

**Étudier des vulnérabilités au travail :
processus de précarisation numérique dans
le *community management***

Florian Denise
Maître de Conférences en Sciences de
l'information et de la communication
Université Bordeaux Montaigne
deniseflorian3@gmail.com

Résumé

Dans le domaine de la recherche en communication organisationnelle, de nombreux travaux mettent en lumière les difficultés rencontrées par les professionnels face à l'intégration des pratiques numériques dans leur activité. À la suite de ces études, menées ces vingt dernières années, cet article propose de comprendre ces vulnérabilités comme des processus de précarisation numérique. Au travers d'un terrain centré sur le *community management*, nous souhaitons mettre au centre de nos réflexions le lien entre leurs pratiques numériques et la fragilisation de leur activité et de leurs perspectives professionnelles.

Mots-clés : communication organisationnelle, vulnérabilité, *community management*, précarisation numérique, précarité

Abstract

In the field of organisational communication research, numerous studies have highlighted the difficulties encountered by professionals in integrating digital practices into their work. Following on from these studies conducted over the last twenty years, this article proposes to understand these vulnerabilities as processes of digital casualisation. Using a field study focusing on community management, our aim is to focus on the link between their digital practices and the weakening of their activity and their professional prospects.

Keywords: organisational communication, vulnerability, community management, digital precarization, precarity

Introduction

La question de l'intégration des pratiques numériques dans le domaine professionnel anime depuis plus de vingt ans les recherches en sciences de l'information et de la communication. Les études en SIC tendent à faire émerger des phénomènes tels que la surcharge informationnelle (Isaac *et al.*, 2007), la dispersion au travail (Datchary, 2011), l'hyperconnexion (Carayol *et al.*, 2016), la précarité temporelle (Piponnier *et al.*, 2017) de multiples injonctions numériques (Dumas, 2018 ; Hassani, 2019) ou encore l'assignation aux pratiques professionnelles numériques (Denise, 2024). Ces effets ont comme point commun de souligner la difficulté qu'ont les organisations à intégrer ces pratiques numériques au sein de leurs équipes. Au centre de ces pratiques ordinaires se trouvent tout de même des salariés qui prennent conscience des vulnérabilités dans leur quotidien professionnel.

Les données de cet article proviennent d'une recherche doctorale de trois ans sur le quotidien professionnel de *community managers* (CM). Dans le domaine des métiers du numérique, nous nous représentons les CM comme une « ligne de front » qui doit nécessairement faire face à l'utilisation et la découverte de logiciels et d'applications numériques de manière récurrente. Les pratiques professionnelles des CM intègrent la veille, la rédaction de publications, la création de visuels, la planification des publications, la modération des propos tenus en ligne, la réalisation et le suivi de campagnes publicitaires, l'analyse des résultats et performances des publications, la création de rapports de performance pour leur hiérarchie, etc. De ce fait, il est question d'étudier le quotidien de professionnels qui doivent régulièrement développer certaines compétences afin de maintenir une compétitivité professionnelle. Cette nécessité est le plus souvent liée aux modifications algorithmiques (Jammet, 2018), à la nécessité de répondre aux impératifs marketing dans la gestion d'une communauté virtuelle (Galibert, 2004), à l'anticipation des possibles crises pouvant affecter l'identité numérique de l'entreprise (Belleguic *et al.*, 2011) ou encore, elles visent l'amélioration de l'ingénierie sociale en ligne (Galibert, 2015). Dans un précédent article, nous avons déjà constaté que ces pratiques renforcent les compétences professionnelles des CM et paradoxalement fragilisent leur quotidien (Denise, 2024). Ces situations nécessitent une attention permanente (veille informationnelle, concurrentielle, d'e-réputation, technique, juridique, etc.), une capacité d'intervention à tout moment (hyperconnexion), et une certaine aptitude à remettre en question les standards de leur métier (autoformation). Autant de phénomènes qui prouvent l'existence d'une forme de vulnérabilité dans leurs pratiques professionnelles numériques. Ces phénomènes sont désormais partagés par de nombreux autres travailleurs du numérique à la seule différence que les vulnérabilités liées aux pratiques des CM ne bénéficient pas d'une attention particulière de la part de leur hiérarchie (Denise, 2024). L'évaluation de leurs missions sur la visibilité en ligne (Alloing *et al.*, 2021) est uniquement assurée

à l'aide de métriques de performance liés à l'e-réputation de leur organisation¹ sans intégrer de dimension qualitative. En ce sens, nous avons conclu que les vulnérabilités vécues n'étaient que peu ou prou comprises par leur organisation et qu'il en résultait une forme de posture isolée où les CM doivent faire face seuls à ces problématiques (Denise, 2024).

Dans le cadre de l'étude de ces vulnérabilités, cet article vise à introduire le concept de processus de précarisation numérique dans le *community management*. Il s'agit avant tout de proposer une analyse qui prenne en compte les effets néfastes des pratiques numériques lorsque ceux-ci ne sont pas nécessairement rendus visibles ou intelligibles par l'organisation. Nous parlons de processus car les vulnérabilités durent dans le temps et fragilisent peu à peu l'activité des professionnels. Un nombre important de professionnels de la communication sont confrontés à une intensification des pratiques numériques, une augmentation de la charge de travail, une mobilisation de l'attention en continu qui engendrent des effets néfastes sur la santé. Il faut donc voir derrière la mise en visibilité de ces processus une manière de caractériser des vulnérabilités spécifiques à la numérisation des activités de travail, et de préciser ce qui peut advenir dans un avenir proche si ces dernières ne sont pas régulées de manière formelle (Reynaud, 1988) pour les CM.

Définir ces processus de précarisation et identifier les enjeux personnels et organisationnels qui y sont associés nécessite de répondre aux questions suivantes : comment les pratiques ordinaires de travail des salariés peuvent-elles traduire la présence de vulnérabilités dans leur quotidien ? Et en quoi le concept de précarisation numérique peut-il aider à définir une forme de fragilisation des professionnels du numérique et à cerner les problématiques organisationnelles qu'elle soulève ?

