Visibilité numérique des cadres d'entreprise

Un choix stratégique au risque de l'isolement

Cindy Felio

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4358>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.4358

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2013

Pagination : 123-132

ISBN : 978-2-86781-878-3

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Cindy Felio, « Visibilité numérique des cadres d'entreprise », *Communication et organisation* [En ligne], 44 | 2013, mis en ligne le 01 décembre 2016, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4358> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4358>

Visibilité numérique des cadres d'entreprise un choix stratégique au risque de l'isolement

Cindy Felio¹

L'usage professionnel des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) tend à bouleverser l'activité des cadres, et par là même leur qualité de vie. Dans les interstices d'une société fonctionnant « en temps réel », l'individu contemporain, équipé de multiples artefacts communicants, est en mesure de répondre à l'injonction d'immédiateté et de disponibilité envers son travail. L'usage de ces dispositifs implique une certaine traçabilité et une visibilité des pratiques. Si par cette traçabilité, certains aspects du travail sont objectivés (présence, mutualisation des connaissances, performance, productivité, etc.), des caractéristiques psychosociales de l'usage des TIC apparaissent également (climat de travail, pouvoir, conciliation entre les sphères de vie). Ainsi, la *visibilité* (comprenant également son antonyme *l'invisibilité*), représente-t-elle un enjeu stratégique pour le cadre ?

L'expérience du travail expose les individus à des contraintes indéniables : la souffrance fait partie du travail selon Christophe Dejours (2008). Pour dépasser cette dimension de souffrance et mener à bien leurs activités, les individus se mobilisent et élaborent des stratégies individuelles et collectives pour rendre leur quotidien plus supportable (*Ibid.*). Le déploiement de ces régulations nécessite l'existence de marges de manœuvre au sein de la sphère professionnelle. C'est à partir de ressources matérielles (ex : équipement en TIC), sociales (ex : soutien) ou encore personnelles (ex : formation initiale) que les individus construisent leurs stratégies. « Entre les contraintes du travail (...) et la maladie s'interposent un individu et les ressources disponibles ou créées pour y résister, les euphémiser ou les transformer » (Lhuillier & Litim, 2009, p. 88). Dans leur rapport aux TIC, les cadres que nous avons

¹ Docteure en Sciences de l'Information et de la Communication. Initialement Psychologue du Travail, Cindy Felio s'est investie dans une recherche doctorale en Sciences de l'Information et de la Communication au sein du laboratoire MICA (EA 4426), Université Bordeaux Montaigne. En conjuguant deux disciplines (SIC et Psychologie du Travail), son travail de thèse rend compte des pratiques communicationnelles des cadres équipés de TIC. Les orientations principales de son parcours s'articulent autour de la perspective organisationnelle de la santé au travail et des approches en communication des organisations. Ses activités de recherche scientifiques se rapportent au champ des usages des TIC et de l'analyse des temporalités contemporaines. cindy.felio@u-bordeaux3.fr

interviewés mobilisent principalement des ressources individuelles pour tolérer ou contourner les contraintes : leur histoire professionnelle constitue un minerai de moyens d'ajustement. La sphère privée constitue également un terrain fertile en termes de ressources, eu égard au soutien émotionnel et technique qu'ils reçoivent de leurs proches.

La maîtrise de la dimension visible des communications médiées par les TIC constituerait un moyen de faire face aux contraintes de travail au quotidien. Lorsque les efforts cognitifs et comportementaux des individus ne suffisent plus pour s'adapter aux situations problématiques, des formes de retrait, voire d'invisibilité au regard de la sphère professionnelle se développent. Dans cet article, nous proposons de questionner la manière dont les cadres mobilisent la dimension communicationnelle du continuum *visibilité / invisibilité*, non seulement au cœur de leur quotidien, mais aussi dans des périodes transitoires de souffrance au travail.

