



**HAL**  
open science

## Par-delà les pratiques individuelles : l'idéologie managériale comme armature de l'autodiscipline des cadres équipés de TIC.

Cindy Felio

► **To cite this version:**

Cindy Felio. Par-delà les pratiques individuelles : l'idéologie managériale comme armature de l'autodiscipline des cadres équipés de TIC. . Travailler , 2016, Dossier : Plaisir et souffrance dans le travail : Partie 1, 35, pp.191-212. hal-01323810

**HAL Id: hal-01323810**

**<https://hal.science/hal-01323810>**

Submitted on 31 May 2016

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

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

**Par-delà les pratiques individuelles :  
l'idéologie managériale comme armature de l'autodiscipline des cadres équipés de TIC**

**Cindy FELIO, 2016**

*Revue Travailler*, n°35, pp. 191-212

Manuscrit auteur

Laboratoire MICA, EA 4426  
Université Bordeaux Montaigne

[cindy.felio@u-bordeaux-montaigne.fr](mailto:cindy.felio@u-bordeaux-montaigne.fr)

Résumé

L'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) au sein des organisations s'accompagne d'une reconfiguration des activités professionnelles. Les cadres, salariés les plus équipés en dispositifs nomades par leur employeur, sont les plus exposés face aux risques psychosociaux médiatisés par le numérique. Pour faire-face aux contraintes (problématiques d'usage et absence de prescription organisationnelle), ils construisent des stratégies. À partir des résultats d'une étude qualitative longitudinale menée auprès d'un échantillon de 62 cadres, cet article rend compte non seulement des mécanismes de dégage ment élaborés par les sujets pour composer avec la réalité, mais surtout de l'existence d'une idéologie défensive de métier légitimant les pratiques communicationnelles de ce groupe social (connexion permanente avec le travail et usages intensifs des TIC).

Mots-clés : pratiques communicationnelles, TIC, idéologie managériale, stratégies de défense, organisation.

Abstract

Integration of Information Technology and Communication (ICT) in organizations is accompanied by a reconfiguration of professional activities. The executives, employees more equipped with mobile devices by their employer, are more exposed to the psychosocial risks mediated by digital. To cope with constraints (issues of use and lack of organizational prescription), they build strategies. Based on the results of a longitudinal qualitative study of a sample of 62 executives, this article reflects not only release mechanisms developed by the subjects to deal with reality, but also the existence of a defensive ideology that legitimizes business communication practices of the social group (permanent connection with the work and intensive use of ICT).

Keywords: communication practices, ICT, managerial ideology, defensive strategies, organization.

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) accompagnent désormais la majeure partie de l'activité des cadres, qu'il s'agisse des activités managériales autant que gestionnaires. La médiatisation de leur quotidien pose de nombreuses questions et réinterroge le travail à l'ère du nomadisme technique. Optimisant considérablement l'activité humaine, les usages de ces technologies présentent également des conséquences délétères comme l'extension de disponibilité, la distractibilité ou encore le sentiment de surcharge informationnelle. Parce que la relation aux TIC est particulièrement individualisante et subjectivante (Chambat, 1995), les sujets qui en sont équipés demeurent fortement mobilisés.

À la lumière d'une étude qualitative longitudinale (Felio, 2013<sup>1</sup>), cet article constitue un support de réflexion au sujet du rôle hégémonique de l'idéologie managériale pesant sur la relation qu'entretiennent les cadres vis-à-vis des dispositifs communicationnels. Le *design* méthodologique de la recherche conjugue une approche biographique avec une perspective expérientielle, et comporte une dimension diachronique. Le triple intérêt que nous cultivons autour du vécu subjectif des cadres-usagers, de la mise en sens de leurs pratiques et de la relation interlocutive entre intervieweur et interviewé, nous invite à nous réclamer d'une posture clinique dans le cadre de cette recherche. Le choix d'un métissage conceptuel entre la psychodynamique du travail (Dejours) et l'approche processuelle de la communication (Cordelier et al. 2011 ; Cherba et Vásquez, 2012), offre l'opportunité d'appréhender le rapport aux TIC de manière complexe : ainsi prenons-nous en compte la dialectique souffrance / plaisir dans l'expérience des TIC tout comme la construction du sens des pratiques communicationnelles.

Le contenu de cet article se propose d'interroger, à partir du corpus d'entretiens menés auprès de cadres équipés de TIC, les médiations qui se jouent entre les niveaux intrasubjectif et groupal : à l'instar du modèle développé par René Kaës (2010), nous esquissons une analyse visant à mettre en relation l'espace psychique du sujet avec celui de sa communauté professionnelle. La question du symbolisme et de l'imaginaire associé à la figure du cadre contemporain, autant que celle du discours de l'idéologie managériale, est articulée au prisme des pratiques communicationnelles.

Après avoir introduit les conditions de notre immersion au sein du groupe social des cadres, nous développons, dans les paragraphes suivants, une partie des résultats de l'étude qui donnent à penser l'existence d'une stratégie défensive légitimant leurs pratiques communicationnelles : celle correspondant à une idéologie défensive de métier. Enfin, nous étayons les fonctions émancipatrices et médiatrices assurées par notre dispositif méthodologique : cette partie qui parachève notre réflexion met en évidence l'intérêt de construire un espace de parole sur les usages professionnels des TIC.

