

Note technique

TIC, HYPERCONNEXION ET SURCONNEXION : COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DES ATTEINTES PSYCHOSOCIALES POUR LES PRÉVENIR

Cet article vise à apporter un éclairage sur les catégories d'outils regroupées sous le terme « technologies de l'information et de la communication (TIC) » et sur les activités de travail qu'elles soutiennent, en lien avec des préoccupations de santé et de bien-être au travail étudiées par l'INRS.

Les changements induits par l'usage de ces outils et les modes de travail qui se sont développés dans leur sillage interrogent, notamment sur la perméabilité entre les sphères professionnelle et privée et sur la surcharge informationnelle.

Dans la lignée de travaux antérieurs, conduits en psychologie et ergonomie, plusieurs axes, autour desquels des solutions sont recherchées, sont également évoqués.

VINCENT
GROSJEAN,
OPHÉLIE
MORAND
INRS,
département
Homme
au travail

Contexte et préoccupations

L'INRS a conduit des travaux de recherche sur les pratiques numériques, notamment en lien avec la messagerie électronique, justifiés par le fait que de nombreux rapports révélaient des préoccupations en matière de santé et de bien-être.

Parmi les préoccupations, relayées tant par la recherche et les médias que par les partenaires sociaux français ou européens [1-3], on note :

- l'émergence d'une norme implicite de connexion permanente pour certains cadres et salariés ;
- la multiplication des outils sans priorisation et sans structuration des stratégies d'usage ;
- une tendance à l'effacement des frontières entre vie personnelle et familiale et vie professionnelle, avec l'envahissement de la première par la seconde, par l'entremise des outils numériques ;
- le développement d'une forme de surcharge informationnelle véhiculée sinon provoquée par les technologies de l'information et de la communication (TIC).

Plus récemment, la crise provoquée par la pandémie de Covid-19 a entraîné un accroissement « dans l'urgence » du travail à distance, principalement depuis le domicile, qui s'est accompagné de la multiplication de réunions en téléprésence et d'une

communication médiée par les TIC, au détriment des échanges en présentiel. Ces évolutions créent un délitement des collectifs de travail, exacerbent le sentiment d'isolement, tout en soulignant l'importance des rapports informels de travail et du soutien social pour le bien-être des salariés comme pour l'efficacité des collectifs de travail sur le long terme [4]. Le « technostress », qui peut être défini comme le stress en lien avec l'usage professionnel des outils numériques [5], s'est également accru du fait de ces évolutions accélérées par la crise [6]. Ces circonstances et difficultés rendent importante la construction de stratégies d'usage du numérique dans l'entreprise, afin de maintenir performance, motivation et bien-être au travail, tout en tenant compte des nouvelles pratiques de travail et des modes de contrôle de celles-ci.

Si l'organisation du travail est une prérogative hiérarchique, les usages des TIC sont aussi en lien avec les choix « personnels » des salariés, en particulier lorsqu'ils se connectent en dehors des heures de travail. Ce choix est toutefois contraint par des mécanismes comme la pression normative du collectif, les politiques RH et les représentations individuelles ou collectives de ce qui est attendu d'un cadre ou d'un salarié non cadre [1]. La dialectique entre norme



RÉSUMÉ

Au moment de leur introduction, les technologies de l'information et de la communication (TIC), au premier rang desquelles la messagerie électronique, supposaient une grande liberté d'usage pour les salariés. La réalité des pratiques actuelles est parfois à l'inverse, décrite comme une « dictature de la réponse immédiate », à laquelle s'ajoutent des phénomènes de surcharge informationnelle et

d'invasion de la sphère privée, perturbant les phases de récupération et posant des questions relatives à la santé mentale ou à l'efficacité au travail. Les tentatives de régulation par des normes et chartes présentent d'importantes limites, notamment parce qu'elles ne prennent pas en considération la signification des flux d'information, qui peut être différente en fonction de l'activité. Cet article,

en rappelant un grand nombre d'études antérieures sur le sujet, propose des points de repère et des axes de réflexion, autour desquels des pistes en matière de santé au travail peuvent être élaborées. En particulier, la construction par un collectif de travailleurs d'une modalité d'organisation mieux à même de faire face à des flux croissants d'information à traiter y est présentée.

ICTs, hyperconnectivity and overconnection: understanding the dynamics of psychosocial disorders in order to prevent them

When they emerged, information and communication technologies (ICTs), and especially electronic messaging, implied that users had a lot of freedom to use those technologies as they pleased. In reality, current practice is quite the opposite, tending more towards a "tyranny of immediate response", compounded by information overload and invasion

of the private sphere, disrupting rest phases and raising concerns in terms of mental health and efficiency at work. Attempts at regulation through standards and charters have major limits, particularly because they do not take into account the meaning of the information flows, which can be different based on the activity. This article, pointing out a large number of

previous studies on the topic, proposes reference points and avenues for reflection around which occupational health and safety solutions could be built. In particular, the establishment by worker representatives of an organisational mode that can better handle growing flows of information to be processed is presented.

organisationnelle et autonomie personnelle dessine le contour des marges de manœuvre, telles qu'elles sont vécues et mises en actes, et pose, du fait du développement du numérique, des problèmes spécifiques de santé ou de bien-être au travail.

