Réseaux sociaux et smartphone au travail : les managers gardent-ils encore le contrôle ?



Les managers passent-ils trop de temps au travail sur leurs réseaux sociaux personnels ? La question paraît pertinente pour investiguer les conséquences négatives sur leur cognition et leur management. Pourtant ce n'est probablement pas la durée qui pose problème.

C'est ce que montre une enquête menée auprès de 74 managers (voir détails en fin d'article). Ce constat rejoint les résultats des recherches réalisées au cours des quinze dernières années. Une étude portant sur plus de 350 000 adolescents a ainsi conclu que le temps d'écran explique moins de 0,4% de la baisse du bien être des adolescents. Les travaux montrent en revanche l'importance des habitudes de consultation et de l'attachement au smartphone. Notre enquête approfondit les mécanismes en jeu pour les managers dont le métier sollicite déjà fortement les capacités d'attention.

Ce que révèlent les usages réels des managers

Prenons d'abord la mesure du phénomène. 79 % des responsables interrogés consultent les réseaux sociaux plus qu'ils ne le souhaiteraient, 42 % se disent tentés de les regarder dès qu'une tâche devient peu exigeante et 41 % les utilisent comme une pause lorsqu'ils ressentent une fatigue mentale. Portons ensuite notre attention sur un résultat instructif : lorsqu'on rapproche le temps déclaré des difficultés rapportées, le lien attendu ne se dessine pas. Un responsable de restaurant consacrant une à deux heures quotidiennes aux plateformes affirme s'en détacher sans effort et ne décrit pas d'effet néfaste sur sa concentration. À l'inverse, un expert en systèmes d'information dont le temps d'utilisation est inférieur à 45 minutes par jour avoue se perdre dans la consultation des réseaux et ressentir de la frustration et de la culpabilité.

Enfin, distinguons, comme la recherche l'a fait dès 2000 à propos d'Internet, la dépendance à l'activité, sur les réseaux sociaux eux-mêmes, de la dépendance à l'objet qui permet d'y avoir accès. Par exemple, bien qu'il ait supprimé toutes ses applications de réseaux sociaux, un contrôleur de gestion continue à chercher l'interaction avec son téléphone, ne serait-ce que pour y regarder l'heure. L'enquête montre que le smartphone fait l'objet d'un attachement propre, qui peut amplifier la captation de l'attention des managers par les réseaux sociaux. Ces résultats, comme d'autres tout aussi surprenants, suggèrent de nouvelles pistes d'action pour limiter la nocivité au travail de l'utilisation personnelle des réseaux sociaux et du smartphone.

Une question d'habitude plus que de durée

Ce que les entretiens font apparaître, c'est que les difficultés rencontrées dépendent plus du rapport entretenu avec les plateformes que du nombre d'heures au compteur. Une manager d'équipe data raconte que l'installation d'une application l'obligeant à patienter quelques secondes quand elle ouvre un réseau social l'a aidée à se rendre compte que c'est un geste machinal et inutile. Une étude a montré qu'on accède souvent à des contenus comme les réseaux sociaux sur son téléphone de façon répétée pendant la journée pour les regarder pendant moins de trente secondes. C'est cet usage excessif et automatique, plus que le temps passé, qui détériore les capacités d'attention.

26 % des managers reconnaissent avoir essayé de réduire leur utilisation des réseaux sociaux sans y parvenir. Une durée longue n'est pas neutre puisqu'au-delà de deux heures quotidiennes, la quasi-totalité des usagers concernés est en échec. Pourtant plus de quatre répondants en difficulté sur dix ont une fréquentation moyenne en deçà de ce seuil. Pour eux, c'est cet automatisme de consultation qui apparaît comme le facteur explicatif le plus probable. En revanche, ceux qui ont un rapport plus conscient aux plateformes réussissent mieux à mettre en place des stratégies de régulation et décrivent moins de difficultés cognitives. Autrement dit, c'est davantage la relation entretenue avec les réseaux sociaux que le temps d'écran qui apparaît déterminante.