## 1. Chronique d'une immersion au sein de la communauté des cadres

L'activité des cadres se prête difficilement à l'analyse du travail pour deux raisons principales : d'une part du fait de la dominance subjective et communicante de leurs tâches qui rend l'exercice d'observation particulièrement limité (Sarnin, 2012) ; d'autre part du fait de la faiblesse du collectif de cadres (Boltanski, 1982 ; Goubert-Seca et Seca, 2004 ; Bouilloud, 2012) qui complique l'appréhension globale de la conduite de leur activité professionnelle. À ces obstacles s'ajoute l'énigmatique discours de la plainte des cadres, considéré comme indicible au sein des

---

<sup>1</sup> Thèse associée au programme de recherche international DEVOTIC, financé par l'ANR.

organisations puisque remettant en cause directement la représentation sociale du « bon cadre », « travailleur infatigable, affrontant toutes les difficultés, surmontant toutes les épreuves en perpétuel gagnant » (Le Goff, 1995, p. 110).

Par ailleurs, si les médias de masse véhiculent copieusement l'image du cadre hyperconnecté subissant les effets négatifs de l'usage du mail et autres artefacts communicants (dénonçant principalement les surcharges des boîtes mails et la course au temps réel<sup>2</sup>), l'on constate que les pratiques des TIC ne sont pas discutées au sein des organisations<sup>3</sup>.

Ainsi s'explique notre choix méthodologique visant à accompagner la narration du vécu de sujets éprouvant ces technologies au cœur de leur quotidien. Nous avons mis en œuvre une perspective biographique dans l'idée qu'elle permettrait à la fois de contourner le discours galvaudé véhiculé par les médias (le témoignage des cadres étant soutenu par l'explicitation approfondie de leur expérience) et d'éviter l'écueil d'une désirabilité sociale s'il s'agissait de focus-group (la confrontation entre pairs pouvant altérer la liberté de parole et conduire à un discours censuré). En invitant, individuellement, les sujets à raconter leur histoire d'utilisateurs professionnels des TIC, nous envisageons l'accès au sens de leurs pratiques en prenant en compte leurs attitudes, leurs comportements, la construction de stratégies pour faire-face aux contraintes aussi bien que l'existence de ressources. Un intérêt fort est accordé aux événements marquants jalonnant leur parcours : en engageant la Technique des Incidents Critiques (Flanagan, 1954) en fin d'entretien, nous cherchons à identifier l'existence de situations-sources qui expliqueraient les stratégies développées.

La population d'étude est ainsi composée de 62 cadres exerçant leurs fonctions en Aquitaine<sup>4</sup>. Nous avons privilégié la démarche d'échantillonnage par choix raisonné (Thiétart, 2007) pour ne pas se limiter à une contextualisation organisationnelle précise. Au contraire, nous souhaitons appréhender les pratiques communicationnelles de sujets faisant partie d'un même groupe social, non pas d'une même entreprise avec ses problématiques internes et singulières. Le « recrutement » des sujets s'est effectué à partir d'un appel à participation volontaire relayé par des clubs d'affaires aquitains et diffusé sur le réseau social professionnel *Viadeo*. Le courrier en question invitait les cadres à contribuer, de manière volontaire, anonyme et confidentielle, à une recherche doctorale portant sur leurs propres usages des TIC au travail. Nous avons veillé à formuler l'objet de l'étude de manière neutre afin de ne pas orienter les attentes des sujets vers une connotation particulière (positive ou négative) à l'égard des technologies. L'intérêt pour leur vécu en tant que cadres équipés était précisé, comme la volonté de connaître leur propre point de vue sur la question du numérique dans la sphère professionnelle. Enfin, nous indiquons le caractère longitudinal de la démarche : deux entretiens individuels prévus, espacés d'une année d'intervalle.

---

<sup>2</sup> Exemples à la Une de périodiques : « Les cadres ne veulent plus être branchés en permanence » (L'Express, mai 2012), « Travailleur, l'e-mail aura ta peau » (Le Nouvel Observateur, septembre 2012).

<sup>3</sup> Document ANR (2009, p. 12).

<sup>4</sup> 43% de cadres intermédiaires, 29% de cadres supérieurs, et 28% de cadres dirigeants. Les sujets exercent leurs fonctions dans différents secteurs d'activité : les services aux entreprises et particuliers, le commerce, les activités financières et bancaires sont consécutivement les secteurs les plus représentés.

Les deux collections d'entretiens biographiques<sup>5</sup> constituent un corpus volumineux que nous avons mis à l'épreuve d'une analyse par théorisation ancrée (Mucchielli, 2009). Le premier entretien (T0) est composé du récit projectif d'une « journée type de travail » centrée sur les usages professionnels des TIC à travers le chevauchement des différentes sphères de vie. Il est enrichi de la Technique des Incidents Critiques afin d'engager l'explicitation d'événements significatifs en lien avec les usages numériques. Le contrat de communication du second entretien (T1) est différent : cette seconde étape consiste non seulement à « faire le point sur l'année qui s'est écoulée » (tel un observatoire qualitatif des usages dans une temporalité empirique), mais aussi à prendre la forme d'un « méta-entretien » (Kridis, 2008) portant sur le vécu de T0. La dimension longitudinale questionne ainsi la posture du chercheur autant que le phénomène d'« emprise analytique » (Lemoine, 2007) d'un protocole de recherche incitant une réflexivité des pratiques communicationnelles<sup>6</sup>.