Définition, catégorisation et évolution des TIC et de leurs usages

Catégorisation « utilitariste »

Les TIC sont définies comme « l'ensemble des outils et des ressources qui permettent de recevoir, d'émettre, de stocker, d'échanger et de traiter les différentes informations et connaissances entre les individus¹ » [7]. Dans ce cadre large, les TIC désignent à fois des outils de communication et de gestion (de connaissances, de données, de projets, etc.) partagée [8].

Peu d'auteurs donnent une typologie des TIC ; il est toutefois possible d'en distinguer cinq types [8] (Cf. Tableau 1).

Plusieurs compléments sont nécessaires pour mieux saisir cette classification :

- Cette typologie met en lien la technologie logicielle mise en œuvre et la fonction soutenue. Une telle forme de présentation met en avant la fonctionnalité, l'utilité de la technologie par rapport à des activités qui s'inscrivent dans le contexte professionnel. Elle ressort d'un préjugé qu'il est possible de qualifier de positif par rapport à ces outils, puisqu'elle éclaire sur son utilité².
- La question du *hardware*, i.e. celle des supports matériels qui permettent l'accès à ces technologies, n'est pas prise en considération, bien que ces

TABLEAU 1 → Cinq types de technologies, selon leur fonction principale (d'après [8]).

TYPE DE TECHNOLOGIE	FONCTION PRINCIPALE
Messagerie et Internet, intranet, extranet...	Transmettre de l'information
Groupwares (espaces collaboratifs virtuels), réseaux sociaux internes et externes	Soutenir la collaboration autour d'un projet ou soutenir des objectifs de socialisation
Technologies de gestion	Formaliser et automatiser le recueil, le traitement et l'accès aux données stratégiques de l'entreprise
Systèmes experts d'aide à la décision, algorithmes...	Suppléer ou porter assistance à la décision humaine
Plateformes d'e-learning, Mooc, Cooc	Soutenir la formation individuelle et collaborative

supports aient évolué au cours des dix dernières années, avec la généralisation du smartphone, le développement des systèmes de téléconférence, le *cloud computing* et la multiplication des objets connectés et des capteurs.

- Une autre évolution n'a pas été mentionnée par les auteurs : alors que par le passé, les outils étaient conçus dans et pour le contexte de travail – quitte à trouver, dans un second temps, des usages dans la sphère privée –, désormais, le phénomène s'est inversé : de nombreux outils apparaissent et sont développés pour des usages grand public, puis infusent la sphère professionnelle. C'est le cas de plusieurs réseaux sociaux, de plateformes collaboratives et, plus récemment d'applications de messagerie instantanée comme WhatsApp ou Signal [9]. Ceci crée de nouveaux problèmes de responsabilité pour les employeurs, qui constatent que les salariés, les plus jeunes notamment, utilisent des supports techniques pour communiquer entre eux ou avec des interlocuteurs professionnels, alors qu'aucune stratégie d'entreprise n'a été mise en place pour diffuser ou structurer ces usages (*in* : [1], p. 384). Or, du fait de ses obligations en matière de santé et de sécurité au travail, la responsabilité juridique de l'employeur peut être engagée par rapport à des pratiques ou à des incidents qui paraissent sortir de sa zone de contrôle^{3,4}. Il serait souhaitable de distinguer les outils promus