L'attachement au smartphone, un facteur aggravant

Les effets négatifs des réseaux sociaux peuvent être accentués par l'attachement au smartphone, sachant que c'est à travers lui qu'on y accède le plus souvent. Consulter son téléphone peut se transformer en « action réflexe » d'accès aux réseaux sociaux comme l'explique un répondant qui en profite pour aller sur X dès qu'il récupère un code d'authentification. Les entretiens montrent que ce sont les managers les plus attachés à leur téléphone qui rapportent le plus de dispersion attentionnelle, de fatigue mentale et de difficulté de contrôle. Une manager d'équipe le regarde dès le matin au petit déjeuner ; un chief of staff reconnaît en être dépendant : « il est toujours avec moi, toujours. » Lorsqu'ils n'ont pas accès à leur téléphone, les managers sont même trois fois plus nombreux à ressentir un manque (presqu'un tiers d'entre eux) que lorsqu'ils n'ont pas accès aux réseaux sociaux (moins d'un sur dix).

Des travaux en psychologie cognitive permettent de comprendre les mécanismes en jeu. Même lorsqu'il n'est pas utilisé, un smartphone qui reste à portée de main mobilise une partie des ressources mentales. Sa présence est à l'origine d'un brain drain, ou fuite attentionnelle : une partie du cerveau s'efforce de ne pas y toucher tout en étant attentive à ce qui pourrait arriver. L'attachement au téléphone renforce cet effet.

Les managers interrogés le reconnaissent. 48% le consultent pendant une tâche professionnelle même en l'absence de notification. Plusieurs avouent vérifier leur téléphone toutes les quinze à trente minutes. 58% reconnaissent qu'une notification personnelle capte leur attention même lorsqu'ils sont concentrés. Un répondant considère les réseaux sociaux comme des bonbons : « t'en prends un et t'as juste envie d'en prendre un autre. » C'est lorsqu'il laisse son téléphone (la boite de bonbons), à charger une demi-journée loin de lui qu'il ne succombe pas à la tentation et que son cerveau se pose et peut se concentrer sur son travail.

Télépression, blurring et dispersion

Ce double accaparement, par les réseaux sociaux et le smartphone, s'ajoute à ce que des chercheurs ont nommé la télépression, qui renvoie à l'obligation ressentie de répondre immédiatement aux messages professionnels. Dans des organisations plus plates, en réseau, où le travail et sa rapidité d'exécution s'intensifient, c'est devenu un signe implicite de professionnalisme.

De fait, leur journée consiste en une longue série de sollicitations professionnelles qui déborde sur leur temps personnel, en miroir des notifications personnelles qu'ils traitent pendant leur temps de travail. La messagerie professionnelle est souvent consultée le soir à la maison et une veille informationnelle peut même être maintenue le week-end. Les recherches sur les transitions de rôles décrivent ce blurring ou porosité des frontières entre les sphères professionnelle et privée.

Les managers font l'expérience d'un multitâche subi qui découle des nouvelles exigences de leur poste. Dans cette situation déjà tendue, les usages personnels des plateformes et du smartphone deviennent une source additionnelle de captation de leur attention. Or les travaux ont montré que les individus exposés à de multiples flux d'information sont moins à même de rester focalisés sur une tâche donnée. Les réseaux sociaux et le téléphone n'inventent pas la dispersion managériale : ils l'intensifient. Cette surcharge attentionnelle a une autre conséquence, moins visible mais tout aussi importante, concernant la manière dont les managers cherchent à récupérer leurs ressources mentales.

La pause qui ne repose pas

Un effet boule de neige est révélé par l'enquête. Beaucoup de managers déclarent utiliser les réseaux sociaux personnels comme des pauses. Fatigués par une journée d'interruptions permanentes, ils ont recours à ces moments qu'ils espèrent mentalement peu coûteux pour souffler.

Mais la récupération s'avère illusoire. Cette stratégie expose le cerveau à un flux de stimulations supplémentaire. Plusieurs participants à l'enquête expriment le sentiment de ne pas se sentir reposés après. Lorsque leur consultation empiète sur la soirée, elle peut même réduire leur temps de sommeil et finalement alimenter une boucle de renforcement de leur charge mentale. Les managers interrogés ont largement conscience de ce paradoxe : 72 % d'entre eux reconnaissent que les réseaux sociaux ne les aident pas à récupérer leurs ressources attentionnelles. Une recherche expérimentale a montré un effet équivalent à propos du téléphone lui-même. La performance cognitive des personnes passant leur pause sur leur téléphone reste aussi basse que si elles n'avaient pas fait de pause, alors qu'elle est restaurée si celles-ci utilisent par exemple du papier et un crayon ou même leur ordinateur.