Contexte de l'étude

L'étude sur laquelle repose cet article est issue d'une recherche doctorale (Felio, 2013) portant sur les pratiques communicationnelles des cadres. Associée à un programme de recherche international², elle vise à rendre compte des comportements et attitudes à l'égard des TIC de la catégorie de salariés la plus équipée en TIC mobiles. La notion de « pratique » nous permet de dépasser l'interaction restreinte entre l'individu et les dispositifs communicationnels en intégrant dans l'analyse des variables attitudinales, symboliques et représentationnelles (Jouët, 1993 ; Orlikowski, 2000 ; Miège, 2007 ; Jeanneret, 2009). Pour ce faire, nous convoquons une perspective conjuguant les Sciences de l'Information et de la Communication et la Psychologie du Travail. Le croisement des approches permet de saisir le sens des pratiques des cadres en s'intéressant à la résonance psychosociale du travail (Dejours, 1993 ; Amado, 2010) désormais majoritairement médié par les TIC (Bobillier-Chaumon, 2012), tout en tenant compte de la temporalité discontinue des organisations contemporaines (Cordelier et al., 2011). Au cours de cette recherche qualitative longitudinale³, nous avons mené des entretiens biographiques auprès de 62 cadres⁴. Chaque sujet était convié à expliciter une journée-type de travail en se centrant sur ses propres pratiques des TIC. En fin d'entretien, la Technique des Incidents Critiques (Flanagan, 1954) était amorcée afin d'appréhender le caractère processuel

2 DEVOTIC (Déconnexion VOlontaire aux Technologies de l'Information et de la Communication) est un programme de recherche international financé par l'ANR. Cinq laboratoires universitaires sont investis dans ce projet : MICA (Bordeaux 3), SET (Pau), LISST (Toulouse 2), LCS (Paris 7), Grico (Ottawa).

3 Les deux terrains de recherche ont été réalisés à un an d'intervalle : T0 (d'octobre 2010 à février 2011) et T1 (d'octobre 2011 à février 2012).

4 Cadres exerçant leurs fonctions dans divers secteurs d'activité de la région Aquitaine. 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 aux particuliers, le commerce, les activités financières et bancaires sont consécutivement les secteurs les plus représentés.

de l'appropriation des dispositifs à travers le récit d'événements marquants (Felio & Carayol, 2012). Après avoir été soumis à une analyse thématique de contenu⁵, le corpus ainsi recueilli nous permet d'appréhender le rapport des sujets à l'égard des TIC, et notamment vis-à-vis de la visibilité de leurs pratiques numériques.

Dans les parties suivantes, nous développons les deux dimensions principales au sein desquelles la mobilisation stratégique du continuum *visibilité/invisibilité* numérique se fait jour à travers le témoignage des sujets interviewés. Au quotidien, les pratiques communicationnelles constituent une ressource que les cadres mobilisent pour mener à bien leur activité : dans le rapport à la connexion, la facette « visibilité » tient une place importante. Lorsque les individus ne parviennent plus à « tenir » et à développer des stratégies pour pallier les problématiques psychosociales du travail, des atteintes à la santé peuvent apparaître : au cours de ces transitions convalescentes, les cadres font l'expérience d'une certaine invisibilité numérique, et ce, dans une temporalité dont l'épaisseur se trouve restaurée.

Les pratiques des TIC : un enjeu de visibilité dans l'exercice managérial

Le continuum *visibilité/invisibilité* peut être saisi stratégiquement par les cadres pour répondre à différents objectifs : l'affirmation du pouvoir, la mise en scène de la disponibilité, ou encore la guidance de carrière.