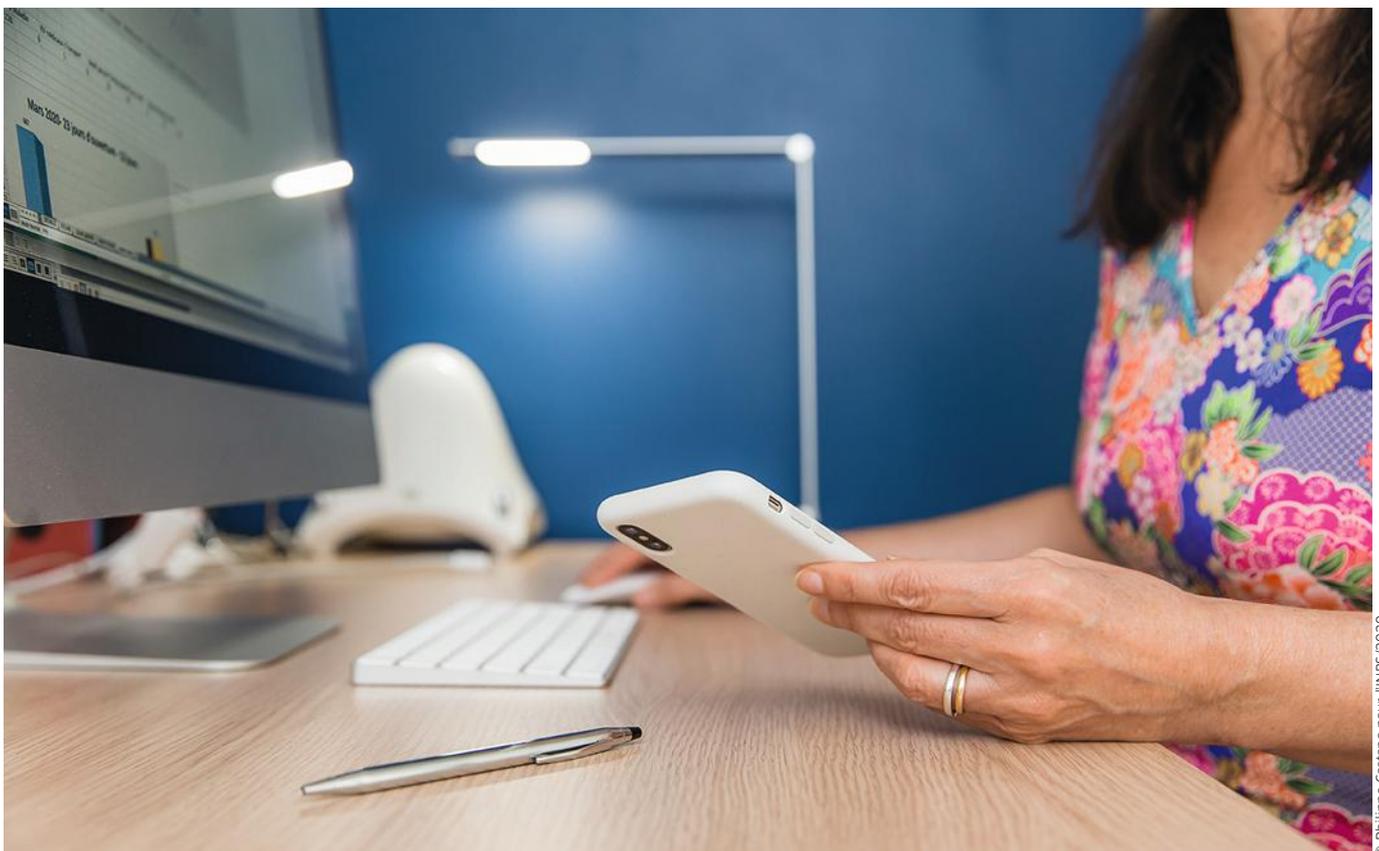
et choisis par l'entreprise des outils issus de choix personnels des salariés.

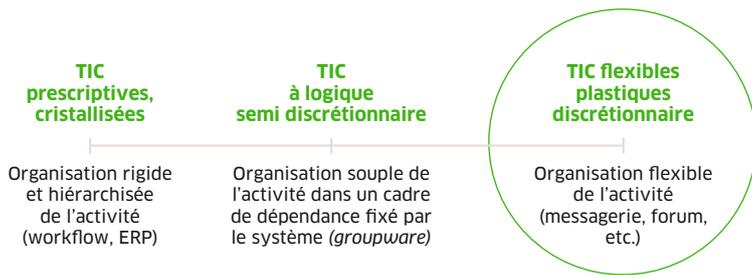
- Les fonctions exprimées dans le *Tableau 1* sont définies par rapport à l'utilisateur/client individuel, donc par rapport au salarié considéré individuellement, pour les usages professionnels. Cependant, nombre de fonctions sont orientées vers le pourvoyeur du service, de manière visible ou non pour l'utilisateur : les plateformes numériques exercent une fonction de contrôle et d'optimisation au service de la société qui les met à disposition ; les réseaux sociaux remplissent une fonction de collecte d'informations sur ceux qui les utilisent, leurs profils, leurs habitudes..., et ils n'en sont pas les bénéficiaires. Des dispositifs transitant par les réseaux sociaux et les moteurs de recherche (*via* leurs algorithmes) exercent une influence sociale au profit de clients ou d'instances qui les pilotent [10]. Ces fonctions méritent d'être citées, dans la mesure où elles sont susceptibles de présenter des effets délétères sur la santé mentale des usagers, qu'il s'agisse de professionnels ou non, et sur la cohésion sociale.

Catégorisation « relationnelle »

Une autre catégorisation est proposée, opérant une distinction en trois groupes, selon le type de relation qui se noue entre l'utilisateur et l'outil, plus précisément sur la façon dont les outils s'imposent à l'utilisateur et

La messagerie électronique s'est intensifiée avec l'usage des notifications, la démocratisation du smartphone, mais aussi du fait de l'apparition d'attentes de réponse rapide.





↑ FIGURE 1 Les différents modes de structuration de l'activité par les TIC (adaptée de [8]).

interviennent dans la structuration de son activité (Cf. Figure 1). D'un point de vue psycho-ergonomique, cet axe de catégorisation est intéressant, puisqu'il souligne que c'est « l'usage et non pas les caractéristiques intrinsèques de la technologie qui vont en déterminer les effets » [11].