Et la conscience du phénomène ne suffit pas à en sortir, surtout, comme on l'a vu, pour ceux dont le mode de consultation est automatique. Plusieurs répondants décrivent leurs tentatives infructueuses de réduction de la consultation des réseaux sociaux, l'un d'eux continuant même à consulter les plateformes depuis le navigateur de son ordinateur après avoir supprimé l'application de son téléphone.

Un angle mort managérial

Un dernier résultat en creux mérite d'être signalé. Les managers évoquent spontanément comme conséquences la détérioration de leur attention et de leur concentration, ainsi qu'une difficulté à prendre du recul ou à être réellement présent dans les échanges. Mais ils ne les relient presque jamais à la coordination de leurs équipes, au pilotage de l'activité ou à l'organisation du travail.

Cela ne signifie pas que ces dimensions soient épargnées. Une forme de déni pourrait ici être à l'œuvre. Par exemple, 47 % des répondants ne reconnaissent pas qu'il leur faut du temps pour retrouver leur concentration après avoir réagi à une notification, alors que la recherche a montré une moyenne de 23 minutes de coût de reprise. Il n'est pas possible de refuser de voir les effets immédiats comme la fatigue, mais les conséquences plus distantes peuvent aisément être ignorées. On peut supposer que la prise de conscience d'une baisse de la qualité de leur travail constituerait une remise en question trop menaçante de leur identité professionnelle.

Au-delà de la discipline individuelle

Si ces analyses ne permettent pas de clore le débat, elles invitent à reformuler la question initiale. L'enquête est fondée sur les perceptions de 74 répondants concernant leur propre fonctionnement. Ses résultats devront être confirmés par des études utilisant des mesures cognitives objectives. Pour autant, la mise au jour du rôle des automatismes de consultation et de l'attachement au smartphone, dans un environnement attentionnel tendu, où les façons de se reposer renforcent les difficultés, suggère deux déplacements.

Le premier concerne les leviers d'action. La plupart des applications qui aident à développer le bien-être numérique cherchent à réduire le temps d'écran. Or s'occuper du compteur, c'est traiter le symptôme et non la cause. Si les automatismes et l'attachement comptent davantage que la durée, alors il convient de faire appel aux stratégies qui cassent les comportements en place dans une logique d'apprentissage de nouvelles habitudes. Concernant les réseaux sociaux, on peut désactiver les notifications et réserver des plages qui leur sont explicitement consacrées. Pour ce qui est du smartphone, on peut l'éloigner physiquement et créer des espaces et des moments protégés où il n'est pas admis. On réapprend alors à l'utiliser avec une intention consciente et à le considérer comme un objet dont la place est limitée plutôt que comme un support d'accès aux réseaux sociaux, sources de récompenses intermittentes.

Le second est plus profond. La difficulté pour les managers à contrôler leurs usages des réseaux sociaux personnels et de leur smartphone est renforcée par les caractéristiques de leur environnement où les normes implicites valorisent une disponibilité permanente et où le professionnel et le personnel se retrouvent mêlés. Leur utilisation comme stratégie de récupération s'avère par ailleurs inefficace et accentue encore les difficultés. Dans ce contexte, la réponse ne peut pas se limiter à la seule discipline individuelle. Le droit à la déconnexion, en vigueur en France depuis 2017, apparaît comme un premier pas largement insuffisant. Certaines entreprises vont plus loin en aidant leurs cadres à réguler leur attention, par exemple en sanctuarisant des demi-journées dites cockpit, où les accès à Internet sont coupés, ou en organisant des séances de travail d'où les smartphones sont bannis. L'ambition doit désormais être plus grande : il s'agit de construire au travail un véritable régime attentionnel d'ensemble répondant aux nouveaux enjeux identifiés.

À propos de l'étude – Cet article s'appuie sur le mémoire de fin d'études de Marie Rival, diplômée du Programme Grande École – Master en Management d'emlyon business school (2026), intitulé « Dans quelle mesure l'usage personnel des réseaux sociaux grand public influence-t-il les capacités cognitives des managers ? ». Réalisée sous la direction de Thierry Nadisic, l'enquête a été menée auprès de 74 managers : 8 entretiens approfondis puis un questionnaire auquel 66 managers ont répondu. Les propos rapportés sont issus des 8 entretiens anonymisés et les pourcentages cités portent sur les 66 réponses. Les résultats présentés sont descriptifs et ne permettent pas d'établir de lien de causalité.