



**HAL**  
open science

## La capture managériale de l'hyper-connectivité : de la discipline au management de soi

Marcela Patrascu, Olivier Sarrouy

### ► To cite this version:

Marcela Patrascu, Olivier Sarrouy. La capture managériale de l'hyper-connectivité : de la discipline au management de soi. Colloque international Org&CO "Communication organisationnelle : processus communicants, processus organisants et leurs médiations", Jun 2015, Toulouse, France. pp.68-74. hal-02332005

**HAL Id: hal-02332005**

**<https://hal.science/hal-02332005>**

Submitted on 24 Oct 2019

**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.

Marcela Patrascu / marcela.patrascu@gmail.com / 06 74 40 08 68

## **La capture managériale de l'hyper-connectivité : de la discipline au management de soi**

**Marcela Patrascu, MCF SIC, Université Rennes 2, PREFics**

Thèmes de recherche : nouveaux médias, anthropologie urbaine, méthodologie audiovisuelle, ville numérique

**Olivier Sarrouy, ATER SIC, Université Rennes 2, PREFics**

Thèmes de recherche : nouveaux médias, subjectivation, théorie critique, phénoménologie

Mots clés : hyper-connectivité, travail créatif, dispositifs mobiles, discipline, techniques de soi

Résumé : Cette communication s'inscrit dans la lignée des recherches s'efforçant d'examiner les effets des technologies numériques sur les modes d'organisation et de management du travail. Il s'agira d'interroger la manière dont les questions de contrôle et d'assujettissement disciplinaire s'accordent aujourd'hui avec l'instabilité spatio-temporelle et l'hyperconnectivité des travailleurs dans le secteur des industries créatives. Cette communication visera plus précisément à analyser les régimes de gouvernementalité (Foucault, 1975/1993, 2004) suscités par l'hyper-connectivité. Il s'agira notamment d'y tester l'hypothèse d'une mutation biopolitique du contrôle (Foucault, 2004 ; Negri & Lazzarato, 1991 ; Negri & Hardt, 2000), c'est-à-dire d'un investissement des subjectivités transversalement au temps de travail et au temps de vie (Boltanski & Chiapello, 1999).

# **La capture managériale de l'hyper-connectivité : de la discipline au management de soi**

Cette communication s'inscrit dans la lignée des recherches s'efforçant d'examiner les effets des technologies numériques sur les modes d'organisation et de management du travail. Il s'agira d'interroger la manière dont les questions de contrôle et d'assujettissement disciplinaire s'accordent aujourd'hui avec l'instabilité spatio-temporelle et l'hyperconnectivité des travailleurs dans le secteur des industries créatives. Cette communication visera plus précisément à analyser les régimes de gouvernementalité (Foucault, 1975/1993, 2004) suscités par l'hyper-connectivité. Il s'agira notamment d'y tester l'hypothèse d'une mutation biopolitique du contrôle (Foucault, 2004 ; Negri & Lazzarato, 1991 ; Negri & Hardt, 2000), c'est-à-dire d'un investissement des subjectivités transversalement au temps de travail et au temps de vie (Boltanski & Chiapello, 1999).

Cette communication se base sur une enquête conduite auprès de quatorze employés dans le domaine de la création numérique. Le principal cas étudié ici sera une entreprise de création numérique spécialisée dans la modélisation 3D, située dans le bassin rennais. Cette enquête s'appuie sur une méthodologie combinatoire, fondée à la fois sur des fiches-activité-temps (Rouch, 2006), des entretiens d'explicitation avec une dizaine d'employés et un corpus documentaire comportant divers documents internes à la structure analysée (différentes versions d'une charte "Internet" constituée par échanges de mails).

Notre propos sera structuré en deux temps. Dans un premier temps, nous montrerons comment les dispositifs numériques mobiles semblent susciter une porosité croissante du travail et du hors-travail et comment les instances de management s'ajustent à cette hyperconnectivité. Dans un deuxième temps, nous montrerons que cette hyper-connectivité suscite de nouveaux mécanismes d'assujettissement expérientiel du travail toutefois soumis au même objectif « hérité » : construire une délimitation plus stricte des espaces-temps professionnels et réduire la contamination de l'espace-temps du travail par quelque occupation privée.

## **Hyperconnectivité et reconfiguration des espaces temps**

Nous voudrions parler ici d'une reconfiguration spatio-temporelle au sens d'une recomposition des frontières travail/hors travail « héritées » des formes organisationnelles types, tirées du fordisme et qui se sont historiquement formées autour de toute une série de mécanismes visant à assurer l'unité matérielle, temporelle, et symbolique d'un espace-temps du travail strictement circonscrit des autres sphères d'activité sociale. On sait alors la fonction que la discipline (Foucault, 1975/2003) - comme art de la répartition fonctionnelle des corps en vue de la maximisation de l'utilité produite - a assuré dans cette séparation du travail et du hors-travail : celle-ci s'est en effet donnée toute une série de techniques visant à assigner à chaque employé une expérience de soi rigoureusement fixée à l'appareil de production, et, en tant que telle, privée de tout dehors - l'expérience des travailleurs se voyant ainsi soigneusement assujettie aux nécessités exclusives de l'appareil de production.