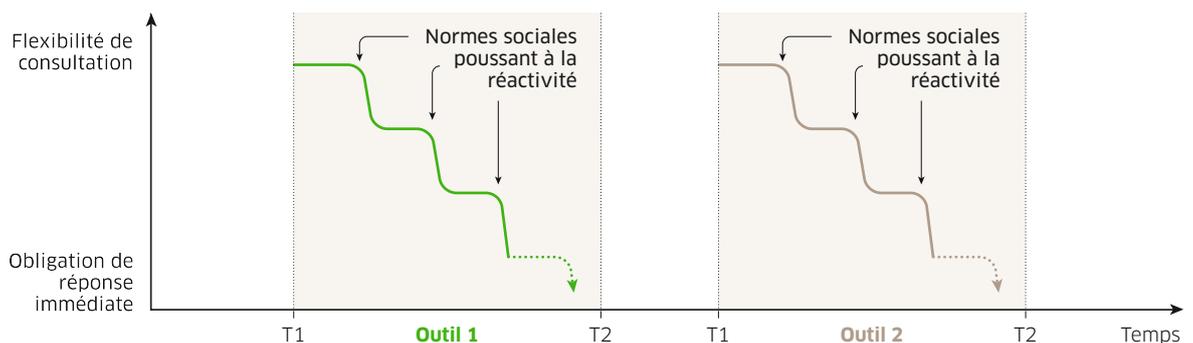
À gauche de la Figure 1, on trouve les outils qui s'imposent formellement à l'utilisateur : ils demandent une action de sa part de façon relativement impérative et cadrent l'activité. Ce peut être le cas d'un logiciel de gestion, qui contraint l'utilisateur à renseigner l'ensemble des champs pour avoir accès à une fonction.

À l'autre extrémité, figurent des outils conçus comme complètement flexibles, dont la messagerie électronique (e-mail) est le modèle le plus emblématique. Au début de son expansion, le mail était considéré comme un moyen de communication asynchrone et la liberté d'organisation était mise en exergue [12]. Vingt ans plus tard, il est devenu synchrone avec l'usage des notifications, la démocratisation du smartphone, mais aussi du fait de l'apparition d'attentes de réponse rapide, sinon immédiate de la part de beaucoup de personnes.

Le mail est illustratif de la façon dont les usages réels en sont venus progressivement à ce que cette dimension de flexibilité formelle et d'asynchronisme soit totalement contredite par la réalité des usages vécus par un nombre croissant de salariés, au point que l'on parle de « dictature de l'e-mail » [13]. Ce qui au départ s'est présenté comme une liberté d'usage (« vous avez loisir de consulter, de lire et répondre

quand vous le souhaitez ») est perçu aujourd'hui comme une forme d'obligation de réactivité permanente. Dans une étude menée auprès de cadres en 2016, Soubiane rapporte que 70 % d'entre eux considèrent que « la disponibilité permanente [via le mail] est une norme de leur environnement professionnel ». Une étude de l'INRS de 2020 confirme que les cadres rapportent fréquemment des craintes de désapprobation de la part de leur environnement professionnel en cas de déconnexion, même temporaire [1]. Ils signalent qu'en l'absence de réponse immédiate à un mail, il leur arrive de recevoir un SMS de rappel : « Tu n'as pas lu mon mail. » En outre la littérature rapporte que pendant le temps de travail, 70 % des mails sont lus dans les six secondes qui suivent leur arrivée.

Les plateformes collaboratives (groupwares) se situent à un niveau intermédiaire, semidiscrétionnaire (Cf. Figure 1) [8] ; elles permettent une organisation souple de l'activité tout en fournissant un cadre dans lequel celle-ci s'exerce. Les groupwares, construits dans la perspective de s'adapter à des logiques projet, fournissent aux utilisateurs un lieu virtuel supposé cohérent, complet et structuré, où les acteurs d'un projet trouvent les informations nécessaires. Le salarié y accède au moment où il décide de se consacrer à ce projet, i.e. en rejoignant l'espace dédié. Ces outils sont pensés pour constituer un espace virtuel autour d'une activité, même si des écarts importants entre la réalité des usages et cette intention de bonne pratique sont fréquents⁶. Parmi les fonctions de ces outils, on peut citer : communiquer, se rencontrer et échanger, partager de l'information et coordonner les processus de travail [12]. Bobilier-Chaumon note une dérive dans la façon dont ces outils sont mobilisés : « Ces outils distillent aussi une nouvelle forme de prescription, qui ne repose plus sur la logique de la contrainte [...], mais qui fait plutôt appel à l'engagement solidaire des individus, par une logique d'adhésion aux normes collectives issues des pairs et collègues. » [8]. L'auteur déclare que les « bonnes pratiques » associées à ces technologies se voient de plus en plus érigées



↑ FIGURE 2 Des outils permettant une grande latitude d'usage en viennent à être associés à une obligation de réactivité immédiate. Ce fut le cas pour la messagerie électronique, on voit une évolution similaire pour les dispositifs de type groupware.



