohammed V de Rabat- Maroc  
Langues, traduction, communication et culture (LT2C)  
**mhbendahan@yahoo.fr**

**Jamal EL OUAFA**

Enseignant chercheur  
Faculté des Lettres et des Sciences Humaines  
Université Mohammed V de Rabat- Maroc  
Langues, traduction, communication et culture (LT2C)  
**elouafajamal@gmail.com**

**Asmàa CHERKAOUI**

Doctorant  
Faculté des Lettres et des Sciences Humaines  
Université Mohammed V de Rabat- Maroc  
Langues, traduction, communication et culture (LT2C)  
**asmaa.cherkaoui@uir.ac.ma**

**Date de soumission :** 29/10/2023

**Date d'acceptation :** 08/12/2023

**Pour citer cet article :**

BENDAHAN.M & AL (2023) « Quelques dimensions de la communication managériale médiatisée par les TIC »,  
Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 12 » pp : 374 – 393.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Les phénomènes de communication étant omniprésents dans l'environnement de travail, l'étude des organisations sous l'angle communicationnel se révèle tout à fait judicieuse. D'autant plus qu'avec l'essor fulgurant des technologies de l'information et de la communication (TIC), les transformations des communications managériales se multiplient. Les dispositifs numériques au sein de toute organisation sont une réalité qui tend à reconfigurer la place de l'humain (plus spécifiquement le manager) dans l'espace, dans ses rapports au temps ainsi que dans ses communications écrites et orales. Indispensables pour la réalisation et le développement des métiers et des activités professionnelles, les TIC se situent au cœur de l'entreprise d'aujourd'hui. S'inscrivant au croisement avec les sciences de gestion, dans une approche info-communicationnelle, cet article s'est donné pour objectif d'appréhender quelques dimensions de la communication managériale médiatisée par les TIC, sans prétendre leur exhaustivité. Les pratiques communicationnelles représentant un objet de recherche se caractérisant par sa complexité et sa multi dimensionnalité, nous nous limitons aux lieux et temporalités des communications de travail médiatisées par les TIC, et aux rapports entre communications écrites et orale en milieu organisationnel.

**Mots clés :** Communication managériale ; communication organisationnelle ; TIC ; médiatisation ; communications de travail.

## Abstract

As communication phenomena are omnipresent in the work environment, the study of organizations from a communication point of view is quite judicious. With the rapid development of information and communication technologies (ICT), the transformations of managerial communications are multiplying. Digital devices within any organization are a reality that tend to reconfigure the place of humans (specifically the manager) in space, in their relationship to time as well as in their written and oral communications. Part of the intersection with management sciences, in an info-communicational approach, this article aims to understand some dimensions of managerial communication mediated by ICT, without claiming their exhaustiveness. As communication practices represent an object of research characterized by its complexity and multidimensionality, we limit ourselves to space and temporality of work communications mediated by ICT, and to the relationships between written and oral communications in an organizational environment.

**Keywords :** Managerial communication; organizational communication; ICT; mediatization; work communications.

## Introduction

Les TIC transforment nos manières pour penser, agir, organiser ou encore pour collaborer ou plus généralement pour vivre, que ça soit sur un plan professionnel ou personnel (M.-É. Bobillier-Chaumon et al., 2016). Indispensables pour la réalisation et le développement des métiers et des activités professionnelles, elles se situent au cœur de l'entreprise d'aujourd'hui. L'utilisation de dispositifs techniques pour les communications de travail est devenue incontournable voir parfois obligatoire au sein des organisations. L'ampleur grandissante de leur usage, à titre personnel comme à titre professionnel, bouleverse les modes de fonctionnement de celles –ci (Vidal, 2013).

Le numérique a provoqué l'émergence d'un « urbanisme virtuel » (Doueïhi, 2011). Nos rapports avec l'espace ont été transformés avec la réalité augmentée, la géolocalisation, les concepts d'identité et de présence numérique associés au partage et à la circulation de données librement accessibles. « Dès lors que l'ordinateur devient une interface de communication, des rites d'interaction, des langages, des codes, des consensus commencent à se construire » (Georges, 2007, p. 69). Lorsque la technologie est utilisée comme outil communicationnel, elle introduit de nouvelles formes dans le langage, les codes, les rites d'interaction et les postures exprimant des sentiments et états sensibles (comme « humeur du jour », le rythme de l'échange, l'avatar de l'utilisateur, les émoticônes...).

« Les modalités de la communication ordinaire se reconstituent ou se reconstruisent dans la communication à distance » (Miège, 2016, p. 298). L'interaction asynchrone faisant usage de la technologie est particulièrement impactée par l'absence des corps, le décalage entre les échanges et l'éclatement du soi usant de plusieurs supports techniques. Dans l'interaction en face à face, l'information échangée entre acteurs est contenue dans le message et le corps alors qu'en l'absence de ce dernier, dans une interaction électronique, d'autres modes de présence seront activés pour compenser ce manque.

Changement par rapport au temps où urgence, instantanéité et immédiateté apparaissent (Aubert, 2006), le développement des technologies entraîne un nouveau rapport spatio-temporel, ayant des conséquences sur les rapports humains (Giddens, 1994). Avec la montée en puissance des TIC, les communications sont devenues distantes et synchrones entre des acteurs espacés les uns des autres. Le travail en réseau, les espaces « collaboratifs » sont autant d'éléments ayant fait leur apparition avec le développement des TIC, les échanges électroniques se substituent aux communications orales en face à face. Les bavardages des réunions « en

présentiel» laissent la place à des échanges clairs et courts qui traitent l'essentiel lors de réunion « en distanciel ».

La technologie modifie la façon avec laquelle les organisations communiquent (Bell & Martin, 2014). Ces outils instaurent une communication de travail fonctionnelle et instrumentale en vue d'optimiser, d'une manière rationnelle, les communications interpersonnelles au travail.