Les formes écrites de communication au travail seraient en augmentation depuis une vingtaine d'années (Moatty et Rouard, 2012), notamment du fait de la généralisation du management de projet faisant naître un besoin central de coopération et de collaboration (Breduilleard, 2013). Nos analyses mettent en évidence que la mise en visibilité de la communication permet aux cadres d'asseoir leur rôle d'encadrement et leur position hiérarchique. Le mail, par le caractère traçable qu'il engage et sa fonctionnalité de « mise en copie », représente le dispositif le plus utilisé à ces fins. Pascal, cadre supérieur dans le secteur des SSII, nous explique la nécessité de rendre visible sa position hiérarchique dans des situations de communication critiques : « Là, il y a plusieurs personnes dans la boucle, donc on est obligé de réagir et d'en rajouter un petit peu [pour souligner l'importance]. (...) D'une attaque impertinente, vous vous sentez obligé, à un moment donné, de pratiquer une sorte de surenchère » (Pascal, cadre supérieur).

Bien qu'ils participent à la visibilité du pouvoir, certains usages du courrier électronique sont contestés par les cadres. Le « mail parapluie », empreint de déresponsabilisation selon certains sujets, implique une mise en visibilité qu'ils refusent. En les posant en témoins des échanges, ils se trouvent empêtrés dans un rôle sournois de médiateur qu'ils n'ont pas choisi. Lilian, cadre supérieur dans le secteur de la vente en ligne, nous raconte : « parfois on voit des mails [dans lesquels] on est en copie, on se dit : “tiens, un mail parapluie !”. Je me

⁵ Réalisée avec un logiciel CAQDAS (*Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software*) : QSR Nvivo 8.

couvre, je l'ai dit et voilà ! (...) Et après on est capable de dire : "mais tu étais en copie !". Mais pour moi sur des sujets importants, pas de réponse ne vaut pas une approbation. ».

L'extension de disponibilité mise en œuvre par les cadres à partir des TIC mobiles est discernable lors de la gestion des aléas et la réactivité face à l'urgence. Muni de son *BlackBerry*, Philippe, cadre supérieur dans le secteur des transports, anticipe les effets d'une situation de crise depuis sa chambre d'hôtel : « On a été très réactif sur le coup ! Ils ont été très surpris. Mon employeur, comme nos clients, ils ont été très surpris de la vitesse avec laquelle on a réagi sur une histoire comme ça ». Cependant, le caractère fugace de ces situations n'incite pas à une mise en lumière solide de la disponibilité. Ce travail en débordement réalisé à partir des TIC professionnelles n'est ainsi pas toujours reconnu par l'organisation du travail, reléguant ces pratiques communicationnelles à l'invisibilité. « C'est du temps masqué », soulignait Sylvain, cadre dirigeant dans un cabinet d'audit de comptabilité.

Pendant les congés, les cadres utilisent stratégiquement la visibilité permise par les dispositifs numériques, d'une part pour soutenir leur équipe, et d'autre part pour affirmer leur responsabilité et leur utilité. Émilie, cadre intermédiaire dans le secteur des finances, nous explique : « avec mes managers, s'ils ont besoin, s'ils ont un souci, (...) il ne faut pas hésiter quoi. Parce que j'ai des jeunes managers donc il faut vraiment être là en support ». Si certains usent de la technologie *pull* pour contrôler l'activité à distance (être là sans être visible), d'autres, protégés par la confiance en leurs subordonnés, optent pour une simple joignabilité (usage exclusif de la technologie *push*). Ainsi, Michel, cadre supérieur dans le secteur du recyclage, nous explique son choix de connexion volontaire avec le travail pendant les congés : « C'est important parce que ça permet de garder un œil sur ce qu'il se passe, et d'être présent auprès de mes équipes ». De son côté, Quentin, cadre supérieur dans le secteur ferroviaire, témoigne de la confiance qu'il accorde à ses subordonnés : « Ils sont en responsabilité et ce qu'ils feront ce sera bien. Je serai entièrement d'accord avec eux, c'est-à-dire qu'ils l'auront fait à un instant T, en fonction de la connaissance de la situation (...). Mais s'ils avaient besoin de m'appeler, ils pourraient m'appeler ».