Une première partie de cet article porte sur les notions de précarité et de précarisation en sociologie, psychologie du travail et en communication des organisations, notamment dans le champ du travail. Dans la seconde partie, seront présentés la démarche d'enquête et les résultats obtenus auprès d'un échantillon de *community managers* sur les différentes formes de vulnérabilité qui sont liées à leurs pratiques numériques dans leur travail quotidien.

1. Repères théoriques

1.1. Précarité

Étymologiquement le terme de précarité renvoie à la locution latine *precarius* et à ce « qui ne s'exerce que grâce à une autorisation révocable »². L'idée d'incertitude s'est transmise au travers des générations et a donné une définition qui renvoie

1 KPI de références tel que le nombre de vues, de clics, de partages, etc.

2 Selon la définition du Trésor de la langue française : <https://www.cnrtl.fr/etymologie/precaire>

principalement « à ce dont l'avenir, la durée, la solidité n'est pas assurée, à ce qui est instable et incertain, à ce qui est court, fugace ou fugitif, voire ce qui est délicat et fragile » (Cinoglanı, 2009, p. 3). En sciences sociales, la précarité a surtout été étudiée au travers des pratiques de travail. En 1970, c'est le travail temporaire (Guilbert *et al.*, 1970) qui a été analysé lorsque surgit dans l'organisation du travail ce que nous appelons aujourd'hui les agences d'intérim. L'étude est menée auprès de 105 entreprises de travail temporaire spécialisées dans la location de personnel de bureau. Les observations faites par les auteurs mettent en exergue que les engagements envers les entreprises clientes sont faits à l'oral, les missions n'ont pas de durée fixe, les responsabilités des clients envers les travailleurs sont floues. De manière générale, le travail temporaire ne sert qu'à assurer la gestion de crises passagères dont les salariés subissent les conséquences. Il s'agit là d'une forme de travail répondant aux aléas d'instabilité, d'incertitude et de fragilité liés à la précarité. Dans la littérature scientifique, ces problématiques sont le plus souvent traitées dans le champ de la santé au travail. Les travaux de Christophe Dejours (1980) sur la psychodynamique permettent notamment de comprendre ce que de mauvaises conditions de travail peuvent engendrer sur la santé des individus. Dans ces recherches, la précarité n'est pas forcément visible. La souffrance peut effectivement être vécue en creux, au travers d'un manque de sens dans le travail, d'une frustration concernant les cadences ou les tâches répétitives, les stratégies défensives de métier devenant alors inadaptées voire contre-productives (Dejours, 1980). Il s'agit donc d'observer des situations de travail ordinaires dont les effets délétères sont difficiles à détecter par les salariés. Étudier la précarité dans notre démarche, c'est donc s'intéresser à l'impact que peuvent avoir les pratiques de travail sur la vie des individus concernés qui peut parfois paraître opaque. C'est également reconnaître la subjectivité des précaires lorsqu'il est question de mettre en exergue les récits de vie de salariés concernés par des conditions singulières de travail.

1.2. Processus de précarisation

Pour parler de précarisation, il faut revenir sur sa définition sociologique, car elle représente le berceau des réflexions qui ont initié les premières recherches sur la précarité. Comme le précise Paugam (2007) dans son ouvrage sur la précarité des salariés « l'analyse du rapport à l'emploi permet de distinguer les salariés selon le degré de stabilité de leur situation professionnelle ». Cette stabilité est principalement menacée selon l'auteur par trois grandes contraintes du rapport au travail ces vingt dernières années. Sont en cause : l'autonomie grandissante des salariés due à l'intégration de nouvelles technologies³ ; l'intensification du travail due aux impératifs externes (marché financier) et internes (interdépendance des services) de

3 L'auteur précise qu'il faut souligner aussi que les utilisateurs de l'informatique sont plus sensibles que les autres à la responsabilité qui leur incombe dans l'exercice de leur travail.

l'organisation ; et le maintien d'une forme de pénibilité du travail de plus en plus difficile à supporter. Autrement dit, le travail évolue avec de nouvelles possibilités technologiques et organisationnelles, mais contraint toujours ses salariés à subir des risques qui affectent à la fois leurs vies professionnelle et privée, car « la précarité de l'emploi rend probable la précarité des conditions de vie⁴ » (Paugam, 2007, cité dans Bresson, 2020).

Dans nos propos liminaires, nous avons souligné l'importance de la prise en compte de ces conditions de travail. La sociologie quant à elle s'est attardée à définir la précarisation comme un processus permettant de prendre en compte une diversité de facteurs à l'encontre d'une précarité qui renvoie au fait de déceler des « forces puissantes⁵ » révélatrices d'une souffrance (Bresson, 2020). La diversité de ces facteurs émane d'une distinction entre processus objectifs et subjectifs de précarisation. Les processus objectifs comprennent les cadres sociaux intégrateurs classiques comme la famille et le travail. Ils incarnent la continuité de ces forces qui peuvent concourir globalement au maintien d'une certaine précarité. On retrouve dans les processus subjectifs de précarisation l'idée d'une vulnérabilité commune vécue comme un mal-être collectif par la société. Cette dernière peut cependant être exprimée au travers du vécu expérientiel douloureux des individus. Il s'agit donc d'étudier la relation qu'entretient un individu avec son expérience de la souffrance et les structures qu'il est capable de juger ou non comme responsables. Appay et Thébaud-Mony (1997) précisent à juste titre que « la santé et les conditions de travail sont significatives des processus de précarisation sociale qui se sont mis en place en France, suite au développement de la flexibilité » (p. 96). Dans la recherche, cette flexibilité fait appel à cette prise en compte du statut de l'emploi, du statut du travail et des changements organisationnels qui peuvent affecter la santé mentale et physique des salariés, et renvoie inéluctablement à une forme de précarisation.