Or nous savons que l'actuelle recomposition post-fordiste semble aujourd'hui - et même depuis quelques années maintenant - dégrader la fonction et l'efficace de ces procédés disciplinaires en introduisant une porosité croissante du travail et du hors-travail. Sans doute ce phénomène n'est-il pas une conséquence unilatérale ou univoque du développement des technologies numériques - et nous pourrions d'ailleurs en identifier des motifs socio-économiques de très long terme excessivement profonds. Nos observations nous invitent toutefois à considérer que l'hyperconnectivité - par quoi nous entendons ici la propension de ces dispositifs à ouvrir à chaque instant sur des espaces informationnels et relationnels hétérogènes - a des effets immédiats aussi

bien sur la redéfinition des frontières du travail et du hors-travail que sur la redéfinition des mécanismes de subordination, de contrôle et d'assujettissement aux normes managériales.

Un premier élément d'observation - qui a déjà été pointé, d'ailleurs, par l'anthropologue britannique Stefana Broadbent - est que nous assistons à une convergence progressive des dispositifs numériques personnels et des dispositifs numériques professionnels. Cette convergence vient ainsi favoriser une redistribution des activités de travail et des activités privées transversalement aux espaces-temps hérités. Cela recouvre les usages en contexte de travail de ces terminaux numériques pour jouer, pour consulter les réseaux sociaux, pour échanger avec ses amis ou sa famille, etc. et inversement, l'usage de ces dispositifs pour le travail en dehors des horaires de travail. Quelques exemples dans ce sens : un architecte qui nous explique faire un usage massif des technologies de synchronisation dans le nuage et qui nous dit : « Je dispose des mêmes logiciels sur ma machine professionnelle et sur ma machine personnelle ». Cet architecte précise d'ailleurs un peu plus loin : « j'en profite souvent pour travailler le matin ou le soir de chez moi ». Ce type de témoignage - très récurrent - vient confirmer ce fait que le travail temps tend de plus en plus à empiéter sur le temps de vie.

Il est néanmoins intéressant de noter que ces dispositifs ne favorisent pas seulement une colonisation générale du temps de vie par les nécessités internes au travail, mais aussi une réappropriation des tonalités expérientielles de la vie privée et intime à l'intérieur des espaces-temps du travail - nous verrons d'ailleurs c'est surtout autour de ce phénomène que semblent aujourd'hui se cristalliser les tensions et les conflits liés à ce recouvrement progressif des espace-temps hérités. Les entretiens et les fiches activités-temps que nous avons pu recueillir montrent ainsi que ces dispositifs numériques sont aussi la circonstance de ce que nous pourrions appeler avec Christian Licoppe une certaine forme de « zapping au travail » par laquelle les acteurs s'amènent à rompre la permanence des tâches à exécuter en s'aménageant des occasions de sortie-du-travail. Par exemple un infographiste 3D qui chaque jour, va prendre contact avec sa compagne vers 9h30 pour accompagner son réveil ; ou encore un directeur artistique qui va confirmer tous les jours vers 12h, par SMS, le rendez-vous déjeuner quotidien avec ses amis ; un autre infographiste encore qui va regarder, tous les ans, Roland Garros sur un écran tierce en même temps qu'il travaille, etc - sans mentionner ici la consultation des mails personnels, des réseaux sociaux, des sites de partage de vidéos, des sites de presse, etc. qui sont consultés à longueur de journée par presque tous les employés. Autrement dit, au delà d'une simple injonction à la disponibilité permanente, les technologies numériques apparaissent aussi comme des opérateurs de neutralisation - partiels et fragiles, certes - des agencements disciplinaires hérités, visant à renvoyer au dehors de l'espace du travail et de son organisation l'exposition à l'expérience affective - et supposée privée - de la vie sociale : amitié, famille, loisir, etc.