© Gaël Kerbaol/INRS/2019

en nouvelles règles. Il y a une forme de dérive similaire à celle soulignée précédemment pour la messagerie électronique : les outils pensés techniquement dans une perspective de latitude d'usage voient leurs usages dériver vers une normalisation de la réactivité quasi immédiate, dictée par des normes sociales plus ou moins explicites qui finissent par s'imposer subrepticement (Cf. Figure 2). Le vecteur de cette évolution, ce sont les pratiques collectives qui dérivent sans analyse réflexive des conséquences pour l'efficacité ou le bien-être des salariés-usagers. Félio parle à ce propos de « *dérive catachrétique*⁷ » [14], pour dénoncer ce détournement de l'outil de communication en un dispositif synchrone, ce qui « *intensifie le rythme de flux, et par conséquent, celui du travail* », dont les effets de désorganisation sont fréquemment dénoncés. Transposé à la Figure 1, cela signifie que de nouveaux outils apparaissent régulièrement sur la droite de la typologie, et que la réalité des usages les « *fait évoluer vers la gauche (de la figure)* », traduisant une illusion d'autonomie, décrite dans d'autres secteurs d'évolution technologique [15]. Ce phénomène n'est pas anodin s'agissant des impacts délétères subjectifs, car parmi les facteurs identifiés de technostress, la vitesse d'apparition de nouveaux outils et la réduction dans la latitude d'usage sont régulièrement mentionnés. La tendance liée à l'utilisation de plus en plus fréquente d'outils apparus d'abord dans la sphère

privée augmente le nombre d'outils classés dans la catégorie de droite (Cf. Figure 1), les « TIC flexibles ». Cela tient au fait que nos choix d'utiliser tel ou tel outil, telle ou telle technique sont plus libres dans la sphère privée que dans le travail. Ainsi, les réseaux sociaux spécialisés (par exemple ceux fédérant les personnes selon leurs profils professionnels, tels LinkedIn et Researchgate) entrent dans la catégorie des technologies flexibles. L'inscription de ces outils dans une philosophie d'usage axée sur la liberté et l'autonomie⁸ est donc présente pour une portion de plus en plus conséquente de technologies utilisées dans les deux sphères de vie. Le principe de libre consentement est consubstantiel à ces outils, alors que les entreprises qui les développent ont, pour beaucoup d'entre elles, un modèle économique qui impose que les utilisateurs soient nombreux et actifs, et développent des fonctionnalités destinées à capter l'attention des usagers et à les fidéliser. Ainsi le terme « économie de l'attention », apparu en 1997 [16-18], concerne-t-il à présent toute une série d'applications qui ont aussi pris place dans la sphère professionnelle. Ce terme qualifie la relation entretenue avec un nombre croissant d'applications qui sont en compétition pour capter une ressource devenue rare : l'attention du consommateur, de l'utilisateur, dans ses sphères tant professionnelle que personnelle. L'entreprise et le travail sont évidemment impliqués, puisque les capacités attentionnelles sont aussi une ressource clé mobilisée pour réaliser un travail productif, en particulier lorsqu'il est de nature intellectuelle et tertiaire [19]. Certains auteurs prodiguent des conseils pour s'en protéger, garder la maîtrise de cette ressource, la diriger vers ce qui est prioritaire [20].

Situation actuelle

Surcharge informationnelle – Surconnexion

S'ils varient en raison des modes d'évaluation et des métiers auxquels ils font référence, les chiffres relatifs à l'usage de la messagerie électronique sont impressionnants : 293 milliards de mails échangés par jour en 2019 (hors spams) et 36 consultations chaque heure de la boîte de réception de cadres dès 2006 [21]. Des publications plus récentes évoquent le chiffre de 10 mails reçus par heure pour un salarié non-cadre du tertiaire. Les effets néfastes des interruptions provoquées par les outils numériques ont été étudiés et dénoncés [22], notamment sur la performance cognitive. Selon Gould *et al.*, un salarié affecté à une tâche bureautique simple tend à se laisser distraire environ une fois toutes les cinq minutes, ce qui a pour effet d'augmenter la probabilité d'erreurs dans sa tâche principale [23]. Néanmoins, d'autres travaux pointent que l'effet perturbateur dépend du moment où l'interruption intervient par rapport à un flux naturel de travail [24] : les interruptions comme les pauses [25]



 PERMETTRE LE CONTRÔLE DE L'UTILISATEUR
Un dispositif qui donne au travailleur la possibilité de fixer ses objectifs de temps de travail ininterrompu, rend possible le développement d'une maîtrise par rapport aux distracteurs.
 UN FLUX DE TRAVAIL PERSONNALISÉ ET ADAPTABLE
Donner au salarié la possibilité de bloquer les distracteurs à certains moments pour les réactiver à d'autres.
 DES PAUSES PRODUCTIVES
Des interruptions numériques ne sont pas l'idéal. Des pauses physiques sont préférables, les distractions en ligne étant bloquées. Organiser des pauses plus saines, comme une promenade, est recommandé.
 MICROPAUSES
Travailler sur de longues périodes est physiquement et mentalement fatiguant. Un logiciel cadencant des micropauses, par exemple de 30 secondes à quelques minutes, suffisantes pour que la personne se rafraîchisse l'esprit, est considéré comme bénéfique.