Penser en termes de précarisation fournit donc aux chercheurs un moyen de déceler les processus qui sont liés à la vulnérabilité des individus. Lelay (2007) établit un lien étroit entre la souffrance, les processus de précarisation et le travail. Il note comme phénomènes particuliers : la multiplication des statuts de l'emploi et leurs représentations au sein des normes sociales ayant pour effet de déstabiliser les individus ; les conditions de production soumises à une urgence pressante provoquant de nombreuses maladies professionnelles ; la plateformesation du travail qui accroît la charge du labeur, la surveillance et le rythme de production. Cela signifie que l'analyse des processus de précarisation découle nécessairement d'une attention particulière en ce qui concerne les conditions de travail, de vie et la santé des individus. Dès lors,

4 Sont en cause dans l'ouvrage les organismes financiers de location et d'assurances capables de déceler cette instabilité et en capacité d'impacter la vie privée de ces salariés.

5 « De puissantes forces historiques et économiques concourent à maintenir les pauvres dans la misère. Et il y a des êtres humains qui prêtent la main à ce triste travail, souvent sans le savoir » (Harrington, 1964)

il faut concevoir que l'organisation joue un rôle crucial dans le développement de ces vulnérabilités. Car ces phénomènes ne peuvent se former qu'en fonction d'une certaine « permissivité organisationnelle » où le maintien de la production compte plus que la santé des travailleurs.

Au demeurant, l'étude des processus de précarisation dans le domaine de la communication organisationnelle revêt de nombreuses formes. Il est important de préciser que l'approche communicationnelle semble représenter un moyen adapté pour déceler et analyser les processus de précarisation au sein d'une organisation de travail. Dans le numéro 53 de la revue *Communication & Organisation*, les impératifs liés à la promotion numérique interne des salariés sont étudiés sous le prisme de l'injonction (Dumas, 2018). La vulnérabilité est étudiée là où il est quasiment devenu vital pour ces employés de maîtriser les codes de promotions numériques propres aux médias sociaux en interne pour bénéficier d'une évolution de carrière. Cette évolution de carrière dépend donc de la capacité des salariés à alimenter régulièrement leur profil sur le réseau social d'entreprise sans bénéficier d'accompagnement au préalable. De nouveau, la revue *Communication & Organisation* (n° 56) s'intéresse aux « organisations malades du numérique ». Dans leur introduction, Carayol et Laborde (2021) nous rappellent : « qu'ils'agisse d'objets techniques, d'interfaces, d'applications numériques, ou de dispositifs techniques, les effets de leur usage semblent presque toujours dépendre des conditions de leur intégration dans les espaces organisationnels » (p. 11). Autrement dit, les pratiques professionnelles numériques ne tombent pas sous le sens et nécessitent un encadrement particulier et une compréhension à différents niveaux hiérarchiques. Dans ce numéro, il est notamment question de la relation qu'entretiennent les *community managers* avec l'hyperconnexion (Hassani, 2019). Il y est soutenu que ces derniers sont contraints de rester disponibles en tout temps et en tout lieu, ce qui semble rendre plus poreuse la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle. L'hyperconnexion est donc indissociable de leur profession, y compris en dehors des horaires de travail, et constitue de ce fait une menace réelle pour leur bien-être au travail. Dans un article sur les incivilités numériques (Carayol et Laborde, 2021) ce sont des vulnérabilités dites ordinaires qui sont étudiées. Il est mis en avant que les incivilités numériques ne sont ni discutées, ni même prises en compte dans le climat social des organisations. Il apparaît que les pratiques numériques tendent à invisibiliser certains comportements et phénomènes délétères qui affectent néanmoins la vie des salariés. Il s'agit alors globalement de déceler des vulnérabilités au travers de processus qui peuvent paraître ordinaires dans le travail et semblent donc invisibles ou négligés aux yeux des organisations. Ces études démontrent que la communication organisationnelle s'intéresse depuis longtemps aux processus de précarisation, en mettant en lumière leurs mécanismes. Il est également essentiel de reconnaître que les pratiques numériques en milieu professionnel peuvent contribuer à l'émergence d'un sentiment d'insécurité dans le quotidien des salariés. Qu'il s'agisse de vulnérabilités liées à l'usage des outils numériques ou de leur prolongement dans la sphère personnelle, la dimension numérique demeure encore largement non maîtrisée

par les organisations, qui peinent à en encadrer les usages de manière efficace. Ainsi, à la suite de ces recherches, cet article a pour objectif d'analyser les processus liés aux pratiques numériques susceptibles de fragiliser l'activité des *community managers*, tout en mettant en évidence le rôle joué par l'organisation dans ces dynamiques.

2. Méthodologie

Afin d'approfondir plus concrètement notre objet de recherche, nous avons adopté une démarche empirique dans le but de faire émerger des éléments de réflexion se basant sur l'analyse qualitative des résultats d'entretiens semi-directifs. Notre terrain de recherche s'est principalement concentré sur le recueil d'expériences de travail vécu par des *community managers* et s'éloigne donc des considérations d'une analyse des logiques communautaires dans leurs pratiques de travail (Galibert, 2004, 2014, 2015).

Nous nous reposons sur l'analyse de 24 récits expérientiels de *community managers* issus du secteur privé, public, associatif, mais également en situation d'auto-entrepreneuriat (voir tableau n°1). Afin de constituer un échantillon le plus représentatif possible, nous avons privilégié l'utilisation d'une démarche itérative (Royer et Zarlowski, 2014). Cette démarche consiste à adapter la taille de l'échantillon en fonction des réponses données par le précédent entretien réalisé. Cette sélection permet de faire des choix raisonnés en ce qui concerne les intérêts de recherche en cours de collecte. Une fois les résultats récoltés et analysés, il a été question d'interroger un autre *community manager* en fonction de son statut et ainsi répondre progressivement aux doutes, aux questions ou remarques soulevées au cours de l'étude.