Dans ce contexte, les activités des managers sont particulièrement impactées par l'expansion fulgurante des TIC. Au sein de toute organisation, les managers participent à une multitude de situations communicationnelles dans le cadre de leurs activités sociales. Ils sont les portes paroles du top management de leurs entreprises. Ils sont tenus d'expliquer à leurs collaborateurs des normes, des objectifs et des plans stratégiques souvent complexes et différents de la réalité vécue. « Selon les poncifs du management, ils sont également tenus de donner du sens aux activités des employés pour renforcer leur adhésion au projet et aux valeurs de leur entreprise et pour booster leur motivation »(Desmoulins & Le Moing-Maas, 2019, p.48). Que devient alors la communication managériale lorsqu'elle est médiatisée par un dispositif technique ? La problématique à laquelle nous tenterons de répondre à travers notre article s'articule autour des effets potentiels de l'utilisation des TIC sur les communications de travail. Il s'agira d'appréhender les pratiques communicationnelles des cadres lorsqu'elles sont médiatisées par des dispositifs techniques. Par ailleurs, il est important de souligner que les TIC ont connu ces dernières années des progressions remarquables et continuent aujourd'hui à poursuivre leurs transformations, ce qui en fait un objet de recherche riche et constamment renouvelé. Il serait donc intéressant d'étudier les « transformations » de la communication managériale, lorsqu'elle utilise un outil technique. Nous tenterons de comprendre comment les TIC modifient le processus communicationnel des managers par rapport à l'espace, le temps et les communications écrites et orales.

Par ailleurs, la caractérisation des technologies s'avère difficile en raison de leur globalité, leur flexibilité et leur caractère systémique. Par conséquent, il ne serait pas aisé d'analyser les effets des dispositifs techniques isolés les uns des autres. Les utilisateurs font appel simultanément à plusieurs technologies qu'il serait impossible de dissocier les unes des autres d'autant plus qu'elles font partie d'un système où elles « s'organisent et s'entrelacent»(Benghozi, 2000, p. 33). Au sein d'une organisation, les collaborateurs peuvent recourir, pour une même tâche, à la messagerie électronique, aux bases de données électroniques, aux outils de travail collaboratifs, au téléphone...Ce constat inciterait a priori à adopter une approche par les «fonctions» plutôt que par « les technologies »en vue d'étudier les communications au sein de l'organisation. C'est

pour cela que nous nous focaliserons sur la fonction « manager/cadre » pour analyser les communications médiatisées par les TIC en situation de travail.

S'inscrivant au croisement avec les sciences de gestion, dans une approche info-communicationnelle, cet article s'est donné pour objectif d'appréhender quelques dimensions de la communication managériale médiatisée par les TIC, sans prétendre leur exhaustivité. Les pratiques communicationnelles représentant un objet de recherche se caractérisant par sa complexité et sa multi dimensionnalité, nous nous limitons aux lieux et temporalités des communications de travail médiatisées par les TIC, et aux rapports entre communications écrites et orale en milieu organisationnel.

La première partie sera consacrée à un bref cadrage de la communication managériale dans sa dimension « utilitaire ». La deuxième partie représente une revue de littérature critique de la communication des managers au sein des organisations. Enfin, nous tenterons en troisième partie d'apporter une réponse à notre question de départ.

### **1. Les fondamentaux de la communication managériale : Une revue de littérature**

L'objectif de cette partie est de comprendre les apports et les fondements de la communication managériale dans sa version « positive ».

#### **1.1. Contenu de la communication managériale**

Au sein des organisations, Bell & Martin (2014) identifient quatre types de communications : la communication organisationnelle, la business communication, la communication corporate et la communication managériale . Pour Riel (1998), la communication organisationnelle comprend l'ensemble des activités de communication adressées principalement au public avec lequel l'organisation est en relation ou en dépend. L'auteur y regroupe la communication interne et externe, les relations publiques, la publicité corporative, les relations publiques, le marketing corporatif...D'autres auteurs rassemblent dans la communication organisationnelle toutes formes de communications mises en œuvre par l'organisation en vue d'interagir ou de se mettre en relation avec ses publics (Andrade Scroferneker, 2004).

La business communication ou communication d'affaires englobe, par contre, les fondamentaux de la communication écrite et orale comme la grammaire, la cohérence, la rédaction des écrits professionnels, la construction des documents standard utilisés dans un environnement d'affaire...Le troisième type est la communication corporate qui se concentre sur la création de l'image de l'organisation et sur la construction de sa réputation. Le quatrième type est la communication managériale qui englobe la communication organisationnelle, la business communication, la communication corporate en plus du management. Signalons que

les trois autres communications sont interdépendantes et que la communication managériale représente la principale communication en milieu de travail. Combinant les théories du management et de la communication au sein des organisations, elle devient indispensable pour les managers afin de planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources d'une entreprise dans le but d'atteindre les objectifs fixés (Bell & Martin, 2014).

### **1.2. Les objectifs de la communication managériale**

L'échange d'éléments d'information et de messages entre la direction et les collaborateurs et entre collaborateurs, constitue une des activités indispensables au sein de toute organisation. La communication managériale se distingue par rapport aux autres types de communications organisationnelles par le fait qu'elle dépende des objectifs, de la structure de l'organisation, ainsi que du contexte de la culture organisationnelle. La communication managériale dans tout type d'organisation suit des normes éthiques spécifiques qui se trouvent dans la culture organisationnelle, la politique organisationnelle et l'éthique des employés occupant des postes de direction (Seeger et al., 1998).

Le but de la communication managériale au sein de toute organisation est d'obtenir une communication efficiente et efficace, à la fois verticale et horizontale, en vue de répondre au mieux aux demandes internes et externes conformément aux objectifs managériaux et organisationnels établis. Pour accomplir le rôle qui lui est attribué, le manager utilisera plus ou moins consciemment ou délibérément les fonctions de communication suivantes : la fonction d'information, la fonction de commandement et d'instruction, la fonction d'influence, de persuasion, d'orientation et de conseil enfin, la fonction d'intégration (Vladutescu et al., 2015).

### **1.3. La communication managériale : un « outil » au service de l'organisation**

Floris (2016), conçoit la communication managériale comme « une technologie politique et symbolique » visant la production, la diffusion et l'appropriation de normes et de valeurs au sein de l'organisation. Grâce à son sens partagé, le symbole, étant une représentation collective et conventionnelle, permet la communication entre les hommes indépendamment des lois et procédures instaurées par les institutions (Alexis, 2008). Le processus de symbolisation mis en place à travers la communication interne des managers, sert une motivation économique. Il permet aux collaborateurs de donner un sens à leur activité professionnelle et de s'intégrer au sein de l'organisation.