TABLEAU 2 →
Recommandations par rapport aux interruptions (d'après [33]).

sont utiles dans le cycle d'activité, mais elles doivent être maîtrisées [19-22].

Le travail requiert, pour être efficace, des changements de focalisation attentionnelle, en particulier pour les tâches intellectuelles. L'enjeu pour l'efficacité et le bien-être n'est donc pas de faire disparaître ces interruptions, mais d'assurer à l'utilisateur une certaine maîtrise par rapport à leur flux (Cf. les recommandations reprises dans le Tableau 2). Ce problème est particulièrement aigu pour les cadres, qui en viennent à considérer la messagerie électronique comme « le métronome de leur activité » [26]. En effet, « la principale conséquence de la messagerie électronique est la baisse de l'autonomie dans la gestion du temps » [11].

L'usage du terme « surconnexion » fait référence à la souffrance exprimée par des salariés face à la surcharge informationnelle, en la distinguant de l'« hyperconnexion », lorsque cette souffrance n'est pas exprimée en dépit d'un niveau d'astreinte liée à la gestion des mails, qui apparaît objectivement élevé [1, 2]⁹.

S'agissant de données quantitatives sous l'angle des conséquences psychosociales, 70 % des managers déclarent souffrir de surcharge informationnelle [14]. En anglais, deux termes renvoient à cette réalité. Le premier, « surcharge d'e-mails » (*email overload*), correspond au sentiment éprouvé par les utilisateurs, que « leur utilisation du courrier électronique est devenue incontrôlable du fait qu'ils reçoivent et envoient plus d'e-mails qu'ils ne peuvent gérer, trouver ou traiter efficacement » [27, 28]. Le second, « *workplace telepressure* ¹⁰ », fait référence au sentiment (pénible) d'urgence généré par le fait que les normes implicites de l'entreprise et des collectifs imposent une réactivité immédiate. La manifestation subjective de cette souffrance est définie par Santuzzi et Barber comme « le fait de penser aux messages issus des TIC avec une pression ou un besoin d'y répondre

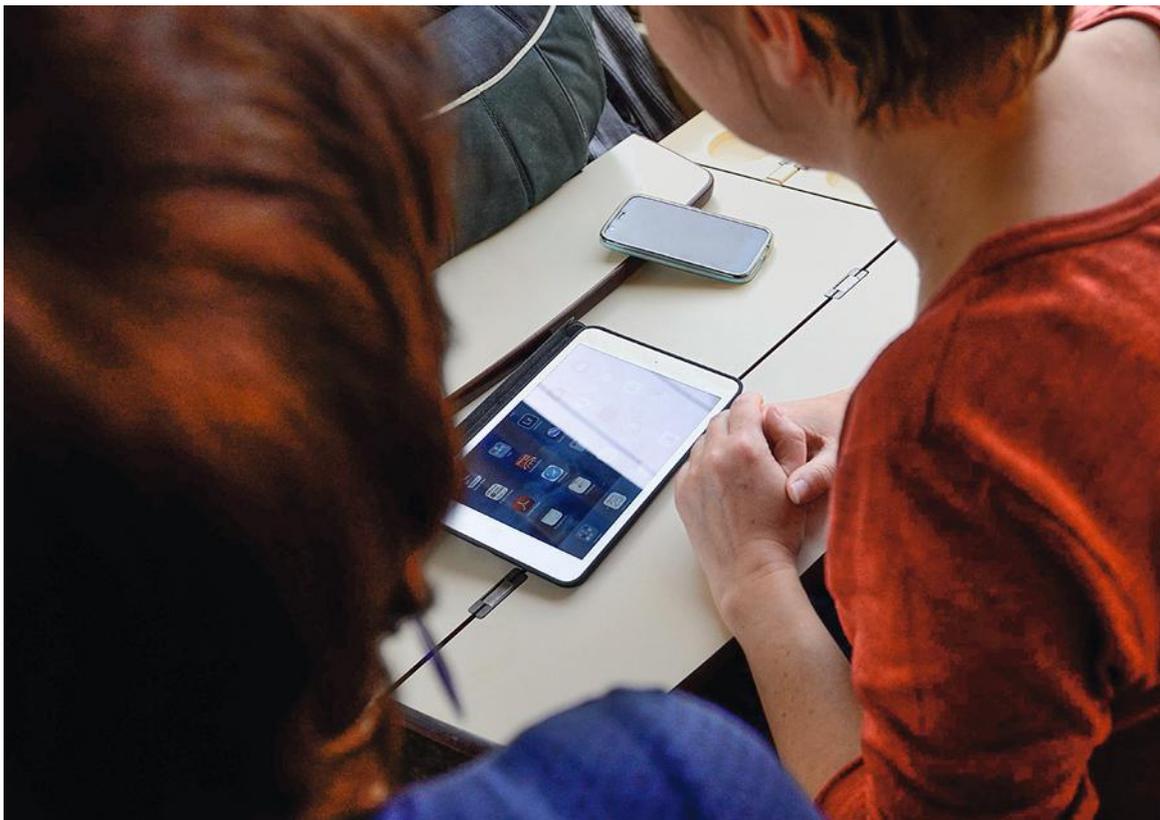
submergeant le sujet » [29]. D'autres auteurs parlent enfin plus simplement de stress lié à l'usage des outils numériques.