Le corpus obtenu témoigne d'une relation privilégiée que nous sommes parvenue à tisser avec ces femmes et ces hommes qui font partie de la catégorie des cadres, population réputée comme silencieuse. Les usages professionnels des TIC entrent en résonance dans toutes leurs sphères de vie : du récit d'expériences des technologies à la confiance personnelle, la distance s'est révélée infime. Les entretiens, d'une longueur moyenne d'une heure et trente minutes, sont ponctués d'anecdotes positives et négatives en lien avec les dispositifs communicationnels. Puisque ces outils médiatisent le rapport au travail et la réalisation des tâches, la sphère professionnelle est largement étayée. D'ailleurs, il n'est pas seulement question du travail mais aussi des pairs, de l'entourage professionnel, de la famille, des amis, du plaisir et de la souffrance, du sens de la vie. Le réel du travail médiatisé par la technique, tout comme le discours de la plainte, apparaissent ainsi comme objectivés. La forte participation des sujets au second terrain de l'étude<sup>7</sup> constitue le témoin de leur engagement dans la démarche. Cette deuxième entrevue est d'ailleurs caractérisée par une plus grande aisance d'explicitation, voire une forme de familiarité, la relation entre la chercheuse et les sujets étant déjà installée depuis un an.

Ainsi, les caractéristiques de notre immersion au sein de la communauté des cadres démontrent non seulement leur intérêt pour le thème des TIC au travail, mais surtout leur appétence à verbaliser leur vécu et à prendre du recul vis-à-vis de leurs pratiques. Si susciter la parole des cadres semblait, *a priori*, un exercice semé d'embûches, une fois que le cadre de l'entretien est défini et la confiance accordée, les vannes de l'extériorisation sont, dès lors, ouvertes.

Dans cet exercice de narration de soi et de ses propres usages des TIC, il n'est pas seulement question de l'espace du sujet. En effet, chaque individu fait partie de la même communauté professionnelle : c'est à ce titre que nous les rencontrons (le fait d'« être cadre » constituait le premier critère pour participer à l'étude). L'une des conséquences *sine qua non* de la méthode biographique réside dans l'activation de la réalité psychique du sujet (nous nous intéressons au témoignage affecté et éprouvé d'un sujet ayant une histoire singulière). Or, force est de considérer la persistance du social : en filigrane du récit du sujet, le groupe social d'appartenance

---

<sup>5</sup> Intégralement retranscrits et anonymés.

<sup>6</sup> Pour une analyse approfondie de cette dimension de l'étude, voir Felio, C. (2013). Le rapport aux TIC des cadres : réflexions sur l'usage de l'entretien biographique dans une perspective longitudinale. *Études de communication* [en ligne], 43, pp. 145-164. Available : <http://edc.revues.org/6049> (consulté le 25 janvier 2015)

<sup>7</sup> 90 % d'entre eux.

assure sa présence. La question du lien avec les autres cadres et celle de sa communauté professionnelle constituent l'arrière-plan de l'entretien individuel. À travers les dires des sujets, il nous semble essentiel d'élucider ce qui relève de la psyché de groupe, pour reprendre les termes de Sigmund Freud lorsqu'il formulait, fin 1800, l'hypothèse d'une *gruppenpsyche*.

## 2. Indices d'une idéologie défensive de métier

Les analyses globales issues de ce travail de recherche (Felio, *op. cit.*) offrent l'opportunité de mettre en compréhension les liens entre les usages des TIC et la santé au travail. Ainsi, nous avons pu formuler une théorisation qui va dans le sens d'une médiatisation des risques psychosociaux : les TIC, médiateurs de notre rapport au monde et de notre rapport avec les autres (Ellul, 1977), constituent un « lieu où le travail s'éprouve » (Felio, *op. cit.*, p. 394). Le rapport au travail passe ainsi par les pratiques numériques, tout comme les usages constituent un terrain fertile de construction de stratégies pour faire-face aux contraintes. Le déploiement des TIC apparaît comme faisant partie intégrante du *travail réel*. Ces dispositifs, jouant le rôle d'intermédiaire<sup>8</sup> entre le sujet et son activité, se présentent de ce fait comme des objets d'investissement psychique. Par leur *design* et leurs dimensions idéologiques, ces technologies sont notamment promotrices de représentations (Jeanneret, 2009).