Afin de sélectionner les professionnels de cet échantillon, nous avons utilisé la plateforme sociale professionnelle LinkedIn. Son usage a permis de contacter un grand nombre de CM avec des profils variés sur une période de six mois. Ce réseau a également permis de sélectionner plus facilement les profils des personnes en fonction des critères⁶ que nous avons retenus. Leurs pages de profil indiquent leur fonction, leur secteur d'activité, leur lieu géographique ainsi que leurs expériences et formation sans avoir besoin de « se connecter » au réseau de la personne visée. Plus de 180 profils de CM ont été retenus et 38 d'entre eux ont répondu positivement (environ 21 %). Les 24 entretiens semi-directifs ont été enregistrés en audio puis retranscrits à l'écrit, constituant ainsi un corpus dont nous partagerons certains verbatims au travers de cet article.

Pour les besoins de cet article, nous avons retenu quatre catégories issues de notre questionnaire d'entretien, à savoir :

6 Sept critères de sélection ont été retenus pour la constitution de cet échantillon, à savoir : avoir la fonction de *community manager* ; avoir la fonction de *social média manager* ; avoir le statut de salarié dans une entreprise ; avoir le statut de salarié dans une institution ; avoir le statut d'auto-entrepreneur ; avoir le statut de bénévole ; avoir au moins un an d'expérience.

1. Le cadre juridique : il nous permet de comprendre les attendus contractuels liés aux statuts de nos enquêtés
2. La dimension technique : les déclarations relevant de ce thème concernent les usages des TIC dans l'activité professionnelle des CM
3. L'organisation et les temporalités : les thèmes relevant de ces deux dimensions correspondent aux vécus et ressentis de nos enquêtés attachés à leur quotidien professionnel
4. Santé et travail : cette thématique, liée aux processus de précarisation, est incontournable. En dépit de la jeunesse de nos enquêtés (moyenne d'âge : 28 ans), elle apparaît de manière récurrente dans nos entretiens

Statut	Secteur	Total
Salarié de la fonction publique	Mairie Université x2 Ministère Collectivité	5
Auto-entrepreneur	Non renseigné portefeuille client x9	9
Salarié du domaine privé	Nutrition Restauration Sport e-Commerce x2 Audiovisuel x2 Agence de communication x2	9
Bénévole	Association	1
		24

Tableau n°1. Statut et secteur des enquêtés issus des entretiens semi-directifs

3. Processus de précarisation numérique

3.1. La pratique de veille comme révélateur d'une intensification des pratiques numériques

Dans le cadre d'un précédent article (Denise, 2024), nous avons introduit le concept d'assignation aux pratiques professionnelles numériques. Ce dernier permet de rendre compte d'une situation où les CM sont soumis à une augmentation des sollicitations numériques, alors que ce phénomène est invisibilisé par eux-mêmes et leur hiérarchie. Ainsi, l'adaptation aux changements algorithmiques, à la création de nouveaux outils et logiciels, au développement de mise à jour, inhérents à l'usage quotidien des

plateformes numériques, n'est pas un paramètre qui est retenu dans l'évaluation et la représentation du travail des CM. L'analyse des pratiques professionnelles numériques permet donc de mettre en lumière un processus d'invisibilisation de l'intensification du travail. Cette dernière devient ordinaire pour les CM enquêtés, même si elle a des effets sur leur santé.

En plus de cette assignation, le rôle essentiel de la veille dans le quotidien des CM est également interrogé. La veille est communément définie comme l'état d'une personne qui ne dort pas. Si l'on transpose cette définition dans un domaine professionnel, la veille s'apparente à un état où il est nécessaire de rester continuellement actif (en situation de travail) et potentiellement sur son temps libre. Il s'agit donc de caractériser une pratique numérique qui peut bouleverser le rythme biologique et professionnel des CM. Ce que l'un des enquêtés, *community manager* exerçant dans le domaine du sport explique en ces termes :

Les community managers doivent être curieux, il faut qu'ils soient en veille chaque jour de leur métier et je dis bien chaque jour parce que des nouveautés, il y en a tous les jours. Ça ne fait qu'évoluer, un community manager qui était community manager en 2010 qui débarque aujourd'hui, il est largué donc il faut être en veille sur son secteur d'activité en permanence.

Cette veille permanente est motivée par trois raisons principales :

- La première est liée à leur activité sur les réseaux sociaux : ils doivent s'assurer que les contenus sont publiés au format approprié pour chaque plateforme⁷, à un moment optimal (souvent en dehors des heures de travail), et que les commentaires respectent les règles de modération.
- La seconde repose sur la nécessité de prudence (Champy, 2011), cruciale pour gérer la réputation en ligne d'une organisation (Belleguic *et al.*, 2011). Cette prudence implique une veille constante de l'actualité pour éviter un « *bad buzz* » ou, à l'inverse, saisir des opportunités de rebond⁸ sur des événements marquants.
- Enfin, il est essentiel pour les *community managers* de s'adapter aux évolutions des algorithmes. Que cela concerne les conditions de publication des contenus en ligne (comme le format, la longueur des textes, les vidéos, la taille des images, ou le référencement) ou le fonctionnement des logiciels de gestion de plateformes et de création graphique. Les CM doivent impérativement rester informés de ces changements. Sans cette vigilance, ils risquent de réduire la visibilité de leurs contenus, ce qui peut nuire directement à leur organisation et à leur travail.