Le sociologue Jauréguiberry évoque le « *syndrome du zappeur* » ; l'individu est confronté à une accélération liée au flux informationnel qu'il se sent tenu de traiter. Il oscille entre deux risques :

- celui d'entrer dans une « *spirale de non-qualité* », liée au fait de basculer dans un traitement en urgence systématisée, associée à une perte de sens ;
- la décompensation, qui peut prendre une forme proche du burnout (épuisement professionnel) ou de la dépression.

Le syndrome du zappeur constitue le « *mal latent qui guette ceux qui vivent leur expérience d'instantanéité médiatique selon une logique de pure rentabilité au point de s'y faire absorber. C'est tout à la fois l'anxiété du temps perdu, le stress du dernier moment, le désir jamais assouvi d'être ici et ailleurs en même temps, la peur de rater quelque chose d'important, l'insatisfaction des choix hâtifs, la hantise de ne pas être branché au bon moment sur le bon réseau, et la confusion due à une surinformation éphémère* » [30].

Depuis quelques années, la systématisation de l'utilisation professionnelle du « couple smartphone - messagerie » pour communiquer est devenue l'un des nœuds des difficultés exprimées. Cet usage mène à l'adoption progressive d'une norme de connectivité et de disponibilité (au sens de norme sociale implicite⁵) qui génère les conséquences néfastes évoquées, et ceci pour une population de plus en plus importante de salariés. Alors que l'utilisation individuelle des dispositifs de messagerie sur smartphone offre aux salariés une grande flexibilité, et, dans les premiers temps, un sentiment de contrôle autonome sur leurs interactions, elle provoque concurremment une augmentation des attentes collectives et institutionnelles quant à



© Gaël Kerbaol/INRS/2015

Travail sur
tablette lors
d'un trajet en
train.

la disponibilité des salariés qui s'en voient dotés [31]. Ceci porte atteinte à la capacité objective des salariés à se déconnecter du travail [29], attestée par le développement d'un sentiment de malaise en cas de déconnexion. En adoptant progressivement une pratique consistant à utiliser leurs outils mobiles pour travailler n'importe où et n'importe quand – ce qu'ils considèrent comme une marque de leur autonomie de cadre –, les salariés en viennent à les utiliser partout et tout le temps, ce qui, paradoxalement, réduit concrètement leur autonomie. Ce paradoxe de l'autonomie est lié au fait que ces travailleurs se retrouvent tiraillés entre leur désir d'autonomie personnelle et leur engagement professionnel [32]. À moyen terme, les risques pour la santé s'accroissent ; les services de santé au travail font le constat de dérives dommageables dans les normes implicites relatives à la manière dont le travail est et devrait être effectué : la dictature de l'immédiateté n'est pas tenable pour l'entreprise et ceux qui y vivent. Les effets de cette culture de l'urgence et de l'absence de maîtrise des interruptions sur les capacités d'attention des salariés sont nombreux : quinze à vingt minutes sont nécessaires pour reconstituer le contexte cognitif d'une tâche complexe, avant de redevenir pleinement efficace après une interruption vécue le cas échéant comme impérative, et une minute pour revenir à une tâche simple après une interruption, même de courte durée. Cela pose des problèmes attentionnels et d'efficacité

et amplifie les difficultés dans les domaines des conditions de travail et de la santé mentale. Nous considérons que c'est parce qu'il s'agit d'un problème d'efficacité que cela devient un problème de conditions de travail et de santé au travail. Le salarié ne parvient plus à faire son travail correctement, parce qu'une multiplicité de « distracteurs¹¹ » le perturbe, favorisant une perte d'estime de soi ou une perte de sens au travail.

Plus récemment, la culture de l'immédiateté liée à l'usage du mail s'est renforcée avec des outils ou applications complémentaires, tels WhatsApp, qui se diffusent abondamment dans les collectifs de travail, car ils sont vécus comme facilitateurs de la communication intragroupes.