Puisque chaque sujet participe à l'étude en tant que membre d'un même groupe social, nous nous intéressons à la manière dont l'espace groupal oriente et légitime leurs attitudes et comportements à l'égard des dispositifs. À l'instar de l'Idéal du moi en psychanalyse, la dynamique symbolique du groupe peut assurer plusieurs fonctions (Kaës, 1980) : défensive (pour assurer l'adhésion), cohésive (pour créer des alliances), cognitive (pour interpréter la réalité), et régulatrice (pour normer les comportements). L'« esprit cadre » façonne-t-il les pratiques communicationnelles des sujets ? L'appartenance à cette communauté professionnelle agit-elle comme un filtre de la réalité ? L'objectif des parties suivantes est de questionner l'entremise du social et des usages numériques. Nous y interrogerons la manière dont les pratiques des TIC tendent à relayer la représentation sociale des cadres et le discours de l'idéologie managériale.

### 2.1. Les mécanismes de dégageant mobilisés par les cadres face aux TIC

L'analyse des entretiens biographiques met en évidence une attitude particulièrement clairvoyante des cadres face aux effets non désirés des TIC. Conscients des risques médiatisés par la technique, ils se mobilisent pour en amenuiser les conséquences, voire pour convertir les contraintes en leviers maîtrisés<sup>9</sup>. Leur intelligence de travail, leur inventivité et l'autonomie procédurale dont ils jouissent seraient garantes de leur mobilisation psychique. Il s'agirait de *souffrance créatrice*, au sens de Christophe Dejours. S'ils optent majoritairement pour une connexion maîtrisée avec le travail et des pratiques numériques réfléchies, ils expliquent le sens de leurs stratégies par une certaine prise de recul, eu égard aux incidents critiques dont ils ont fait l'expérience au fil de leur histoire. Finalement, les stratégies d'usage élaborées par les cadres se

---

<sup>8</sup> Et plus encore, de *médiateur*, puisque « ce qu'ils produisent n'est jamais le simple transport de ce qu'ils reçoivent » (Jeanneret, 2007, p. 63).

<sup>9</sup> Pour une description détaillée des stratégies d'usage développées par les cadres de l'échantillon, voir Felio (2015), Les stratégies de déconnexion des cadres équipés en TIC mobiles, *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n°19 (*article accepté, à paraître*).

donnent à voir tels des mécanismes de dégagement : en effet, leur démarche va dans le sens d'une négociation avec la réalité afin d'é luder la source des contraintes. Ce type d'action correspond à l'image du cadre décrite par le discours de l'idéologie managériale : il s'agit de « faire fonctionner le système malgré tout, si possible même l'améliorer en intériorisant les contraintes » (De Gaulejac, 2006).

Cependant, le concept de dégagement ne se transpose pas de manière authentique à la définition de Lagache (1956) : ce type de stratégie devrait être accompagné d'une parole vis-à-vis de la contrainte objectivée au sein de l'organisation du travail ; or, le témoignage des sujets de l'échantillon affirme l'absence de discussion sur les problématiques liées aux usages numériques. De ce fait, bien que les cadres développent des stratégies comportementales, toutes les contraintes liées à l'usage professionnel des TIC ne sont pas éradiquées. D'après Christophe Dejourns (1988), les stratégies défensives permettent d'assurer une certaine résistance psychique aux contraintes de l'organisation du travail. En ce sens, les défenses tactiques prennent souvent la forme d'un déni de perception de la réalité : les contraintes pesant sur les individus sont dès lors euphémisées, ce qui leur permet ainsi de mieux supporter la réalité. Aussi, les stratégies de défense peuvent viser la tolérance à la contrainte, voire sa maîtrise (Lhuilier, 2007). La contrainte majeure qui persiste s'articule autour de la carence de prescription organisationnelle vis-à-vis de l'usage des TIC (en termes d'usages attendus par l'entreprise), arrimant ainsi les cadres à l'autodiscipline. Lorsque nous demandons aux cadres si des régulations organisationnelles existent à ce propos, la réponse demeure négative. Mises à part les chartes informatiques (formatage de la signature du mail, interdiction de consulter des sites Internet non professionnels, etc.), l'utilisation des TIC ne fait pas l'objet de standardisation. L'entreprise qui emploie Patricia<sup>10</sup> (cadre supérieure), est la seule qui propose une charte relative à la connexion avec le travail. Ce document encourage les cadres à veiller eux-mêmes à maintenir un équilibre entre les sphères de vie : « Y'a une charte toute récente (...) qui explique justement de faire en sorte d'être capable de mettre une limite entre la vie privée et la vie professionnelle ». Cependant, pour elle, la disponibilité est implicite à l'équipement en TIC mobile. Ce type de charte renvoie donc les cadres à leurs propres ajustements individuels.

Ainsi, en élaborant des stratégies défensives, les sujets puiseraient du sens là où l'organisation n'en donne pas.

## 2.2. Le statut de cadre comme légitimation des pratiques

Le sentiment d'appartenance à un groupe social joue un rôle dans la régulation des pratiques professionnelles : il permet d'orienter et de légitimer des manières de se comporter et de penser le travail. L'« esprit de corps » agit comme une « enveloppe psychique » de protection des risques (Lhuilier, op. cit.) : en fournissant des repères, des valeurs et des principes, il permet de justifier les stratégies de faire-face aux contraintes du travail. La catégorie des cadres est souvent décrite comme étant en mal d'identité collective : c'est précisément ce type de situation qui favoriserait l'émergence de stratégies défensives (Ibid.).