A travers la communication, le management véhicule des valeurs destinées à faire accepter aux collaborateurs les objectifs financiers, industriels ou commerciaux de l'entreprise telles que l'excellence, la mobilité, l'employabilité, la satisfaction du client, la qualité totale, l'autonomie,

le développement personnel, l'innovation, la performance, ... Le management de la subjectivité privilégie la recherche de l'adhésion psychique et symbolique à ses valeurs comme technique de gestion en vue d'amener les collaborateurs à se les approprier.

La communication considérée comme «élément constitutif du management», étend les attributions des managers. Ils sont tenus de concevoir puis véhiculer des informations descendantes appropriées. Ils doivent aussi les expliquer et recueillir les informations ascendantes indispensables à la prise de décision. « Les travaux de recherche en sciences de gestion ont surtout analysé les relations fonctionnelles de la communication au sein des organisations qui, avant de devenir «communicantes», ont instrumentalisé la communication, en particulier pour le contrôle, la motivation des salariés ou encore la coordination au fil de l'évolution des pratiques et des concepts»(Rouet, 2014, p. 111). Cette « dimension performative » de la communication interne est largement exposée dans plusieurs manuels opérationnels pour étudiants ou communicants (Maas, 2015).

## **2. Communication managériale : Une perspective critique**

Dans une large acception, la communication managériale est « un des vecteurs clés de la communication interne »(Bélorgey & Laethem, 2019) qui, elle, englobe « l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation»(Décaudin & Igalens, 2017, p.1) .

### **2.1. Le manager « communicateur » : Une image enjolivée**

Les managers ont pour mission de communiquer à leurs collaborateurs les stratégies, objectifs et décisions organisationnelles. Ils ont aussi la lourde tâche de donner du sens aux activités des salariés afin de susciter leur adhésion aux valeurs et directives de leur entreprise. Le storytelling contemporain sur le management construit l'image d'un manager qui sait allier rigueur et sympathie pour instaurer un cadre de travail serein. Les relations de travail deviennent alors fluides et agréables. Le manager fait figure du « bon communicateur » qui accompagne ses collaborateurs.

La communication managériale est assimilée à une communication interpersonnelle égalitaire entre manager et collaborateur. Les discours s'imprègnent d'une « utopie égalitariste» (Desmoulin & Le Moing-Maas, 2019) différente de la réalité car ne rendant pas compte des disparités inhérentes à toute organisation (en terme de salaire par exemple). Le rôle du manager communicant est amplifié pour lui conférer l'image d'un individu amical, transparent, empathique et franc. Mais comment inviter un manager à consacrer du temps pour se rapprocher de ses collaborateurs alors qu'il est tenu de gérer les urgences et d'atteindre des

objectifs à échéances fixes? Les managers se retrouvent entre le marteau et l'enclume : ils doivent gérer des relations communicationnelles quotidiennes avec leurs collaborateurs tout en respectant les directives du conseil d'administration et des actionnaires en vue d'atteindre les objectifs de performance qui leur sont assignés.

La doxa managériale prône l'excellence, le changement, l'innovation ou encore les softs skills. Les managers, contraints d'atteindre des performances notamment financières, ont besoin de conseils pour pouvoir bien communiquer et assoir leur autorité et leur légitimité. Les managers éprouvent des « difficultés à décrire, comprendre et appliquer les normes d'une bonne communication orale » (Desmoulin & Le Moing-Maas, 2019, p. 61). Les prescriptions qui leur sont destinées, en vue de devenir de « bons communicateurs », développent cependant une vision mécanique et instrumentale de la communication verbale. Ces prescriptions paradoxales introduisent l'ambiguïté dans le discours managérial qui oscille entre l'être et le paraître.

## **2.2. L'illusion du manager « bon communicateur »**

Le discours managérial fait usage excessif d'analogies et de métaphores tout en étant vraisemblablement logique et rationnel. L'entreprise devient citoyenne, intelligente, une famille, un organisme vivant qui survit, a des organes... « Quand le discours économique prend les atouts de la langue littéraire » (Lamendour, 2016), la rhétorique managériale devient efficace pour fédérer des individus autour d'un projet commun et permettre la « confiscation du sens » à son bénéfice.

« Et les discours se colorent, au gré des tendances et des modes, de convictions dogmatiques, d'engagement, mêlant à la fois la raison et la passion, les référents individuels et collectifs... » (Alexis, 2008, p. 104). En utilisant des signes et des symboles, les managers parviendraient à créer une culture d'entreprise ex nihilo en se basant sur une histoire reconstituée, une action enjolivée, l'euphémisme d'une réalité, des rituels amplifiés et calculés... « Les discours des managers semblent parfois proches de ceux des hommes politiques » car ceux-ci utilisent des métaphores, des analogies et des symboles. Cependant le décalage qui pourrait survenir entre discours « magique » et application pratique ne peut que provoquer l'échec des processus organisationnels entraînant la perte de la crédibilité des orateurs (Alexis, 2008).

Les managers font abstraction des personnalités et motivations des collaborateurs pour les noyer dans les structures organisationnelles. Ce qui expliquerait, tout ou en partie, les échecs de plusieurs projets d'entreprise.

Par ailleurs, l'identité d'entreprise est aussi utilisée par les managers pour créer une fiction qui représente l'entreprise comme « un individu collectif » (Tassel, 2016). L'objectif in fine consiste à permettre aux collaborateurs de reconstruire une interprétation cohérente de l'entreprise. L'entreprise est imaginée comme si elle était un individu qui agit et pense par lui-même. Ce qui permet aux dirigeants de faire accepter leurs décisions grâce à cette fiction qui donne l'impression que celles-ci sont « unifiées » et « partagées » par tous. La métaphore de la personne donne l'impression d'unification de l'identité d'entreprise alors que celle-ci comprend une multitude d'identités (personnes, groupes, métiers...). Par ailleurs, « l'ingénierie de l'identité d'entreprise » est également utilisée par les managers en vue d'étouffer les stigmates du changement organisationnel. Cependant, l'identité d'entreprise devrait être considérée « comme un processus dynamique d'investissements identitaires multiples opérés par les différents protagonistes de l'entreprise » (Tassel, 2016, p.12).