7 Parmi les plus courantes : Facebook, Instagram, TikTok, X et YouTube.

8 Communément appelé le *Newsjacking sources* : <https://digitalmediaknowledge.com/medias/newsjacking-ou-lart-de-surfer-sur-lactualite-pour-gagner-en-visibilite-methode-efficace-de-communication/>

Quand bien même ces pratiques sont perçues et décrites comme « naturelles » pour les *community managers*, elles constituent en réalité une forme d'injonction à rester performant, ce qui implique pour eux d'accepter l'importante volumétrie des informations qu'ils ont à traiter (Isaac *et al.*, 2007). Ils subissent ainsi un phénomène d'« immobilité fulgurante 0 » dont parle Hartmut Rosa à propos de l'« accélération du temps ». L'auteur résume ainsi ce phénomène : « Courir toujours plus vite, non pas pour atteindre un objectif, mais pour conserver le statu quo, pour rester au même endroit. » (Rosa, 2013, p. 37).

Lors de la phase d'émergence du *community management*, les CM s'occupaient principalement de construire des communautés auprès des SACI⁹ (Galibert, 2004). Cette appellation désigne les tchats, forums, et autres sites web qui ont précédé l'apparition des réseaux sociaux tels que nous les connaissons aujourd'hui. Désormais, un *community manager* doit s'occuper du management de quatre médias sociaux (X, Instagram, Facebook et TikTok) au minimum¹⁰, et ce qui implique de nouveaux efforts d'attention, concernant à la fois leurs stratégies de publication, de visibilité, de partage et de notoriété. Les pratiques numériques de ces professionnels se sont donc intensifiées depuis les vingt dernières années, sans contreparties significatives dans leur travail.

Ce qui est intéressant dans la pratique de veille, c'est que ce processus d'aide à la décision n'est pas cantonné aux seules activités de *community management*. Il est mobilisé (avec plus ou moins d'intensité) dans tous les domaines d'activités où il faut prendre une décision ou implémenter un projet, ce qui implique donc une surveillance sur les sujets d'actualité, l'adaptation aux innovations et l'intégration des événements passés.

3.2. La vulnérabilité au creux des temporalités : l'homogénéisation des temps vécus

D'autres déclarations des enquêtés renvoient également à un phénomène d'homogénéisation des temps vécus par les CM. Autrement dit, les temps de vie qui composent leur quotidien (vie de famille, amicale, sportive, temps libres, etc.) sont susceptibles de se transformer en temps de travail, et ce à n'importe quel moment. Le processus de précarisation alors identifié ici est celui de la mobilisation de l'attention en continu. Que ce soit par une pratique de veille, par le biais de stimuli (notifications), d'anticipation de potentielles crises ou de phénomènes d'urgence, leur attention est constamment sollicitée.

Lorsque leur est posée la question de leur rythme de travail, les CM ont majoritairement exprimé le sentiment de vivre un rythme « cruel », « effréné », « dense », « hyperactif ».

⁹ Services et Applications à vocation Communautaire sur Internet.

¹⁰ Pour les CM freelance cette donnée est à multiplier en fonction du nombre de ses clients.

Ces expressions font écho à une forme de perméabilité des temporalités de vie vécues par les CM. La sollicitation et la disponibilité des CM pendant et au-delà de leur temps de travail officiel, sont vécues de manière ordinaire dans leur quotidien. Il est d'ailleurs d'autant plus difficile pour eux de faire une distinction entre leurs sphères de vie professionnelle et personnelle puisque leurs outils de travail (médias sociaux) sont également utilisés dans leurs pratiques de loisirs. Comme Datchary (2011) l'a déjà montré, la dispersion des activités est désormais considérée comme une « nouvelle forme de travail ». Chez les CM ici interrogés, elle apparaît comme une compétence naturelle.

Francis Jauréguiberry (2003) explique par ailleurs le fait que « l'urgence naît toujours d'une double prise de conscience : d'une part, qu'un pan incontournable de la réalité relève d'un scénario aux conséquences dramatiques ou inacceptables et, d'autre part, que seule une action d'une exceptionnelle rapidité peut empêcher le scénario d'aller à son terme » (p. 1). Dans ce contexte d'urgence et de dispersion du travail, l'une des conséquences de la plateformes du travail est de se rendre encore plus disponible (Rosa, 2020) et de répondre en permanence à nos préoccupations professionnelles. Ainsi, chaque notification peut potentiellement être perçue comme une urgence à gérer, quel que soit le lieu où l'on se trouve, ou l'activité en cours.

Carayol (2005) souligne aussi le fait que « l'urgence fait autorité, comme figure temporelle prégnante dans l'hyper-modernité » : elle n'est pas discutable, ni même discutée. Elle est la figure d'un pouvoir sans centralité et sans consistance. Les raisons qui poussent les CM à répondre aux sollicitations professionnelles au-delà de leur temps de travail officiel sont néanmoins variées. Certains évoquent la crainte de manquer une information importante¹¹, d'autres ressentent le besoin de suivre la portée et l'impact de leurs publications auprès de leur communauté, tandis que d'autres encore admettent une quasi-dépendance aux stimuli déclenchés par chaque nouvelle notification. La matérialité des dispositifs numériques joue d'ailleurs un rôle important dans l'enchevêtrement des temporalités tel qu'il est vécu par les CM interrogés. Plus de la moitié des déclarations recueillies mentionnent que les organisations ne fournissent pas d'outils professionnels (smartphone et ordinateur). Dans ce cas, les CM ont donc recours à leurs équipements numériques personnels. Ceci brouille encore plus la frontière entre temps professionnels et personnels et montre que l'organisation n'a pas conscience de l'impact que ce type de manquement peut avoir sur la santé de leurs salariés. Au demeurant, la délimitation des temps de travail repose pourtant, pour les *community managers*, sur un taux horaire fixé le plus souvent à 35 heures par semaine. Cependant, cette durée légale du temps de travail est remise en cause par ces dispositifs qui permettent d'être connectés à son travail à distance. Le recours permanent aux dispositifs numériques chez les CM a sans doute accru l'enchevêtrement des temps vécus dans les sphères personnelles

11 Ce phénomène est également représenté par l'acronyme FOMO (Fear Of Missing Out) qui peut se traduire littéralement par « la peur de rater quelque chose ».

et professionnelles. Il est alors d'autant plus complexe pour les CM de tracer une frontière entre vie privée et vie professionnelle lorsque leurs outils de travail se confondent avec leurs outils personnels.