Nous pouvons donc nous apercevoir que l'hyperconnectivité suscite des tensions contradictoires du point de vue de l'organisation du travail - du moins dans le secteur créatif. D'abord parce que la porosité qu'elle introduit entre le temps de travail et le temps de vie, entre les relations professionnelles et les relations personnelles, est, par certains aspects, tout à fait adéquate aux spécificités des mécanismes de valorisation économique du secteur créatif - dans lequel la production de valeur n'est plus réductible au temps de travail. Autrement dit, dans un secteur où le principal moteur de la valeur n'est plus le temps de travail socialement nécessaire à la production mais l'expression du soi - un soi qu'il est donc de plus en plus difficile de contenir par des mécanismes disciplinaires venant lui imposer du dehors des façons de faire et des façons d'être - l'hyperconnectivité permet d'équiper une certaine forme d'authenticité du soi en l'affranchissant de cette scission temporelle et relationnelle qu'imposait usuellement l'organisation du travail entre le soi personnel - le soi privé - et le soi professionnel. Mais cette hyperconnectivité constitue en même temps, pour les instances de management, un problème, en tant qu'elle vient susciter toute une série de sortie du travail.

## De la discipline à la gouvernementalité de soi

Nous avons ainsi observé dans notre enquête que ces occasions de sorties-du-travail aménagées par les dispositifs numériques sont l'objet de diverses stratégies de contrôle managérial qui essayent de réduire la contamination de l'espace-temps du travail par des occupations d'ordre privée (Sarrouy, Patrascu, Loneux, 2014). Il nous a ainsi semblé intéressant d'analyser la façon dont le management articulait ces préoccupations contradictoires : d'une part, la reconduction d'une certaine volonté de contrôle tout à fait traditionnelle, mais, d'autre part, une volonté de contrôle qui ne peut plus - en raison même des spécificités socio-économiques inhérentes aux industries créatives - s'appuyer sur les mécanismes disciplinaires hérités<sup>1</sup>.

Cette tension semble avoir été « résolue » d'une manière assez intéressante dans une agence 3D du bassin rennais par une ré-organisation des mécanismes managériaux, autour de ce que nous pourrions appeler avec Foucault la gouvernementalité du soi : gouvernementalité par laquelle il s'agit de faire reposer sur les sujets mêmes du pouvoir le soin de s'auto-contrôler et de s'auto-discipliner de telle sorte à assurer la reconduction de ces stratégies de contrôle tout en préservant l'authenticité du soi. Cette agence 3D - comptant une quarantaine d'employés - a en effet mis en oeuvre depuis quelques années une politique de restriction de l'accès à l'Internet pour les infographistes : chaque connexion doit désormais faire l'objet d'une demande formelle précisant le site Internet utilisé, la période d'accès souhaitée et argumentant de l'utilité de l'accès. Depuis environ quatre ans, les employés interpellent ainsi la direction sur ce qu'ils estiment être une violation de leur droits fondamentaux : le droit à la connexion Internet. Un échange de mail entre un employé et la direction précise ainsi : « *Internet peut être utilisé à des fins professionnelles mais aussi personnelles sur le lieu de travail. La grande difficulté pour l'employeur consistera à trouver un point d'équilibre permettant un usage raisonnable de l'outil. (...) En effet, l'employeur devra tenir compte des impératifs professionnels mais aussi respecter les droits fondamentaux du salarié, comme l'a rappelé le Ministre de l'Emploi et de la Solidarité dans une réponse ministérielle n° 31590, JOAN Q, 18 octobre 1999, p. 6054 (...).* » On notera ainsi que les employés ne font pas distinction entre les usages professionnels et personnels en tant qu'ils les considèrent tous deux comme un droit fondamental du salarié.

Face à cette revendication, la Direction Générale a réclamé l'écriture d'une charte par un employé volontaire, en lui demandant de définir les normes de « bon usage » d'Internet et les sanctions appliquées en cas contraire. Les conditions définies par la Direction Générale comportaient « la nomination de plusieurs responsables qui seront garants du respect de la charte (...) ; la définition des sanctions au moindre non respect de la charte (...) » et l'identification sur le réseau de l'accès à internet par login. » On peut ainsi noter comment ce dispositif vient ouvrir sur un régime de gouvernementalité spécifique fondé sur l'identification, la responsabilisation et la définition d'auto-sanctions.

Nous sommes ici dans ce que Boltanski et Chiappello ont qualifié de « régime de responsabilisation-incitation où règne l'auto-contrôle » (Boltanski & Chiappello, 1999). Il est alors intéressant d'analyser comme l'employé à qui a été confiée la responsabilité de cette tâche s'est approprié ce dispositif et son langage pour en faire les principes d'un système d'usage responsable dans lequel chacun devrait être conduit à discerner par lui-même les « bons usages » des « mauvais » : « Cette charte « *Internet pour tous* » viens poser un cadre d'utilisation global à l'entreprise et permettra d'acter dans les règles la fin du système actuel, très inégal, stigmatisant et contre-productif au bénéfice d'un système basé sur la responsabilisation de chacun et une utilisation en bonne intelligence de l'outil de travail ». Cette autorité confiée aux employés de discerner les bons usages des mauvais va toutefois susciter la méfiance des responsables. C'est notamment la formule « *bonne intelligence de l'outil de travail* », jugée trop vague qui va susciter d'importants échanges mail. La directrice générale va considérer que cette