D'autre part, l'invisibilité, parfois synonyme de déconnexion totale, peut représenter « une petite mort »⁶ pour les cadres en mal de reconnaissance de leur rôle managérial. C'est pourquoi certains conviennent d'« un point par semaine » par téléphone pour « montrer » qu'ils sont là. Gautier, cadre supérieur dans le secteur de la vente à distance, nous confie à ce propos : « Comme je me connectais tous les trois jours, je devais quand même à chaque fois envoyer un mail pour remettre les trucs en place, pour dire : "Attendez les cocos, moi je suis quand même là pour regarder mes mails donc ne faites pas n'importe quoi !". C'est important parce que quand on fait bosser pas mal

⁶ *Verbatim* issu de l'entretien mené auprès de Gautier.

de monde, (...) de temps en temps il faut dire : "Je suis là, je surveille ne vous inquiétez pas, ce que vous faites, vous ne le faites pas dans le vide" ».

Enfin, la visibilité peut être mise au service des enjeux de carrière. Le fait de rendre visible de manière sensible son activité à travers la médiation technique permettrait de satisfaire « une demande (réelle ou imaginaire) de légitimité et de reconnaissance » (Haroche, 2011, p. 8). Les jeunes cadres, en quête d'évolution rapide, tendent à l'utiliser stratégiquement. Ils peuvent ainsi faire valoir leur investissement et leur engagement organisationnel. George, cadre intermédiaire dans le secteur pétrolier, espère ainsi faire valoir sa présence connectée vis-à-vis de son entreprise : « C'est vrai que c'est embêtant parce que ce n'est pas payé. Mais bon, mes supérieurs savent très bien que je fais ça. Enfin, j'espère que c'est du donnant-donnant ». La trace numérique des cadres seniors, quant à elle, est davantage mobilisée dans une recherche d'adaptation aux nouveaux outils de la culture informationnelle. Par exemple, en étant visible sur le réseau social de l'entreprise, Fabrice (cadre dirigeant dans le secteur bancaire) prouve qu'il est là et qu'il s'adapte : « Si on n'est pas dans le même mode de pensée que cette nouvelle génération qui arrive, on est coincé ». Dans cette forme de coprésence, les cadres seniors s'impliquent en qualité de « ressource informationnelle », dans le but d'entretenir les « collectifs relationnels » (Denis & Licoppe, 2006). Donc ils ne sont « pas forcément plus réactifs, mais au moins présents », pour reprendre le propos de Fabrice.

Les formes de visibilité numérique en situation de souffrance au travail

Les TIC, imprégnées par ce souci du « temps réel » et de « l'immédiateté » (Carayol, 2005), permettent aux cadres de faire face à la temporalité discontinue et accélérée des organisations (d'Almeida, 2001). Pour « tenir » face à cette surcharge multi-facettes (informationnelle, cognitive, communicationnelle et organisationnelle⁷), ils mobilisent leurs ressources (maîtrise des TIC, réflexivité, compétences relationnelles). La subjectivité des individus demeure fortement engagée dans ce processus. Leurs stratégies passent notamment par la visibilité permise par l'usage des TIC : ils montrent qu'ils sont là, qu'ils agissent, qu'ils assurent une « hyper-adaptation ». « Pour être dans le coup, il faut feindre, avoir l'air battant, masquer sa fatigue ou son ras le bol » souligne Marie-France Hirigoyen (2008, p. 825).

C'est ainsi que, paradoxalement, nos résultats montrent que la mise en visibilité du travail et de la présence s'accompagne d'un sentiment d'isolement⁸ dans le rapport aux TIC qu'entretiennent les cadres, mettant en jeu autodiscipline et travail cognitif. En effet, à travers leur participation à

⁷ Bobillier-Chaumon, *op. cit.*

⁸ Nous empruntons ici la notion développée par Jacques Marc et ses collaborateurs (2011) : le sentiment d'isolement désigne l'absence de ressources collectives (régulations développées par les collectifs et/ou l'organisation du travail) pour faire face à un aléa professionnel. Le fait de ne pas disposer d'assistance en cas de nécessité (objective ou subjective) aurait des conséquences en termes de santé au travail.