Il est alors important de souligner que cette situation, d'un point de vue organisationnel résulte avant tout d'un manque de considération de ces effets ressentis par l'organisation¹². Dans cette conception, la communication organisationnelle permet d'analyser les mécanismes favorisant l'homogénéisation des temps et la mobilisation de l'attention en continu qui en découlent. Dans le cas spécifique du *community management*, l'organisation peut intervenir afin de réguler ces dynamiques au regard d'une meilleure compréhension de leurs pratiques numériques, de la prise en charge matérielle des dispositifs numériques, d'une délimitation plus ou moins souple des temps de travail, etc. Cette vision pourrait alors proposer un encadrement où la part d'autonomie des CM n'est pas vécue comme une contrainte de devoir répondre aux urgences, aux imprévus et aux stimuli numériques, hors temps prévus à cet effet. Mais plus comme une part de liberté où il est reconnu et légitimé par l'organisation de ne pas répondre à ces sollicitations professionnelles.

4. La peur de l'obsolescence, un facteur d'incertitude pour la profession

La majorité des CM interrogés craignent d'être confrontés à l'obsolescence de leurs pratiques professionnelles. La veille intervient de nouveau dans ce phénomène, car cette pratique permet de maintenir un certain niveau de connaissances vis-à-vis des changements dans leur travail et des attendus liés à la qualité de leurs prestations :

En une semaine tu peux être obsolète, parce qu'il y a beaucoup de fonctionnalités qui changent et il y a beaucoup de fonctionnalités qui disparaissent donc si tu fais la promotion d'un outil avec une fonctionnalité à ton client et qu'entre-temps elle a disparu tu ne fais pas ton boulot correctement. (CM freelance.)

L'usage du terme d'obsolescence est normalement réservé aux technologies qui tendent à devenir périmées¹³. Or, ici, il est utilisé pour s'auto-décrire. Ces propos révèlent une étrange tendance des CM à se mesurer aux technologies qu'ils emploient dans leur travail. Cela nous amène à affirmer que les *community managers* subissent des situations de « technostress » (Jeddi et Ouni, 2009) où la pression liée au manque de temps pour traiter un volume d'informations considérable dans des délais impartis

12 Comme précisé dans notre précédent article (Denise, 2024), les conditions d'évaluation du travail des CM ne se limitent qu'aux métriques de performance des publications, excluant alors la dimension qualitative de leurs pratiques.

13 Définition provenant du Trésor de la Langue Française informatisé : <https://www.cnrtl.fr/definition/obsolescence>

engendre une forme d'insécurité dans leur travail. Nous avons remarqué que la crainte de l'obsolescence influence également la perception de leur avenir professionnel. Nos résultats révèlent trois trajectoires distinctes : certains envisagent de continuer encore longtemps dans ce métier, d'autres le perçoivent comme une transition avant d'envisager une autre voie professionnelle, et enfin, certains ne se sentent pas capables de maintenir cette activité plus d'une dizaine d'années.

Seuls deux CM employés dans la fonction publique déclarent vouloir rester en poste. Cela tient à un encadrement et à une reconnaissance au travail qui sont meilleurs que chez les CM du secteur privé ou qui exercent en *freelance*. Dans la fonction publique, la durée officielle du temps de travail est plus respectée. Les journées débutent et se terminent à un horaire précis, les débordements sur les temps de vie privée sont plus rares, et les CM bénéficient également d'une compensation financière en fonction du jour de la semaine travaillé. Mais la reconnaissance symbolique qui découle de la forte utilité sociale perçue dans leur travail est également importante pour ces enquêtés :

Le travail à la mairie m'a vraiment correspondu, surtout à cause des missions et les valeurs que ça représente de travailler dans la fonction publique, il n'y a pas d'intérêts financiers derrière et moi c'est vraiment ce qui m'intéresse. (CM exerçant en mairie.)

Dans les propos de ces enquêtés, le service public a pour vocation d'aider les citoyens à résoudre certains problèmes, de leur venir en aide, et de communiquer auprès d'eux sur des situations d'actualité et d'urgence. L'urgence est alors vécue au prisme de la nécessité de déployer ses compétences pour les mettre au service des autres, ce qui donne un sens aux pratiques des CM de la fonction publique.

Les enquêtés qui parlent de transition professionnelle évoquent souvent l'abondance des difficultés qu'ils rencontrent sur les réseaux sociaux (modération, changement des conditions de référencement, de publication, etc.), et parlent à nouveau à ce propos de la charge liée à l'exigence de veille permanente :

Tu peux être mis en question par la mise à jour. En fait, c'est vraiment se tenir au courant, c'est de la veille permanente et si tu ne fais plus de veille et que tu t'en détaches tu n'es plus dans le coup quoi. En quelque sorte, ça retient les personnes qui bossent là-dedans, ils sont tout le temps pieds et mains liés à l'outil. (CM freelance).