---

<sup>10</sup> Pour préserver l'anonymat des sujets et la confidentialité de leurs propos, tous les noms ont été changés.

Les résultats de notre étude mettent en évidence un sentiment d'isolement dans la relation qu'entretiennent les cadres face aux dispositifs numériques<sup>11</sup>. Seuls face aux TIC, ils ne disposeraient d'aucune ressource d'ordre collective ou organisationnelle en cas d'exposition à une situation critique. Pour « tenir », les sujets disposeraient d'un système identificatoire leur permettant d'agir : le statut de cadre, empreint de nombreux idéaux hérités et constamment perpétrés et reconstruits, jouerait ici un rôle de psychisme groupal. « Chaque sujet est précédé par le groupe dans lequel il est appelé à prendre place et à contribuer à sa maintenance » (Kaës, 2010, p. 21) : en qualité d'héritiers, de serviteurs, de bénéficiaires et de maillons, les cadres contemporains maintiennent l'image de ce statut.

Un quart des sujets de l'échantillon justifie spontanément son comportement d'hyperconnexion avec le travail par son critère statutaire au sein de l'entreprise. L'un des cadres dirigeants expliquait : « *j'estime être dans une fonction et un rôle qui m'obligent à être disponible.* »

Le fait d'être joignable et d'assurer une forme de présence connectée en dehors des murs de l'entreprise serait un comportement correspondant à la fonction de cadre : « La disponibilité, (...) c'est compris dans le package ! », ironisait un cadre supérieur. Pour certains, la mise à disposition technologique « est une sorte d'aliénation volontaire qui est liée au statut de cadre ». Le critère salarial légitimerait également les comportements de connexion permanente avec le travail : « *Et de toute façon, je suis cadre, je suis mieux payée que les non-cadres, donc c'est normal aussi.* »<sup>12</sup>

Ainsi, l'image du « bon cadre », surinvesti et engagé envers son entreprise, est présente dans le discours des sujets. L'idéologie managériale, conception idéaliste des rapports sociaux et du fonctionnement organisationnel, revendique l'autonomie et la responsabilité du cadre. Puisque le statut implique cette norme attitudinale, les cadres feraient preuve d'autodiscipline en élaborant des métarègles de disponibilité via les TIC.

Au même titre qu'un véhicule de fonction et autres avantages en nature dont bénéficient fréquemment les cadres, l'équipement technologique apporterait sa pierre à l'édifice de la valorisation statutaire. « *Au recrutement, on nous dit : "voilà, il y a aura un téléphone en plus". Très bien !* »<sup>13</sup>

Cet équipement, mis sous l'égide d'une reconnaissance organisationnelle, permet aux cadres de se reconnaître entre eux et de se différencier des non-cadres. C'est notamment le cas lors des « grandes messes » réunissant l'ensemble des services et départements d'une même entreprise : « *chaque cadre regarde l'ordinateur et la marque du téléphone. On n'a pas tous la même chose. La marque que vous avez... et le statut qui va avec !* »<sup>14</sup>

Le lien hiérarchique se rendrait ainsi visible par la qualité de l'équipement technologique. Un cadre senior nous racontait :

---

<sup>11</sup> Le lecteur trouvera une analyse approfondie du sentiment d'isolement chez les cadres dans leur rapport aux TIC dans les articles suivants : Felio (2014), « Le numérique, espace d'inclusion ou d'exclusion dans le travail? », in Gramaccia G. (sous la direction de), *Les Laboratoires du Lien Social*. Presses Universitaires de Bordeaux. pp. 137-142 ; Felio (2013), Visibilité numérique des cadres d'entreprise : un choix stratégique au risque de l'isolement, *Communication & Organisation*, 44, pp. 123-132

<sup>12</sup> Cadre intermédiaire.

<sup>13</sup> Cadre dirigeant.

<sup>14</sup> Cadre supérieure.



« Il y a des cadres qui ont des *BlackBerry Bold*, et des cadres qui ont des *BlackBerry* en plastique. [Rires] C'est drôle parce que c'est un jeune qui était avec moi... Je ne sais pas mais moi ça me passe au-dessus ! Il me dit : "Ah mais toi t'as un beau *BlackBerry* !". J'ai dit : "Ah bon ? ". Effectivement, quand on le prend, il pèse un peu plus lourd. On sait si c'est un *Bold* ou si ce n'est pas un *Bold*. Par contre, lui, il le regardait ça ! »

Couplé au concept d'affordance (Gibson), l'équipement en TIC semble alimenter le statut de cadre : l'injonction à la connexion permanente serait relayée non seulement par la conception des dispositifs, mais aussi par l'organisation (qui ne prend pas en charge la question des usages numériques) et par l'idéologie pesant sur les épaules des cadres.