Dans une perspective de communication symbolique, la communication joue le rôle « d'enrôlement idéologique ». Prôner des valeurs comme la performance au travail ou l'excellence peut entraîner en cas d'échec des sentiments de déception, de honte ou de dévalorisation chez les collaborateurs. Véhiculer l'esprit concurrentiel entre les équipes pourrait altérer l'image de soi en cas de perte de la compétition. « Loin d'être d'euphémiques « dissonances cognitives », ces injonctions paradoxales provoquent des conflits de valeur qui déstabilisent l'équilibre psychique et peuvent aller jusqu'au suicide ». La communication managériale, poussant les salariés à atteindre leurs limites physiques et mentales, fait partie des dispositifs managériaux engendrant le mal-être ou la souffrance au travail (Floris, 2016).

### **3. Quelques dimensions de la communication managériale médiatisée par les TIC**

Classiquement, la recherche en communication différencie la communication médiatisée par un dispositif communicationnel (télévision, téléphone, courrier, etc.) de la communication directe, « c'est-à-dire les échanges intersubjectifs en face à face » (Dacheux, 1999, p. 2). Nous considérons la médiatisation comme le processus par lequel l'interaction entre manager et collaborateur passe à travers un dispositif informationnel-communicationnel qui encadre les relations de travail et les communications professionnelles. Ces dispositifs délimitent un cadre sociotechnique défini où prédominent standardisation et normalisation.

Les dispositifs de médiatisation dépassent leur définition en tant que simples intermédiaires. Ce terme de « médiatisation » est également pertinent pour saisir la reconfiguration de l'activité professionnelle engendrée par l'introduction des TIC en milieu organisationnel (Felio, 2014). L'essor fulgurant des pratiques communicationnelles médiatisées par les TIC s'accompagne de

changements notoires au sein des organisations. Nous utilisons le terme « médiatisation » et non « médiation » pour faire référence à la médiation technique et non humaine (Peraya, 1999). La digitalisation des activités en milieu de travail concerne notamment la catégorie socioprofessionnelle des cadres compte tenu de leur important taux d'équipement en TIC professionnelles, qui sont majoritairement mobiles (Kalika et al., 2007). Depuis les années 80, la grande partie des activités communicationnelles de cette catégorie de salariés passe de plus en plus par la médiatisation de la technologie (Felio, 2014).

Les nouvelles technologies touchent surtout les cadres et leur entourage (Burnier, 2012). La littérature qui concerne les cadres est considérablement documentée et insiste sur la complexité à pouvoir appréhender leur travail quotidien qui devient de plus en plus instrumenté et fragmenté et dont la temporalité semble avoir une dimension de perméabilité (Felio, 2014).

Les travaux ayant étudié les usages des TIC par les cadres font ressortir un rapport ambivalent: la technologie associe les dimensions d'efficacité, d'autonomie et de contrôle à celles conjuguant perte de sens au travail, dégradation des collectifs et dépendance par rapport à l'outil technologique (M.-E. Bobillier-Chaumon, 2011).

Nous tenterons à travers cette partie d'étudier l'impact de la technologie étant entendu comme « une évaluation des effets d'une cause ou d'une série de causes (événements, processus) qui provoquent un changement » (Bonnet, 2013). Les effets relatifs à la médiatisation technique des interactions à travers des dispositifs techniques sont nombreux.

Avec la progression fulgurante des TIC, une nouvelle Digital Literacy (savoir-lire et savoir écrire numériques) a vu le jour. Le manager doit connaître, maîtriser et développer ces compétences indispensables à ses activités quotidiennes. Il est tenu de développer une « culture numérique » appelée aussi « culture digitale » qui se base sur « l'apprentissage du dialogue homme-machine et sur l'appropriation des dispositifs interactifs de production, de diffusion, de réception et de communication » (Legavre & Rieffel, 2017, p. 24).

Lépine (2001), dans une étude de cas, a montré l'importance cruciale de l'enjeu de normalisation symbolique et communicationnelle qui sous-entend la standardisation des outils informationnels à travers les dispositifs informatiques. La normalisation instituées par et avec les dispositifs techniques concerne aussi les communications informelles et comprend les langages, écriture, interaction et relation de travail (Lépine, 2018). A travers la messagerie instantanée et le chat et à défaut de la présence des corps, les participants n'étant pas en « coprésence spatiale », deviennent en « coprésence temporelle » dans des interactions dites synchrones. Ils sont, par contre, en « coprésence écranique » dans des interactions dites

asynchrones lorsque la présence est confirmée à travers un écran et qu'ils ne se retrouvent pas en même temps ni au même lieu (Beaudouin, 2002).

L'organisation devient avec les TIC virtuelle, collaborative et ubiqué (Silva & Ben Ali, 2010). Avec les nouvelles technologies, de nouvelles formes de travail ont émergé s'affranchissant des contraintes traditionnelles d'ordre temporel et spatial. Les communications deviennent virtuelles, en distanciel, le travail collaboratif, indépendant du lieu et du temps (Ngoc, 2017).

Les TIC instaurent des modalités de fonctionnement souvent basées sur de nouveaux processus de coordination interpersonnelle et sur de nouvelles utilisations des systèmes de la communication qui devient médiatisée. Générant dans la plupart du temps une transformation des métiers, les TIC modifient également l'organisation du travail (Comtet, 2007).

« On peut affirmer que les usages des TIC configurent autrement l'accomplissement d'une activité quelle qu'elle soit. En effet, cette forme de travail médiatisé possède différentes caractéristiques organisationnelles et communicationnelles qui diffèrent de celles habituellement existant dans le cadre d'une activité professionnelle « traditionnelle », c'est-à-dire supposant un travail en face-à-face »(Comtet, 2007, p. 105). Il est par conséquent, important d'appréhender le degré de transformation des activités individuelles et collectives médiatisées par les TIC. Plus précisément, il s'agit de comprendre comment les TIC modifient le processus communicationnel des managers par rapport à l'espace, le temps et les communications écrites et orales.