La plupart de nos enquêtés adoptent d'ailleurs une pratique de veille régulière en vue de saisir différentes opportunités professionnelles. Ces CM expriment le souhait de travailler dans les domaines de l'informatique, de la communication, de l'événementiel, du webmarketing et particulièrement de la formation. Leur vision de la profession n'est pas pérenne et ils préfèrent donc avoir la possibilité de changer de métier dès qu'ils en auront l'opportunité :

Je l'ai toujours dit, je pense que je ne finirai pas toute ma vie CM [...] je pense même que plus le temps passe et moins je vais avoir la patience. Je le vois déjà ça ne m'intéresse plus tant que ça de passer mes journées sur Facebook ou Instagram ou d'autres réseaux sociaux (...) la preuve en est que je ne comprends rien à TikTok alors que je n'ai même pas 30 ans. (CM freelance)

Les deux tiers de nos enquêtés expriment le fait qu'ils ne se projettent pas dans leur métier au-delà d'une dizaine d'années. Comme le rappelle Paugam (2007), « ne pas pouvoir prévoir son avenir en raison des menaces qui pèsent sur son emploi peut également être une source de souffrances » (p. 25). Ici, la peur de l'obsolescence domine les sentiments exprimés par ces CM majoritaires dans l'échantillon. La crainte d'être dépassé par les exigences de création de contenu au sein des médias sociaux est fréquemment déclarée. Les CM n'ont en effet aucune prise sur les changements algorithmiques, et le plus souvent l'adaptation à ces innovations nécessite de revoir intégralement leurs stratégies de communication¹⁴. La question de l'âge pour exercer dans le *community management* est ici décisive. Les CM qui travaillent depuis plus de sept ans dans cette activité déclarent qu'il est préférable de passer le relai à une « génération plus jeune et plus réactive sur les réseaux sociaux ». La précarisation est donc étroitement liée aux perspectives d'avenir, elles-mêmes contraintes par l'avancée en âge : maintenir une compétitivité professionnelle liée aux pratiques numériques exige en effet de suivre le rythme et l'intensité des activités numériques dans la profession, ce qui demande de très bonnes capacités cognitives, lesquelles peuvent s'émousser avec l'âge.

5. Discussion : entre risque induit latent et précarité numérique

La veille permanente, l'intensification des pratiques numériques, la mobilisation de l'attention en continu, la peur de l'obsolescence constituent des risques induits latents (Beck, 2008). Les résultats de cette étude de terrain auprès de CM corroborent ces affirmations. Les risques induits latents peuvent donc perdurer sans que leurs effets ne soient remis en question. La logique de ce type de risque repose sur le fait que tant qu'une situation critique n'a pas été identifiée voire prouvée au sein d'une organisation, le risque subsiste. Dans le domaine du *community management* précisément, qu'il s'agisse de la veille, de l'intensification des pratiques numériques, de la sollicitation continue de l'attention ou de l'appréhension liée à l'obsolescence, ces risques ne semblent pas susciter de débats au sein des organisations. Comme exposé dans un précédent article (Denise, 2024), le fait d'assigner les salariés à ces pratiques – à travers leur statut, leur évaluation ou encore leurs compétences – traduit

¹⁴ Dans les exemples le plus souvent cités, ce sont les modifications de format de photo et de vidéo qui sont les plus contraignantes.

une forme de déresponsabilisation de l'organisation, où les *community managers* et leur environnement numérique sont présentés comme les seuls responsables de leurs difficultés. Malgré tout, ces processus constituent un terreau fertile pour les recherches critiques en SIC. Leurs effets ont par ailleurs été documentés dans des travaux sur l'hyperconnexion (Carayol *et al.*, 2016), le stress numérique (Jeddi et Ouni, 2009), la surcharge informationnelle (Isaac *et al.*, 2007) ou encore les incivilités au travail (Laborde et Carayol, 2021). Les vulnérabilités au travail associées à ces risques sont moins le fruit des outils numériques eux-mêmes que des conditions dans lesquelles ils sont intégrés et utilisés dans les environnements professionnels. En ce sens, elles s'inscrivent dans un contexte organisationnel qui peine à réguler les pratiques numériques et à en prévenir les maux. Les résultats de cette étude peuvent donc s'inscrire dans le champ des études sur les vulnérabilités professionnelles et peuvent contribuer à alimenter les réflexions qui y sont amorcées sur les problématiques de précarisation numérique¹⁵. Ces contributions permettent non seulement d'enrichir les recherches en sciences de l'information et de la communication, mais également de sensibiliser les organisations et les professionnels à l'importance d'une régulation formelle¹⁶ (Reynaud, 1988) des pratiques numériques en général.

Conclusion

Cet article analyse donc les conditions de travail qui posent problème dans le quotidien des CM à l'aune des notions de précarité et de vulnérabilité au travail. Les processus de précarisation identifiés révèlent d'une part qu'ils sont étroitement liés aux pratiques numériques, et d'autre part, qu'ils sont considérés comme des événements ordinaires, puisqu'ils sont peu questionnés par les CM ou leur organisation. Ces constats impliquent de mettre au centre des réflexions la question de l'intégration des pratiques numériques au sein des organisations (Durampart, 2009). Tant que les pratiques numériques seront uniquement considérées par l'organisation sous l'angle de la performance, les salariés continueront d'être assignés (Denise, 2024) à intégrer sans questionnement les innovations numériques et à se soumettre à leurs effets potentiellement nuisibles. De ce fait, traiter de la précarisation numérique, la nommer, est déjà une manière de reconnaître que les pratiques numériques peuvent engendrer une fragilisation globale de l'activité professionnelle des individus. Les résultats de la présente étude montrent que la précarisation s'exprime dans les craintes formulées par les CM à propos de l'obsolescence de leurs pratiques numériques présentes et futures,

15 Malgré tout, cette perspective critique, n'a de sens que dans un futur où la précarisation engendrée par les pratiques numériques sera prise en compte et traitée à l'échelle organisationnelle, et non individuelle.

16 Dans le cadre de nos entretiens auprès de CM issus de la fonction publique, les régulations formelles ont démontré que le *community management* est viable sur le long terme si l'organisation encadre ses salariés.

en particulier chez ceux qui souhaitent effectuer une bifurcation professionnelle (Bessin *et al.*, 2009). Il est à noter que de manière générale, les enquêtés ont manifesté le désir de travailler avec moins de pression, à un rythme de travail plus soutenable, et avec l'assurance d'une meilleure reconnaissance organisationnelle de ce qu'impliquent en termes de risques pour leur santé, les innovations numériques dans leur travail. Ces problématiques touchent évidemment d'autres domaines professionnels que celui du *community management*. La veille permanente, l'intensification des pratiques numériques, la mobilisation de l'attention en continu, la peur de l'obsolescence sont des facteurs de vulnérabilités et de précarisation au travail qui peuvent évidemment être étudiés sur d'autres terrains professionnels et/ou auprès d'autres catégories professionnelles. Suite à cette enquête auprès des *community managers*, une prochaine étape de la recherche visera cette fois-ci à interroger leurs responsables hiérarchiques, afin d'évaluer comment et dans quelle mesure ces derniers intègrent dans leur management les questions de précarisation numérique des *community managers* qu'ils encadrent.