---

<sup>1</sup> Plusieurs dispositifs disciplinaires ont été mentionnés par les participants à l'enquête : interdiction de faire usage du téléphone portable personnel, système de « white liste » comportant les sites Internet ouverts à la connexion, etc.

version est « un peu light côté engagement utilisateur » et le chef de projet que « cette première version de la charte ne définit pas de façon assez explicite des sanctions »

On voit bien que ici le pouvoir porte sur - comme l'a expliqué Foucault - des *virtualités*, sur des potentialités d'action hors-normes, il encadre l'individu et oriente ses potentialités/permissions d'action. C'est du moins le sentiment de l'employé rédacteur de la charte : « j'ai le fort sentiment que cette remarque est portée par la crainte de la dérive ». Par ailleurs, en absence d'une définition « précise » d'« auto-sanctions » en cas de manquement aux règles, le chef de projet donne un exemple de type de sanction qui devrait figurée dans la charte : « une coupure (Internet) sera observée pour l'ensemble du service pendant 1 mois ».

## Conclusion

Nous nous sommes appliqués à discuter ici de ces procédés contrôle managérial suscités par l'hyperconnectivité comme des procédés de gouvernementalité. Nous citons ici Foucault qui nous dit : « il faut prendre en considération l'interaction entre ces deux types de techniques – les techniques de domination et les techniques de soi. Il faut prendre en considération les points où **les techniques de domination des individus les uns par les autres ont recours à des procédures par lesquelles l'individu agit sur lui-même.** (...) Le point de contact, là où le guidage des individus par d'autres se relie à la manière dont ils se conduisent, est ce que l'on peut, à mon sens, appeler le gouvernement. Gouverner les gens, au sens large du terme, gouverner les gens n'est pas une manière de forcer les gens à faire ce que le gouvernant désire ; c'est toujours un équilibre changeant qui comprend une certaine complémentarité et des conflits entre des techniques qui assurent la coercition et des procédures par lesquelles le soi se construit et se modifie lui même » (Foucault 1993, pp. 203-4).

La situation décrite par les employés de cette agence invite alors à penser ce rapport entre techniques de domination et techniques de soi. Dans le contexte du travail créatif, on voit bien que la stratégie managériale tend à déplacer la question du contrôle de l'extérieur vers le soi. L'individu est ainsi amené à se construire de structures de coercition, des *techniques de soi* qui deviennent alors légitimes et « justes » puisque auto-définies. Ce qui reste alors dans l'ombre c'est le fait que les techniques de soi restent « intégrées dans des structures de coercition et de domination » (Foucault, 1993) extérieures à l'individu.

## Références bibliographiques

- Boyer, R. et Orléan A. (1991). Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire. D'Henry Ford ou fordisme. *Revue économique*, 42(2), 233-272.
- Dieuaide, P., Paulre, B., et Vercellone, C. (2003). Le capitalisme cognitif. *Journées d'étude MATISSE*.
- Foucault, M. (1975/2003). *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1994). Les techniques de soi. Dans *Dits et Ecrits IV* (p. 783-813). Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (2004). *Naissance de la biopolitique*. Paris: Gallimard.
- Legrand, S. (2004). Le marxisme oublié de Foucault. *Actuel Marx*, 2(36), 27-43.
- Licoppe, C. (2008). Logiques d'innovation, multiactivité et zapping au travail. *Hermès*, 50, 171-178.
- Loneux, C., Patrascu, M. et Sarrouy, O. (2013). Enjeux, apports et limites d'un dispositif expérimental audiovisuel: le cas des lunettes-caméras. *ESSACHESS – Journal for Communication Studies*, 6(1).
- Menger, P-M. (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur*. Paris: Ed. du Seuil.
- Negri, A. et Lazzarato, M. (1991). Travail immatériel et subjectivité. *Futur Antérieur*, 6.
- Moulier-Boutang, Y. (2008). *Le capitalisme cognitif. La nouvelle grande transformation*. Paris: Éditions Amsterdam.
- Pène, S. (2005). La « Vie des hommes infâmes » dans la société de disponibilité. *Études de communication*, 28, 107-123.
- Quéré, L. (2001). La structure cognitive et normative de la confiance. *Réseaux*, 4(108), 125-152.
- Rouch, J-P. (2006). Cahiers-temps et chronostyles, une approche compréhensive des emplois du temps. Dans J. Thoemmes et G. de Terssac (dir.), *Les temporalités dans les sciences sociales*. Paris: Octarès.
- Sarrouy, O., Patrascu, M. et Loneux, C. (2014), Dispositifs numériques mobiles et restructuration des espaces temps professionnels. Dans S. Parinni-Alemanno (dir.), *Communication organisationnelle, management et numérique*. Paris: L'Harmattan.