### 2.3. La congruence de l'attitude des cadres face aux TIC et des valeurs idéologiques

Le discours managérial exhorte l'autonomisation et la responsabilisation du cadre contemporain (De Gaulejac, op. cit.). Invité à tenir les rennes de sa propre vie tout en s'engageant et s'investissant dans la réussite de l'entreprise, sa subjectivité en demeure fortement mobilisée. Le système idéal pense le cadre comme étant agi d'un désir de bien faire son travail, disposant d'une conscience professionnelle robuste. L'analyse de notre corpus met en évidence que le récit des cadres interviewés répond de cette description idéaliste. Par exemple, nous retrouvons la trace d'une certaine idéologie de l'autoréalisation : « *Vous êtes cadres, responsables, donc vous êtes responsable de votre peau et de votre vie, voilà. C'est un mode de vie.* »<sup>15</sup>

L'équipement en TIC vient accompagner ce système de valeurs en donnant le moyen d'être disponible à tout moment, visible sur le réseau numérique, et d'apaiser les angoisses liées aux préoccupations professionnelles dans la sphère privée. Les épisodes de déconnexion absolue avec le travail sont marginaux dans le quotidien des sujets de l'échantillon : la connexion maîtrisée constitue la stratégie la plus plébiscitée en ce sens qu'elle permet de répondre à l'attitude valorisée de ce groupe social. Nul besoin de système autoritaire, ces dispositifs présentent l'opportunité de faire-face à l'urgence et de s'ajuster au temps des marchés : celui du temps réel. Une cadre supérieure, soutenait :

« Il faut savoir quand même que, à nos niveaux, on fait le choix de travailler comme ça. À aucun moment on nous impose ce rythme, mais c'est nous qui nous l'imposons parce qu'on a des résultats et que l'on veut aller chercher ces résultats. Et on ne passe que par des résultats positifs en s'investissant. »

Notre analyse de contenu rend compte des valeurs que les cadres associent aux pratiques professionnelles des TIC : elles s'articulent autour de la liberté, de l'autonomie et de la créativité. Dotés de ces dispositifs, ils ont le sentiment d'être libres dans la manière de structurer leurs domaines de vie, d'édifier des ponts et des portes entre les sphères professionnelle et privée en modulant leur possibilité de connexion. Ils bénéficieraient d'une plus grande autonomie dans la manière de réaliser leurs activités (à dominance informationnelle et communicationnelle). Enfin, ces outils leur donneraient l'opportunité de développer leur créativité en orientant leurs pratiques numériques de manière personnalisée en fonction de leurs besoins. Dans une logique de subjectivation, l'ensemble des cadres de l'échantillon cherche à se reconnaître dans la manière d'utiliser les TIC. Leur discours soutient l'importance d'avoir le choix d'être connecté ou non avec leur travail, de suivre le flux communicationnel ou de s'en abstraire. Ils cultivent un certain

---

<sup>15</sup> Cadre supérieur.

goût pour leur activité et légitiment leur attitude de disponibilité quasi permanente par respect de la « beauté du travail ». Un cadre intermédiaire, précisait : « *Je n'ai pas d'obligation, l'entreprise ne me le demande pas, c'est plus moi qui effectivement a envie d'avoir cette continuité dans mon travail et parce que j'adore ce que je fais aujourd'hui.* »

L'idéologie défensive de métier permet aux individus de revoir leur posture face aux contraintes de l'organisation, passant de la passivité à la maîtrise (Dejours et Abdoucheli, 1990). Le point de vue des cadres à l'égard des TIC demeure congruent au système de pensée de leur communauté professionnelle, ce qui donne à inscrire leur témoignage dans une attitude de défi face aux problématiques d'usage. Dans notre corpus, certains propos tiennent d'une attitude de dérision face aux risques médiatisés par le numérique. L'un des cadres supérieurs, ironisait à propos des conséquences du fonctionnement en temps réel sur la santé :

« c'est peut-être le problème des jeunes cadres actuels qui font des *burnout* et qui sont très sollicités : c'est qu'ils savent peut-être moins bien s'organiser avec les outils informatiques, et justement en travaillant un petit peu trop dans la réponse instantanée. Enfin, je dis "*burnout*", mais là sur les trois managers qui sont de ce côté-ci, les trois bureaux (dont le mien), eh bien on a tous les trois fait des alertes cardiaques en deux ans... qui n'étaient en fait que des fausses alertes, mais à cause du stress. On a fait tous les trois un *burnout* à différentes périodes de l'année. »

Des traces de cynisme viril font également leur apparition : « *on est tous des grands mâles solides et sérieux, et "même pas mal !"* »<sup>16</sup>

#### 2.4. Une défense de l'éthos professionnel

Les situations de changements organisationnels et de dissolution des collectifs mettent à mal les identités professionnelles et leurs valeurs, générant des sentiments d'anxiété et de peur. L'intégration des TIC dans les organisations reconfigure les activités, tout en individualisant davantage le rapport au travail : une situation indéniable de mutation du quotidien de travail ayant un impact sur les identités professionnelles (Carayol et al., 2013). Une idéologie défensive de métier vise à lutter contre la peur. Contextualisée à l'étude, nous formulons l'hypothèse que les cadres auraient peur de « perdre la face », au sens goffmanien du terme, autrement dit de ne pas correspondre à la représentation sociale du « bon cadre ». Cette forme de défense serait une stratégie de préservation identitaire, dans le sens d'une désirabilité sociale. L'idéologie défensive de métier proscrit toute discussion sur les normes de référence vis-à-vis d'une contrainte. Une telle stratégie collective permettrait aux cadres de tolérer l'injonction de connexion permanente, bien que la question des usages numériques ne soit pas traitée.