notre recherche, la majorité des sujets de l'échantillon souhaitent « connaître les usages qu'ont les autres » et « se situer » par rapport à des individus faisant partie de la même catégorie socioprofessionnelle. Assurément, l'« impression d'être marginal » dans leur rapport aux TIC est partagée par tous : les stratégies étant essentiellement développées de manière individuelle, ces résultats corroborent la faiblesse du collectif de cadres⁹. Le discours des sujets de l'échantillon témoigne du manque de ressources collectives pour remédier aux effets non désirés des TIC dans leur usage professionnel.

Si les ressources des cadres s'épuisent¹⁰, des atteintes à la santé peuvent survenir. La souffrance, refoulée jusqu'alors¹¹, se révèle. L'issue envisagée pour continuer d'exister est alors de « craquer » et de s'exposer au regard organisationnel. La traversée d'épisodes d'« overdose communicationnelle » (Jauréguiberry, 2011, p. 114) peut ainsi conduire les cadres à rendre soudainement visibles les troubles qu'ils subissent, qu'il s'agisse de troubles physiques (cardio-vasculaires) ou de troubles psychiques (*burnout*). Franck, cadre dirigeant dans le secteur automobile, a souffert d'un trouble cardiaque : « Je me suis fait vraiment peur ». Lors de ce temps de déconnexion involontaire aux TIC, correspondant à son hospitalisation, le sentiment de consacrer une temporalité excessive à son activité professionnelle¹² est apparu : « Je me suis retrouvé six jours en soins intensifs et là... on se dit que la lumière elle s'éteint et... vous ne pensez qu'à une seule chose : à vos enfants ». À l'image de la société contemporaine, les pathologies narcissiques sont en augmentation (Hirigoyen, *op. cit.*), affectant des individus « par excès » (Castel, 2009, p. 433), entrepreneurs de leur propre vie. Les sujets de l'étude ayant souffert de troubles psychosociaux se déclarent comme particulièrement « passionnés » par leur travail, voire « *workaholic*[s] » et « *geek*[s] » comme Boris (cadre supérieur dans le secteur des SSII) se définit lui-même.

Pendant l'arrêt maladie ou la transition professionnelle résultant de la mise en lumière de la souffrance, les cadres optent pour un retrait. Ils se rendent alors invisibles au monde organisationnel, choisissent une déconnexion totale, voire une connexion cachée, à leur poste « en suspens ». Lorsque nous avons rencontré pour la seconde fois Rémi (cadre supérieur dans le secteur de la vente en ligne), il était en arrêt maladie pour *burnout*. Au cours de cet intervalle de convalescence, il déclarait s'octroyer du temps à soi et à ses proches, et s'investir pleinement dans la photographie, une passion qui l'anime depuis

9 Les travaux de Luc Boltanski (1982) mettent en évidence le délitement historique du « groupe des cadres » : aujourd'hui, il s'agit d'une catégorie hétérogène de salariés n'ayant pas d'identité professionnelle stabilisée.

10 D'après l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, une situation devient pathogène lorsque les individus ne sont plus en capacité de se mobiliser face aux contraintes d'un environnement. Il s'agit du sentiment de ne pas disposer de ressources suffisantes (stratégies comportementales, attitude, symboliques ; individuelles, collectives, organisationnelles) pour répondre à une situation problématique.

11 Puisque, à l'instar de l'idéologie managériale, le discours de la plainte des cadres est une aporie (Legoff, 1995 ; Bouilloud, 2012).