Bibliographie

- Alloing, C., Cossette, S. et Germain, S. (2021). Faire face aux plateformes : la communication numérique entre tactiques et dépendances. *Questions de communication*, 40, 141-168. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.26730>
- Appay, B. et Thébaud-Mony, A. (dir.). (1997). *Précarisation sociale, travail et santé*. Paris : IRESO.
- Beck, U. (2008). *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*. Coll. Champs Essais. Paris : Flammarion. (Ouvrage original publié en 1986).
- Belleguic, T., Coutard, J. et Doueihy, M. (2011). Les enjeux de la réputation à l'ère du numérique. *Sécurité et stratégie*, 6(2), 22-27. <https://doi.org/10.3917/sestr.006.0022>
- Bessin, M., Bidart, C. et Grossetti, M. (2009). *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*. Coll. Recherches. Paris : La Découverte.
- Bresson, M. (2020). Causes de la précarité et processus de précarisation. Dans M. Bresson, *Sociologie de la précarité* (pp. 91-132). Paris : Armand Colin.
- Bresson, M. (2020) (3^e éd.). *Sociologie de la précarité*. Coll. Cursus. Paris : Armand Colin.
- Carayol, V. (2005). Principe de contrôle, communication et temporalités organisationnelles. *Études de communication*, 28, 77-89. <https://doi.org/10.4000/edc.276>

- Carayol, V. et Laborde, A. (dir.) (2021). *Incivilités numériques. Quand les pratiques numériques reconfigurent les formes de civilité au travail*. Coll. Culture & Communication. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.caray.2021.01>
- Carayol, V., Soubiale, N., Feliou, C. et Boudokhane, L. F. (2016). *La laisse électronique : les cadres débordés par les TIC*. Pessac : MSHA.
- Champy, F. (2011). *Nouvelle théorie sociologique des professions*. Coll. Le lien social. Paris : Presses Universitaires de France.
- Cingolani, P. (2009) (2^e éd.). *La précarité*. Paris : Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.cingo.2006.01>
- Datchary, C. (2011). *La dispersion au travail*. Toulouse : Octares éditions.
- Dejours, C. (1980). *Travail : usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Paris : Bayard.
- Dejours, C. (2020). Travail, précarisation et subjectivité. *Travailler*, 44(2), 195-214. <https://doi.org/10.3917/trav.044.0195>
- Denise, F. (2024). De la plateforme du travail au concept d'assignation aux pratiques numériques : étude des pratiques professionnelles des community managers. *Communication & Management*, 21(1), 75-88. <https://doi.org/10.3917/comma.204.0075>
- Dumas, A. (2018). Injonctions à la promotion numérique de soi et recrutement interne : logiques de responsabilisation du salarié et enjeux organisationnels. *Communication & Organisation*, 53, 91-103.
- Durampart, M. (2009). Les TIC dans les organisations : des partenaires difficiles à contrôler. *Hermès la revue*, 54, 221-227.
- Galibert, O. (2004). Vendre, donner, discuter. Une approche communicationnelle des communautés virtuelles sur Internet. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2004(1), 1-8. <https://doi.org/10.3917/enic.004.0001>
- Galibert, O. (2014). Approche communicationnelle et organisationnelle des enjeux du Community Management. *Communication & Organisation*, 46, 265-278. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4814>
- Galibert, O. (2015). Le Community management : une instrumentalisation de l'espace public, de la lutte pour la reconnaissance et de la logique de don. *Communication & management*, 12(2), 67-80. <https://doi.org/10.3917/comma.122.0067>
- Guilbert, M. (1970). *Le travail temporaire en France*. Paris : CNRS.

- Hassani, N. (2019). Hyperconnexion des Community Managers : injonction ou propension ? *Communication & Organisation*, 56, 93-106.
- Isaac, H., Campoy, E. et Kalika, M. (2007). Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information. *Management & Avenir*, 13(3), 149-168. <https://doi.org/10.3917/mav.013.0149>
- Jammet, T. (2018). L'activité de community management à l'épreuve de l'architecture algorithmique du web social. *Réseaux*, 212, 149-178. <https://doi.org/10.3917/res.212.0149>
- Jauréguiberry, F. (2006). De la déconnexion aux TIC comme forme de résistance à l'urgence. *Communication & Organisation*, 29, 186-195.
- Jeddi, S. et Ouni, R. (2009). Du risque inhérent à un usage abusif des TIC : vers le « technostress » ? *ESKA, Annales des Mines – responsabilité et environnement*, 55, 36-41.
- Le Lay, S. (2007). Précarisation salariale et souffrance sociale : une transformation de la gouvernamentalité des classes populaires. *¿ Interrogations ?*, 4. <http://www.revue-interrogations.org/Precarisation-salariale-et>
- Paugam, S. (2007). *Le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris : Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.pauga.2007.01>
- Piponnier, A., Monseigne, A. et Gramaccia, G. (2017). *Le temps des précaires. Approches communicationnelles de l'éphémère*. Pessac : PUB.
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 29(1).
- Rosa, H. (2013). *Accélération. Une critique sociale du temps*. Paris : La Découverte.
- Rosa, H. (2020). *Rendre le monde indisponible*. Coll. Théorie critique. Paris : La Découverte.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2014). Échantillon(s). Dans R.-A. Thiétard (dir.), *Méthode de recherche en management* (pp. 219-260). Coll. Management Sup. Paris : Dunod.