Ce type de stratégie de défense contribue à orienter l'image du groupe social d'appartenance (Lhuilier, op. cit.). D'ailleurs, le discours des cadres de l'échantillon est particulièrement revendicatif, démontrant, à la lumière de leur expérience, la mise en œuvre d'une attitude d'auto-régulation volontaire dans le déploiement des TIC. Au cours des entretiens, ils insistent sur le fait qu'ils ne subissent pas les effets délétères liés aux usages numériques : au contraire, ils soutiennent une posture d'usagers actifs, composant avec les technologies pour améliorer leur quotidien. Il est important pour eux, à travers l'étude, d'infirmier le discours que les médias leur prêtent : ils ne se laissent pas dominer par la technique, ils « tiennent » et maintiennent le cap. Si

---

<sup>16</sup> Cadre dirigeant.

les stratégies qu'ils construisent sont essentiellement individuelles, cette forme de mobilisation comprend des aspects de valorisation : les sujets montrent qu'ils se débrouillent toujours, même lorsqu'ils font l'expérience de situations critiques. Leur intelligence de travail est constamment à l'œuvre. Ces résultats vont dans le sens d'une quête de préservation de l'ethos professionnel des cadres.

### 2.5. Une stratégie de distanciation questionnante

Il est important de souligner une caractéristique importante du corpus : le contenu des entretiens réalisés auprès des cadres se caractérise par un rapport d'altérité fortement présent. En effet, pour expliquer certains comportements à l'égard des TIC, les sujets adoptent une stratégie de distanciation d'avec la catégorie des cadres. À certains moments de leur discours, ils réalisent une certaine mise à l'écart symbolique comme s'ils souhaitaient s'extraire provisoirement du groupe social auquel ils appartiennent pour exprimer une forme de jugement. Les dites étapes du discours correspondent précisément à l'appréciation critique de l'usage des TIC chez les cadres. « *Moi je crois que c'est un outil qui pousse au vice entre guillemets, pour des managers en l'occurrence.* »<sup>17</sup>

Les aspects de valorisation liés à l'équipement technologique sont souvent dénoncés et certaines situations tournées en dérision : « *Pour être [un bon cadre], (...) il faut avoir l'Iphone, là, maintenant, tout de suite. Et je le prouve parce que je le mets sur la table. "Vous avez vu comme il est beau ?" [...] Et ça me fait rigoler ! Quand on fait des réunions, on est quinze autour d'une table, quinze personnes ont leur Iphone posé !* »<sup>18</sup>

Alors même que l'entretien demeure centré sur le propre vécu des sujets, cette stratégie de défense prenant la forme d'une distanciation est questionnante. Demeure-t-elle la résultante de la carence de communication sur l'usage des TIC chez les cadres ? Témoigne-t-elle de l'hétérogénéité du collectif managérial et, *ipso facto*, de l'absence de « disputes professionnelles » (Clot) ? La littérature étayant la sociologie des cadres met en évidence la fréquence de cette critique du discours idéologique lorsqu'ils sont consultés individuellement. Les sujets entretiendraient une forme de duplicité du discours (De Gaulejac, op. cit.), dévaluant certaines conduites chez leurs pairs tout en assurant la cohérence de leurs propres comportements avec les attentes de leur groupe.

## 3. Fonction émancipatrice et de médiatrice de l'Étude

Comme nous l'avons vu plus haut, l'absence d'objectivation du travail médiatisé par les TIC conduit les cadres à souffrir d'un sentiment d'isolement et à construire seuls leurs propres ajustements. Les pratiques ne sont pas discutées au sein des organisations, les services de Ressources Humaines renvoient les problématiques numériques à la propre responsabilité individuelle des cadres (Boudokhane-Lima et Felio, 2014). De leur côté, les cadres, entre eux, ne communiquent pas sur ce *réel de travail* : si nos résultats mettent en évidence la mise en œuvre d'une « plainte rituelle » (Foli, 2008) entretenue par les cadres, ils réfutent l'existence d'échanges approfondis sur la question des usages numériques au travail. Cette « plainte rituelle » leur

---

<sup>17</sup> Cadre dirigeant.

<sup>18</sup> Cadre supérieur.

permettrait de « faire collectif » lors d'un échange convivial entre pairs sans approfondir le thème de la discussion : seule la dimension esthétique de l'interaction compte. Lorsque des cadres se rencontrent, il est courant qu'ils abordent la surcharge des boîtes mails, le flux des sollicitations et l'importance de « se déconnecter ». Ce discours conventionnel leur permettrait d'entretenir un sentiment d'appartenance au groupe des cadres : se plaindre de l'hyperconnexion représenterait un moyen, pour les sujets, de créer du lien avec leurs semblables et de combler, bien que superficiellement, le sentiment d'isolement qu'ils éprouvent. En revanche, le travail invisible qu'ils investissent au quotidien à partir des TIC et les situations critiques dans lesquelles ils sont parfois empêtrés, ne sont pas traités dans leurs conversations.