### **3.1. Rapport à l'espace**

Les TIC associées à de nouvelles pratiques sociales modifient les temporalités et les lieux du travail (Rallet et al., 2009). Les TIC permettent la «déterritorialisation» ou la «déspatialisation». Les individus peuvent travailler depuis leur domicile, dans les transports ou de n'importe quel autre lieu. Avec l'introduction des TIC, on peut travailler n'importe où et n'importe quand (Felio,2014).

Les évolutions technologiques notamment à travers des outils de télétravail et de mobilité, ont également participé à brouiller les frontières entre les sphères professionnelle et personnelle. Aussi, la technologie fait évoluer les espaces de travail collectifs : les bureaux sont restructurés, l'idée de bureau fixe cède la place au nomadisme, à la numérisation et la virtualisation des espaces.

« Internet transforme également la conception de la distance et, de manière indissociable, le rapport au temps. L'éloignement physique perd toute pertinence dans de multiples contextes et l'instantanéité devient la règle lorsque l'humain est hors de la boucle : les adresses postales sur

la toile rendent leurs détenteurs immédiatement accessibles et les mettent à égale distance, tous à portée de courriel » (Sander, 2016, p. 304). Avec l'internet, le sens du « où » évolue pour désigner des lieux métaphoriques plutôt que des lieux physiques. A la question, où achetez-vous vos livres ? On répondra sur le site d'une librairie. Celle-ci peut se situer dans un autre continent mais rester plus proche que la librairie du coin. L'adresse se réduit alors à un lien et toutes les adresses deviennent équidistantes. On peut aussi poser la question : Où se tiendra la réunion virtuelle ? La réponse peut faire référence au site, au groupe Facebook, à la plateforme où a lieu l'événement. On peut conclure que « Lorsque les distances se dissolvent, les lieux se métaphorisent et les actions changent de nature » (Sander, 2016, p. 304).

Le numérique a provoqué l'émergence d'un « urbanisme virtuel » (Doueïhi, 2011). Les rapports des individus avec l'espace ont été transformés avec la réalité augmentée, la géolocalisation, les concepts d'identité et de présence numérique associés au partage et à la circulation de données librement accessibles. L'ubiquité des supports numériques bouleverse radicalement le quotidien des managers. Avec l'introduction massive des TIC au sein des organisations, la notion de frontières disparaît et des groupes en mouvements font leur apparition au détriment d'équipes stables et figées.

Avec la technologie, il est facile d'accéder à l'information, de la diffuser ou de l'échanger. Les frontières et les distances s'estompent et l'instantanéité devient usuelle. En plus de la gestion de l'espace, les managers doivent également faire face à la gestion du temps.

### **3.2. Rapport au temps**

Le développement des TIC a modifié les rapports au temps : l'urgence, l'instantanéité et l'immédiateté ont fait leur apparition (Aubert, 2006). L'immédiateté est née de la concurrence mondialisée combinée à l'instantanéité qu'offrent les nouvelles technologies. L'urgence, autrefois limitée à quelques activités (urgence médicale, urgence juridique), est devenue « le quotidien » des managers. Les TIC se sont introduites au sein des organisations avec la bureautique puis la mise en place de systèmes d'information. Avec le développement des TIC, nous assistons à une « opulence informationnelle » qui se caractérise par l'importance de la circulation des informations traversant les frontières que ce soit en vitesse ou en volume (Miège, 2016).

Dominer le temps grâce à l'ubiquité et l'instantanéité offertes par les TIC, devient la préoccupation majeure des organisations. Grâce à l'instantanéité permise par les TIC, l'individu a l'impression de posséder et de maîtriser le temps. Ayant la possibilité de mener plusieurs activités d'une manière instantanée sans se déplacer, de pouvoir être partout sans être localisé,

Il a l'illusion de pouvoir s'approprier le temps. « D'où un sentiment d'ubiquité existentielle » (Aubert, 2006). L'individu devient « l'homme de l'immédiateté et du temps réel, souvent étreint par un sentiment d'urgence » (Compiègne, 2016). Il est réactif et agit d'une manière simultanée voire instantanée. L'instantanéité pousse l'acteur à l'immédiateté. Par contre, l'urgence l'oblige à remplir une multitude de tâches en un minimum de temps. L'individu se retrouve submergé par le temps lorsque l'urgence le surpasse et l'envahit dans un rythme insoutenable.

Cependant, les TIC autorisent aussi le travail en débordement et à « l'extratemporalité » (Benedetto-Meyer & Klein, 2012). Les frontières entre temps de travail et temps hors travail s'en trouvent brouillées : les individus ont alors tendance à travailler après les horaires de bureau, pendant les vacances, en weekend... Sur un plan individuel, les TIC contribuent à la porosité des espaces privé et professionnel. Les adeptes de la technologie ou qui ont un niveau avancé dans l'usage des TIC sont les plus concernés par le risque de « surtravail » c'est-à-dire le travail en débordement, en dehors des horaires de travail habituels (Benedetto-Meyer & Klein, 2012).

Sur un plan organisationnel, avec les TIC, ce sont les normes liées à la disponibilité qui se transforment. Le rapport au temps évolue pour privilégier la notion d'immédiateté et de temps réel. L'organisation du travail s'en trouve également impactée en terme d'autonomie et de contrôle du travail de l'utilisateur.

Les cadres représentent une des catégories socioprofessionnelles les plus touchées par l'impact des TIC sur les conditions de travail du fait de la surinformation, des interruptions et dispersions de leur travail, de la culture de l'immédiateté, du travail dans l'urgence... (Chevallet & Moatty, 2012). Les études ont démontré que 74 % des managers souffraient de surinformation et d'un sentiment d'urgence généralisé.