12 Nous précisons au lecteur qu'il s'agit d'une évaluation qualitative formulée par le sujet quant au débordement temporel de la sphère professionnelle sur la sphère privée.

l'enfance. Il a malgré tout participé à l'entretien avec son *BlackBerry* en poche, dont le *push-mail* était activé... Il nous explique : « Je suis toujours dans la boucle des mails de mon... je peux dire maintenant mon "ancien service". Voilà, c'est difficile de vraiment décrocher. C'est ce que tout le monde m'a dit : "Il faut décrocher et ne pas penser au boulot". Mais à cause de ce téléphone, c'est vrai que c'est dur de décrocher. Parce qu'il est là et je ne peux pas... (...) je suis attaché à la boîte et puis même si ce n'est plus mon service ou autre, après tout, je le connais par cœur. Et ouais, j'ai du mal à appuyer sur "off" ».

Dans cet interstice transitoire, si des questionnements existentiels taraudent leur esprit (« est-ce que, quelque part c'est la vraie vie ? » se demande par exemple Rémi), les sujets assouvissent un besoin de « rapport physique au monde »¹³, loin du flux numérique mouvant et éphémère des TIC. Pendant ses congés de maladie pour *burnout*, Boris s'investit dans des activités de jardinage, de bricolage, de lecture. Ce passionné de l'informatique vit cette transition comme un « *break* » qui lui offre la possibilité de « *flâner* ».

Somme toute, redevenir visibles pour eux-mêmes constituerait la quête première de la convalescence des « *cadres fusibles* » (Jauréguiberry, 2007, p. 100). C'est en effet plutôt dans leur propre reflet qu'ils souhaitent se reconstruire plutôt qu'à travers le « moi spéculaire » développé au détour de la visibilité numérique. L'invisibilité tendrait alors à se confondre en une stratégie de reconstruction identitaire.

Conclusion

Face aux conséquences parfois délétères des usages professionnels des dispositifs, les cadres ne restent pas démunis. En effet, notre recherche met en évidence une attitude particulièrement clairvoyante vis-à-vis des TIC dans leur mise en usage professionnelle. Leur histoire vécue, jalonnée d'événements marquants en lien avec les TIC, constitue un support de déploiement stratégique pour optimiser leur qualité de vie. Principalement, ils optent pour une connexion maîtrisée avec leur travail. La dimension de contrôle est forte dans leur rapport aux dispositifs : à travers la maîtrise des différentes fonctions de la connexion permanente, ils cherchent à conduire leur activité professionnelle de manière autonome. Ces stratégies sont déployées au sein de trois espaces : au travail, dans l'interface travail/hors travail et enfin dans la vie strictement personnelle.

La visibilité fait partie intégrante de ces formes de régulation individuelle, permettant aux cadres de conserver une ouverture suffisante à leur réseau professionnel (l'activité devenant *visible* à tout instant et en tout lieu), tout en préservant leur autonomie et leurs relations sociales (les caractéristiques nomades des TIC leur offrant la possibilité de justifier et d'affirmer leur position hiérarchique). À travers les différentes formes de visibilité, les cadres cherchent à conforter leur posture, à conserver la « face » au sens goffmanien.

¹³ *Verbatim* issu de l'entretien mené auprès de Boris.

Par la visibilité médiatique, ils affirment leur rôle professionnel auprès de leurs supérieurs (en montrant leur efficacité), de leurs collaborateurs (en assurant un support technique) et de leurs subordonnés (en garantissant un soutien social). Au prisme de leurs pratiques, les cadres cherchent aussi à se rassurer eux-mêmes : la visibilité pour soi présente l'opportunité d'une auto-évaluation au sens de la beauté du travail¹⁴, du sentiment d'efficacité personnelle et d'utilité. La grille de lecture développée par Béatrice Vacher (2006) pour appréhender le rôle structurant des dimensions informationnelles et communicationnelles dans les organisations, nous permet de mieux différencier les dimensions latentes de ces stratégies : les cadres « fabriquent » lorsque la visibilité numérique leur permet d'assurer leur rôle professionnel (encadrement, contrôle, soutien) ; ils se « rassurent » eux-mêmes et leur entourage quand ils mobilisent la visibilité pour légitimer leur posture et leur compétence ; et enfin se « socialisent » en assurant des formes de soutien social. Lorsqu'ils ne parviennent plus à contrebalancer les contraintes du travail en leviers maîtrisés, des troubles psychosociaux peuvent apparaître, conduisant les sujets à faire l'expérience d'une déconnexion involontaire et, par là même, d'une opacité médiatique. En qualité de médiateurs de risques psychosociaux au travail, les TIC participent à ce processus.