Ce qui permet de convertir les stratégies de défense (euphémisation des contraintes et symbolisation) en mécanismes de dégageant (action et négociation avec la réalité) relève, justement, de l'existence d'espaces de parole sur la source des effets potentiellement pathiques (Lhuilier, op. cit.). Une plainte indicible apparaît, de ce fait, inaudible et non reconnue au sein de l'organisation et au sein de la communauté professionnelle. Cependant, la méthodologie de notre étude a présenté l'intérêt, pour les cadres qui s'y sont investis, de constituer un support d'expression. Pris individuellement, en toute confidentialité, les sujets ont entrepris l'exercice de se raconter, de pourvoir la narration de leur quotidien médiatisé par les TIC, de faire jour à leur mobilisation quotidienne et la faire reconnaître. L'étude comporte ainsi une dimension émancipatrice : le discours de la plainte des cadres, empêché et tu pour des motifs principalement idéologiques, est ainsi révélé. Ce qu'ils vivent quotidiennement avec les TIC, ainsi que leur investissement psychique pour assurer leur bien-être comme celui de l'entreprise<sup>19</sup>, pourrait prétendre à être reconnu non seulement par les organisations (les renvoyant, par là-même, à leur responsabilité) mais aussi par leurs pairs composant le groupe social des cadres. En participant, bien qu'individuellement, à cette recherche, les sujets entretiennent dès lors un collectif : ils font partie d'un échantillon de cadres. Plus encore, leur investissement dans cette étude s'explique par le désir de connaître les pratiques communicationnelles de leurs pairs, « se situer par rapport aux autres », savoir si leurs comportements et attitudes sont déviants du reste de l'échantillon. Seuls face à la technique, ils partagent tous l'impression d'être « marginal » dans leur manière de penser et d'utiliser les dispositifs. « *Je serai intéressé par le résultat de votre analyse pour voir si j'ai l'impression d'être un zombie ou est-ce qu'on est tous globalement à peu près dans le même état d'esprit.* »<sup>20</sup>

À travers la lecture du manuscrit, les sujets projettent d'auto-évaluer leurs propres usages, cherchent à se sentir « moins seuls »<sup>21</sup>, et à apprendre des autres pour faire évoluer leurs pratiques. L'étude jouerait ainsi un rôle de catalyseur de collectif en assurant une forme de médiation créatrice de lien social entre les cadres. Pour Kaës, partager le même point de vue à l'égard d'un objet constitue une confirmation symbolique de l'identité groupale et du sentiment d'appartenance. Dans cet espace du lien restauré par le protocole de recherche, les alliances inconscientes entre les sujets demeurent (ré)activées : ils cherchent à mettre en résonance leurs objets internes avec ceux des autres pour se situer, être situés, se rassurer, actualiser leur sentiment d'appartenance à leur communauté professionnelle.

---

<sup>19</sup> Valérie Carayol souligne que l'initiative individuelle représente « ce par quoi quotidiennement les organisations arrivent à fonctionner » (2004, p. 40).

<sup>20</sup> Cadre supérieur.

<sup>21</sup> « Ah bon ? Je ne suis pas toute seule ! [Rires] », ironisait l'une des cadres supérieures de l'échantillon, en réponse à notre question portant sur les attentes des sujets vis-à-vis de l'étude.

## Conclusion

La connexion permanente et les usages intensifs des TIC semblent faire partie intégrante du modèle idéal du cadre contemporain. Les pratiques communicationnelles des cadres font écho à l'idéologie managériale où l'autonomie, l'exaltation de la subjectivité et la créativité sont mises à l'honneur. La stratégie sous-jacente de l'entreprise qui équipe ses collaborateurs en TIC mobiles, comme les attentes de l'organisation, sont souvent opaques : il revient aux individus d'en construire le sens. Nos résultats dévoilent que l'idéologie managériale pourrait constituer l'armature de l'autodiscipline des cadres dans leur rapport à la connexion. Si le statut de cadre induit une injonction de disponibilité permanente envers l'organisation, alors le discours hégémonique fait office de grille de lecture, permettant ainsi de pallier l'absence de prescription ou, du moins, d'explicitation des attentes de l'organisation envers l'utilisation des TIC mobiles. Cette idéologie défensive aurait pour effet de banaliser les conduites de connexion permanente, déniaient ainsi les contraintes liées aux problématiques d'usage des dispositifs. Par ce processus de rationalisation de la connexion permanente, les cadres deviendraient indirectement complices de l'injonction.

Au vu de l'existence de cette défense collective, couplée d'un fort sentiment d'isolement, il s'avère fondamental de créer des espaces de discussion sur les pratiques professionnelles des TIC au sein des organisations. Les cadres sont en quête d'une régulation sociale des usages : des ajustements collectifs et organisationnels se doivent d'être pensés et élaborés, sans tomber dans l'écueil du déterminisme technique. Pour soigner le travail de manière constructive et contextualisée, un seul mot d'ordre : s'intéresser à l'activité, au travail réel.