Permettant des gains de productivité pour l'organisation, les TIC s'accompagnent logiquement d'une augmentation du rythme de travail. Par exemple, les logiciels accélèrent le traitement des dossiers du fait qu'ils permettent d'automatiser le traitement des informations. L'utilisation des TIC augmentent donc la cadence de travail du salarié. Par ailleurs, d'autres technologies introduisent « l'auto accélération » du rythme de travail comme la messagerie électronique. Dans ces cas, il s'agit souvent de salariés très qualifiés (comme les managers) qui ne sont pas tenus explicitement à se soumettre aux exigences en terme de productivité, mais qui s'auto imposent les réponses instantanées aux mail reçus ou qui adoptent des normes entre pairs pour réagir immédiatement à tout message reçu. Progressivement, des pratiques informelles

s'installent rendant la connexion, permanente, à un ordinateur ou un téléphone mobile. Ne pas rater une information contenue dans un message deviendrait, explicitement et même intentionnellement, alors la règle. Les TIC peuvent par conséquent créer une « culture de l'immédiateté » (Chevallet & Moatty, 2012).

Les résultats d'une étude (Jauréguiberry, 2014) convergent pour établir que les cadres ont le sentiment de traiter un plus grand volume d'informations grâce aux TIC avec moins de temps et de plus en plus de porosité entre le temps professionnel et le temps personnel. Concernant le stress au travail, plus que la moitié des cadres interrogés (59%) estiment que, d'une manière générale, les TIC contribuent à accentuer le stress de la vie professionnelle. Avec la technologie, la vie au bureau devient plus stressante en raison de la multiplication des sollicitations, du travail dans l'urgence, de la difficulté à gérer le temps d'activité et de l'envahissement de la sphère privée par la sphère professionnelle. La gestion du temps représente un autre souci lié au travail des cadres. Ces derniers sont confrontés à ce qu'appelle Yves Lasfargue (2012) la « gestion de l'impatience (ou du temps réel) » comme devoir ou bien se sentir obligé de répondre rapidement ou instantanément aux messages reçus.

### **3.3. Rapports entre communication écrite et orale**

Le téléphone et le courrier papier constituent des moyens de communication privilégiés au sein de l'organisation. Le courrier électronique n'a pas encore réussi à remplacer complètement le courrier papier parce que celui-ci continue aujourd'hui à obéir à des règles précises liées à la signature, le mode de distribution, la confidentialité, la sécurité... L'e-mail est utilisé, au sein des organisations, dans un souci de rapidité ou dans le cadre d'échanges officieux, pour précéder la diffusion des lettres officielles signées par la hiérarchie. Par contre, l'e-mail peut prendre la place du téléphone et de la note écrite informelle.

Benghozi (2000), souligne que « la substitution des vieux médias par les nouveaux n'est que partielle ». Le mail ne pourrait remplacer l'intensité ni la tonalité d'une conversation téléphonique. A la différence du téléphone, le mail permet une gestion asynchrone de la communication en plus de son archivage.

Avec les TIC, la conversation associée auparavant à l'oralité devient « écrite ». Si l'écrit est immuable, gravé dans la mémoire, l'oral est oublié et non imitable à l'identique. Sur Internet, « on parle avec les mains et on écoute avec les yeux » (Beaudouin, 2002, p. 201). L'écrit change pour se placer entre « le durable » et « l'éphémère ». Le numérique tend vers la variation, la diversité, la convertibilité. A l'inverse, l'imprimé est voué à la fixité et la stabilité. L'écrit électronique se place entre l'oral et l'écrit « puisqu'il juxtapose des textes qui,

traditionnellement relevaient de l'écrit avec des textes qui n'avaient pas vocation à être écrit, transmis » (Beaudouin, 2002, p. 222).

Les rapports entre l'écrit et l'oral en termes de durée sont différents. Traditionnellement, l'écriture consacre un temps plus long que la lecture dans sa conception et sa réalisation. L'enchaînement entre écriture et lecture, a par conséquent été toujours asymétrique. Par contre, dans le déroulement d'une conversation ordinaire, il 'y a une certaine symétrie dans l'échange oral. « Il y a une forme d'équilibre dans la durée des tours de parole, et l'identification des paires adjacentes comme forme primaire de la conversation en analyse de conversation montre bien que la symétrie des rôles est une donnée primordiale »(Beaudouin, 2002,p. 214).Les intervalles de temps entre alternance des séquences de lecture et d'écriture se réduisent dans les espaces de conversation en temps réel. Lecture et écriture se succèdent de manière quasi immédiate. A l'instar de la conversation ordinaire où l'un écoute pendant que l'autre parle, dans ces espaces de conversation, on lit pendant que l'autre écrit. A défaut d'une réponse à un message adressé, l'autre est immédiatement relancé. En l'absence des corps, l'interaction nécessite la coprésence temporelle qui doit être maintenue et confirmée tout au long de la conversation.

Le statut de l'écrit électronique est ambigu car il «n'a ni le statut officiel des écrits traditionnels de travail, ni la richesse (et la volatilité) des paroles échangées lors d'interactions directes de face-à-face »(Lépine, 2001, p. 9). Aujourd'hui, avec l'utilisation de la messagerie électronique, du chat ou le web, les rapports entre écriture et lecture passent de l'asymétrie maximale à un état d'équilibre où se succèdent lecture et écriture à une même fréquence. Même si le temps consacré à l'écriture impacte la fluidité des tours de paroles, celles-ci restent symétriques grâce à la conversation écrite. Avec la technologie, l'écrit électronique utilisé dans l'interaction, devient un moyen pour exprimer les éléments implicites de la sociabilité ordinaire entre acteurs(Beaudouin & Velkovska, 1999) : ce qui n'était pas clairement exprimé en face à face, trouve des mots pour être traduit sous un format écrit.

Par ailleurs, avec les TIC, « la notion d'original » d'un document perd son sens. Le document était « physique », singulier, imprimé, manuscrit ou tapé par un dactylo. Depuis, avec la technologie, le document a été progressivement dématérialisé sous forme de disquette, de CD-ROM, puis de fichier sauvegardé sur un disque dur ou téléchargé à partir d'Internet. La possession d'un fichier en PDF ou du lien Internet permettant de le télécharger, est aussi réelle que la possession d'un document papier. Le fichier, ne se trouvant plus sur l'ordinateur, n'est

plus qu'un simple lien ou adresse librement accessible par l'utilisateur. Avec la technologie, l'objet de possession est presque totalement dématérialisé.