Le discours des cadres met en évidence l'ambivalence de la notion de visibilité décrite par Claudine Haroche (2011). Tantôt « valeur désirée » lorsqu'elle concourt à l'exercice managérial (encadrer, contrôler), tantôt « antivaleur dénigrée » quand, la médiation technique de la visibilité et son évanescence participent à la dégradation des conditions de travail (isolement, perturbation des relations). Parce que développant des formes de stratégies hétérogènes et contingentes, nous concevons préférablement les notions de *visibilité* et d'*invisibilité* comme un continuum plutôt qu'un antagonisme : ainsi la complexité de la mobilisation stratégique par les cadres est davantage prise en compte.

BIBLIOGRAPHIE

AMADO G., « Subjectivité limitée, travail et résonance psychique », in CLOT Y., LHUILIER D. *Travail et santé, ouvertures cliniques*. Toulouse : Érès, 2010, p. 65-77.

BOBILLIER-CHAUMON M.-É., « L'impact des technologies de communication sur les cadres ». Rapport de recherche GREPS / APEC [en ligne], 2012. Disponible sur : http://recherche.univ-lyon2.fr/greps/IMG/pdf/Rapport_GREPS_012012-V-Finale.pdf (Consulté le 01/09/13)

BREDUILLIEARD P., « Management de projet », in CARAYOL V., GRAMACCIA G. Coord. *Abécédaire. Vingt ans de recherches et de publications en communication des organisations*. Pessac : Presses Universitaires de Bordeaux, 2013, p. 154-158.

¹⁴ Nous reprenons ici un concept développé par Christophe Dejours : il s'agit de la reconnaissance d'une activité réalisée « dans les règles de l'art » tout en admettant sa dimension singulière.

BOLTANSKI Luc, *Les cadres : la formation d'un groupe social*. Paris : Éditions de Minuit, 1982, 528 p.

CARAYOL V., Coord. *Vivre l'urgence dans les organisations*. Paris : L'Harmattan, 2005

CASTEL R., *La montée des incertitudes : travail, protection, statut de l'individu*. Paris. Seuil, 2009, 164 p.

CORDELIER B., VASQUEZ C., MAHY I., « Présentation : L'organisation en mouvement : action, temporalité et processus », in *Revue internationale de communication sociale et publique*, 2011, n° 5, p. I-VIII.

DEJOURS C., *Travail, usure mentale: essai de psychopathologie du travail*. Paris: Bayard, 1993, 298 p.

DENISJ., LICOPPE C., « La coprésence équipée : usages de la messagerie instantanée en entreprise », in BIDEAUX A., BORZEIX A., PILLON T., ROT G., VATIN F. Coord. *Sociologie du travail et activité*. Toulouse : Octares, 2006, p. 47-65.

FELIO C., CARAYOL V., « Apports de la technique des incidents critiques : l'étude des pratiques d'hyper connexion des cadres », in *XVIII^e Congrès de la SFSIC*, 30 mai-1^{er} juin 2012, Rennes.

FELIO C., 2013. *Pratiques communicationnelles des cadres. Usage intensif des TIC et enjeux psychosociaux*, Thèse de Doctorat en Sciences de l'information et de la communication, V. Carayol (dir.), Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3, 486 p.

FLANAGAN J. C., « The Critical Incident Technique », in *Psychological Bulletin*, 1954, vol. 51, n° 4, p. 327-359.

HAROCHE C., « Être visible pour exister : l'injonction à la visibilité », in *Sociologie clinique*, 2011, p. 7-22.