La communication d'une personne vers un groupe faisant usage de l'écrit est particulièrement difficile surtout pour les subordonnés (Comtet, 2006). Les utilisateurs appréhendent le manque de partage de l'information et ont peur de s'exprimer lorsqu'ils s'adressent à des supérieurs hiérarchiques par écrit. Ils peuvent percevoir ou ressentir le français, le vocabulaire, la syntaxe comme des marques qui reflètent le statut professionnel ou même social. Dans les cas des communications médiatisées par l'écrit, la langue devient un facteur déterminant pour permettre l'interaction sociale puisqu'elle devient le seul moyen pour traduire la pensée, le visuel et le sonore n'existant pas dans ce cas. Il est par conséquent indispensable de la maîtriser pour appartenir au réseau social. L'expression écrite a donc le pouvoir de définir une position dans l'organisation et de freiner la mise en place du processus d'interaction sociale.

Avec l'introduction des nouvelles technologies, l'information traitée devient majoritairement écrite sur du papier ou sur un écran. On passe massivement par l'écrit au sein des entreprises. Même les outils conçus comme « oraux » deviennent des « outils écrits » comme l'utilisation du téléphone pour transmettre des SMS (Burnier, 2012). Ce changement ne dérange pas les cadres/managers mais constitue une source d'exclusion entre cadres et non cadres.

### **Conclusion**

Les techniques de management ambitionnant, la création et le développement de représentations partagées ou communes entre les membres d'une organisation (culture d'entreprise, identité organisationnelle, personne collective), avaient connu une certaine efficacité lorsque les organisations jouissaient d'une forme de stabilité dans le temps et l'espace. Aujourd'hui, leur pertinence disparaît avec un nouveau contexte caractérisé par l'essor fulgurant des TIC. Pour les individus, les organisations sont plus considérées comme des facteurs d'incertitude que de stabilité.

Par conséquent, la communication managériale ne peut être conçue comme un mécanisme servant à diffuser et faire concorder des représentations. La communication devrait, plutôt, être considérée comme le lieu où se rencontrent des représentations différentes « sans se dissoudre les unes dans les autres » (Fauré & Arnaud, 2014).

Nous basant sur un corpus, pour la majorité constitué de références assez récentes, nous avons tenté de démontrer quelques effets de l'utilisation des TIC sur les communications au sein des organisations. Dans notre contribution, nous nous sommes limités aux impacts positifs de ces dispositifs. Plusieurs auteurs se sont par contre focalisés sur les effets délétères des TIC (Cyber

harcèlement, Incivilités numériques, risques techno sociaux...) (Dupré, 2018;Félonneau et al., 2019;Oliveri & Pélissier, 2019). Certains qualifient les organisations de « malades du numérique » pour faire référence aux comportements organisationnelles/communicationnelles et aux effets indésirables induits par l'introduction des technologies en contexte de travail (Carayol & Laborde, 2019). L'usage intensif des TIC entraînerait l'apparition de risques psychosociaux qui se manifesteraient essentiellement dans le milieu professionnel sous forme de stress, burnout, harcèlement, dépression ou même de violence physique...

Compte tenu de leurs responsabilités au sein de l'organisation, les managers constitueraient une des catégories socio professionnelles les plus exposées aux risques psychosociaux perpétrés par l'usage intensif des TIC. Quels seraient ces risques ? Et comment est-ce que les managers y réagissent –ils ? Est-ce qu'ils les contournent et arrivent à y résister ? Ou est-ce qu'ils adoptent des stratégies de fuite devant la technologie ? Ce champ pourrait, par conséquent, faire l'objet d'analyses approfondies dans le cadre de recherches ultérieures qui se focaliseraient sur l'étude des enjeux psychosociaux que représente l'usage intensif des TIC dans les communications managériales.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Alexis, H. (2008). De l'usage du symbolique dans l'élaboration d'un sens commun : Entre management et manipulation. *MEI*, 29, 99-111.
- Andrade Scroferneker, C. M. (2004). Qu'est-ce que la « Communication organisationnelle » dans un pays de contact ? *Sociétés*, 83(1), 79-88.
- Aubert, N. (2006). L'urgence, symptôme de l'hypermodernité : De la quête de sens à la recherche de sensations. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 29, Art. 29.
- Beaudouin, V. (2002). De la publication a la conversation. *Rezeaux*, no 116(6), 199-225.
- Beaudouin, V., & Velkovska, J. (1999). Constitution d'un espace de communication sur Internet (forums, pages personnelles, courrier électronique...). *Rezeaux. Communication-Technologie-Société*, 17(97), 121-177.
- Bell, R. L., & Martin, J. S. (2014). *Managerial communication*. Business Expert Press.
- Bélorgey, P., & Laethem, N. V. (2019). Outil 61. La communication managériale. *BaO La Boite à Outils*, 188-191.
- Benedetto-Meyer, M., & Klein, T. (2012). Le rôle des TIC dans les reconfigurations des espaces et des temporalités : Le brouillage des frontières entre travail et hors-travail. In *Centre*