HIRIGOYEN M.-F., « La souffrance au travail et les pathologies émergentes », in *L'information psychiatrique*, 2008, vol. 84, n° 9, p. 821-826.

JAUÉGUIBERRY F., « Les téléphones portables, outils du dédoublement et de la densification du temps : un diagnostic confirmé », in *TIC & Société*, 2007, n° 1, vol. 1, p. 80-103.

JAUÉGUIBERRY F., « Pratiques soutenables des technologies de communication en entreprise » in *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2011, vol. 6, n° 3, p. 107-120.

JEANNERET Y., « La relation entre médiation et usage dans les recherches en information-communication en France », in *RECHIS*, 2009, vol. 3, n° 3.

JOUËT Josiane, « Pratiques de communication et figures de la médiation », in *Réseaux*, 1993, vol. 11, n° 60, p. 99-120.

LHUILIER D., LITIM L., « Le rapport santé-travail en psychologie du travail », in *Mouvements*, n° 58, p. 85-96.

MARC J., GROSJEAN V., MARSELLA M. C., « Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail », in *Le travail humain*, 2011, vol. 74, n° 2, p. 107-130.

MIÈGE B., *La société conquise par la communication. Tome III. Les TIC entre innovation technique et ancrage social*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 2007, 235 p.

MOATY F., ROUARD F., « Lecture et écriture au travail : les enjeux en termes de formation et de conditions de travail », in *Formation emploi*, 2009, vol. 106, n° 2, p. 59-73.

ORLIKOWSKI W. J., « Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », in *Organization Science*, 2000, vol. 11, n° 4, p. 404-428.

SPURK, J., « De la reconnaissance à l'insignifiance », in AUBERT N., HAROCHE N. Coord. *Les tyrannies de la visibilité*, Paris : Érès, 2011, p. 323-333. Disponible sur : www.cairn.info/les-tyrannies-de-la-visibilite--9782749213507-page-323.htm (Consulté le 16/05/13)

VACHER B., « L'invisible et structurante matérialité de l'information et de communication organisationnelles : une grille de lecture », in *Communication & Organisation*, 2006, n° 30, p. 230-249.

Résumé : Les cadres représentent la catégorie de salariés la plus équipée en artefacts communicants par les directions d'entreprise. L'intégration de ces dispositifs dans leur quotidien professionnel contribue à reconfigurer non seulement la conduite d'activité managériale mais aussi les tâches de gestion informationnelle. Face aux conséquences délétères issues de la pratique des TIC (mésusages du courrier électronique, dégradation des relations interpersonnelles, infobésité, sentiment de laisse électronique), les cadres se mobilisent pour développer des comportements et attitudes d'ajustement. La dimension de visibilité des communications instrumentées fait partie des enjeux essentiels de ces formes de déploiement stratégique. En s'appuyant sur une recherche qualitative longitudinale menée auprès d'une population de 62 cadres aquitains, cet article développe les enjeux de la visibilité numérique au carrefour du quotidien de travail et des épisodes de souffrance au travail.

Mots-clés : pratiques communicationnelles, TIC, management, stratégies, risques psychosociaux, sentiment d'isolement.

Abstract: Executives represent the category of employees the most equipped in artifacts communicating by organization. The integration of these devices into their daily work contributes to reconfigure not only the conduct of managerial activity, but also tasks of informational management. Faced with deleterious consequences resulting from the practice of ICT (e-mail misuse, damage interpersonal relationships, information overload, feeling of «electronic leash»), the executives are mobilizing to develop some behavioral and attitudinal adjustments. The dimension of visibility of communications instrumented is a part of the key issues of these forms of strategic deployment. Based on a qualitative longitudinal research on a population of 62 executives (Aquitaine, France), this paper develops the implications of digital visibility on daily's work and during times of suffering at work.

Keywords: communication practices, ICT, management, coping strategy, psychosocial risk, isolation feeling.