- d'analyse stratégique, L'impact des TIC sur les conditions de travail (p. 173-206).  
Centre d'analyse stratégique.
- Benghozi, P.-J. (2000). Le développement des NTIC dans les entreprises françaises. Premiers constats. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 18(104), Art. 104.
- Bobillier-Chaumon, M.-E. (2011). L'impact des technologies de communication sur les cadres. Université de Lyon GRePS; APEC.
- Bobillier-Chaumon, M.-É., Brangier, É., Dubois, M., & Valléry, G. (2016). Introduction à la psychologie du travail et des organisations Aperçu sur les fondements et les domaines d'interventions. In *Psychologie du Travail et des Organisations* (p. 5-15). Dunod;
- Bonnet, D. (2013). Contribution à l'émergence d'une théorie de l'impact des technologies de l'information et de la communication : Essence socio-économique et concrétisation de l'impact. In P.-M. Riccio & D. Bonnet (Éds.), *TIC et innovation organisationnelle : Journées d'étude MTO'2011* (p. 115-130). Presses des Mines.
- Burnier, M. (2012). Regards sur les conditions de travail et les TIC Entretien avec Yves Lasfargue. *Terminal. Technologie de l'information, culture & société*, 110, Art. 110.
- Carayol, V., & Laborde, A. (2019). Les organisations malades du numérique. *Communication & Organisation*, 56(2), Art. 2.
- Chevallet, R., & Moatty, F. (2012). Impacts des TIC sur les rythmes, l'autonomie et le contrôle du travail. In Centre d'analyse stratégique, *L'impact des TIC sur les conditions de travail* (p. 103-130). Centre d'analyse stratégique.
- Compiègne, I. (2016). La société numérique : Les mutations en cours. In *La Communication : Des relations interpersonnelles aux réseaux sociaux* (p. 283-291). Éditions Sciences Humaines.
- Comtet, I. (2006). Les nouveaux modes de travail en groupe. *L'Expansion Management Review*, 121(2), 87-91.
- Comtet, I. (2007). De l'usage des TIC en entreprise. Analyses croisées entre Sciences de l'information et Sciences de gestion. *Communication & Organisation*, 31(1), 6-6. Cairn.info. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.161>
- Dacheux, E. (1999). La communication : Point aveugle de l'interculturel ? *Bulletin de l'ARIC*, 31.
- Décaudin, J.-M., & Igalens, J. (2017). Introduction. *Ressources humaines*, 4e éd., 1-3.
- Desmoulins, L., & Le Moing-Maas, E. (2019). Fabrication, diffusion et normalisation de la « parole » managériale. *Communication & management*, 16(1), Art. 1.

- Doueïhi, M. (2011). Un humanisme numérique. *Communication langages*, N° 167(1), Art. 1.
- Dupré, D. (2018). Cyber harcèlement au travail : Revue de la littérature anglophone. *Communication & Organisation*, 54(2), 171-188. Cairn.info.
- Fauré, B., & Arnaud, N. (2014). II. La communication organisante de la société. *Reperes*, 33-54.
- Felio, C. (2014). Le rapport aux TIC des cadres : Réflexions sur l'usage de l'entretien biographique dans une perspective longitudinale. *Études de communication*, 43(2), 145-164.
- Félonneau, M.-L., Lagabriele, C., Louis-Joseph, C., Brétonnier, A., Dominique, A., & Labarre, H. (2019). Multicommunication et incivilités : Vers l'émergence de nouvelles normes de communication interpersonnelle via le numérique ? *Communication & Organisation*, 56(2), 63-75.
- Floris, B. (2016). Du miroir de l'excellence à l'effondrement de soi. Management de la subjectivité et souffrance psychique au travail. In T. Heller, R. Huët, & B. Vidaillet (Éds.), *Communication et organisation : Perspectives critiques* (p. 81-92). Presses universitaires du Septentrion.
- Georges, F. (2007). Sémiotique de la Re-Présentation de Soi dans les dispositifs interactifs. *L'Hexis numérique*. Université Panthéon-Sorbonne-Paris I.
- Giddens, A. (1994). *Les conséquences de la modernité*. Paris, L'Harmattan.
- Jauréguiberry, F. (2014). La déconnexion aux technologies de communication. *Réseaux*, 4, 15-49.
- Kalika, M., Boukef-Charki, N., & Isaac, H. (2007). La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise. *Revue française de gestion*, 172, 117-130.
- Lamendour, E. (2016). La confiscation du sens. In *Communication et organisation perspectives critiques*. Presses universitaires du Septentrion.
- Legavre, J.-B., & Rieffel, R. (2017). *Les 100 mots des sciences de l'information et de la communication*. Presses Universitaires de France.
- Lépine, V. (2001). Dispositifs de groupware : Entre prescriptions et usages réels. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 19.
- Lépine, V. (2018). *Communications organisationnelles et managériales : Dynamiques de professionnalisation et enjeux de normalisation, valuation, évaluation*. Université Grenoble-Alpes.

- Maas, E. (2015). Culture managériale versus culture en action : Les dimensions régulatrices des dynamiques culturelles dans les organisations. *Communication & management*, 12(2), Art. 2.
- Miège, B. (2016). Nouvelles technologies, nouveaux usages ? In *La Communication : Des relations interpersonnelles aux réseaux sociaux* (p. 292-301). Éditions Sciences Humaines.
- Ngoc, Q. A. P. (2017). L'impact de l'utilisation des outils numériques sur la charge mentale des salariés. *Mieux travailler à l'ère du numérique: définir les enjeux et soutenir l'action*, 25.
- Oliveri, N., & Péliissier, N. (2019). Repenser les dispositifs numériques des organisations au prisme des risques technosociaux (rts). Identification, évaluation, prévention. *Les Cahiers du numérique*, 15(4), 87-111.
- Peraya, D. (1999). Médiation et médiatisation : Le campus virtuel. *Hermès, La Revue*, 25(3), 153-167.
- Rallet, A., Aguilera, A., & Guillot, C. (2009). Diffusion des TIC et mobilité : Permanence et renouvellement des problématiques de recherche. *Flux*, 78(4), 7-16.
- Rouet, G. (2014). Le management et la communication : De l'instrumentalisation à l'intégration. *Hermès, La Revue*, 70(3), Art. 3.
- Sander, E. (2016). Comment Internet a changé notre façon de penser. In *La Communication : Des relations interpersonnelles aux réseaux sociaux* (p. 302-308). Éditions Sciences Humaines.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, Organization, and Crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 231-276.
- Silva, F., & Ben Ali, A. (2010). Emergence du travail collaboratif: Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. *Management & Avenir*, 36(6), 340-365.
- Tassel, J. (2016). L'identité d'entreprise. Une fiction ordinaire au service du management ? In T. Heller, R. Huët, & B. Vidaillet (Éds.), *Communication et organisation : Perspectives critiques* (p. 241-252). Presses universitaires du Septentrion.
- Van Riel, C. (1998). Corporate communication. serie?
- Vidal, G. (2013). Présentation. *Les Cahiers du numérique*, Vol. 9(2), Art. 2.
- Vladutescu, S., Budica, I., Dumitru, A., & Stanescu, G. (2015). Functions and forms of managerial communication. *Polish journal of management studies*, 12(2), 191-201.