Des pistes de solutions individuelles, organisationnelles et collectives

Le « chacun pour soi »

Bien que le diagnostic posé plus haut souligne les déterminants culturels et collectifs des difficultés rencontrées, le constat des chercheurs est que de nombreux travailleurs font face à ces difficultés en cherchant à agir « à un niveau individuel, en dépit de l'attention portée aux environnements et ressources organisationnels qui contribuent au technostress » [34].

Or la mise en actes de solutions individuelles est difficile à tenir dans la durée, dès lors qu'elles entrent en contradiction avec des normes collectives qui,



globalement, incitent à l'accélération générale de la communication, à une forte réactivité et à la connexion permanente. C'est vrai tant pour la question de la pression à la réponse immédiate pendant la journée que pour la tendance au débordement du travail en dehors des heures « normales », cadrées par le droit du travail. La peur de se retrouver « noyé » de mails et d'informations lors de sa reconnexion après une déconnexion est un frein au respect de la loi et du bon sens [35].

L'entreprise

Les démarches pensées au niveau de l'entreprise se sont appuyées sur des logiques soit d'imposition

« autofeedback », permettant un retour sur soi et une distanciation par rapport à un comportement dont les personnes concernées n'ont pas nécessairement conscience du caractère délétère. Il convient toutefois de remarquer que quand on demande aux cadres pourquoi ils se connectent tant ou en dehors des heures, les réponses tournent autour de : « *C'est le seul moyen pour faire face à ma charge* » ou « *C'est pour réduire mon anxiété* » [14]. La méthode est donc ciblée sur le comportement de surconnexion jugé délétère en lui-même, sans attaquer la cause que constitue la surcharge informationnelle chronique que la personne vit comme « *ne pouvant être déléguée* ».

Une autre démarche consiste en l'édiction de chartes de bonnes pratiques. Dès 2011, la société 3M a édicté une charte sur les relations interpersonnelles, incluant un chapitre sur les TIC. Ces préconisations n'ont pas toujours été bien accueillies par les salariés, qui ont parfois dénoncé un « *catéchisme de la direction* ». Les chartes peuvent être mal perçues par les salariés, qui considèrent qu'elles désresponsabilisent l'entreprise, en étant à la fois trop générales et trop éloignées de la réalité et des spécificités des activités [31,35]. Par ailleurs, si la charge informationnelle demeure élevée, le risque est grand que demeure le sentiment que pour y faire face, la stratégie la plus efficace reste de traiter la masse des mails simples depuis son domicile, en dehors des plages de travail, pour se consacrer à des problèmes plus complexes au bureau. Ce sont ces types d'explications et de stratégies qui sont exprimés en entreprise [1]. De notre point de vue, il est important de discuter du problème de charge informationnelle et de ne pas regarder des pratiques de connexion isolément. Dans cette période de sortie de crise sanitaire prolongée, la question peut aussi intégrer les modalités d'exercice du télétravail.

Depuis début 2017, la loi impose aux entreprises de négocier un accord sur la déconnexion et, faute d'accord, de mettre en place une charte précisant les usages des outils numériques en dehors des plages « normales » de travail. Souvent, elles vont porter plus largement sur les usages du numérique. Le droit de ne pas être connecté ni contacté en dehors des horaires a un fondement juridique depuis 2017 (Cf. *Pour en savoir plus*). Une charte peut inclure un encouragement à organiser un transfert de charge vers un collègue en cas d'absence, à utiliser un message d'absence, ou encore à rédiger une procédure pour gérer les urgences lorsque le responsable est absent...

Les collectifs métier

Des analyses au sein d'une entreprise multimétier montrent toutefois que les problèmes sont vécus différemment en fonction de la position occupée dans l'entreprise. Ainsi, un commercial, pour qui le



© Gaël Kerbaol/INRS/2018

Chauffeur-livreur réalisant des commandes, encaissements et facturations au cours de sa tournée auprès des clients.

(par exemple : interdire les communications professionnelles en dehors des heures « normales » de travail, ce qui s'est révélé inefficace), soit de préconisations/incitations. La seconde option peut viser la conscientisation. C'est le cas lorsque l'entreprise s'adresse aux cadres qui communiquent le plus en dehors des heures de travail pour les informer de leur « marginalité » relative. L'entreprise peut pour ce faire utiliser des messages du type : « *Vous faites partie des 5 % de nos collaborateurs qui envoient proportionnellement le plus d'e-mails entre 19 h et 8 h du matin* » ; ou « *vous avez envoyé le mois dernier xx e-mails dans la tranche horaire yy, ce qui représente en proportion zz % des mails envoyés. Nous vous rappelons que l'entreprise souhaite limiter au maximum le travail en dehors des heures de travail* ». De telles mesures ont l'intérêt de modérer les excès, de rappeler que la norme de l'entreprise est à la préservation de la sphère privée personnelle et non à l'encouragement au surtravail. Elle procure également un

numérique constitue le premier moyen d'entrer en relation, donc d'effectuer son travail, ne voit pas sa connexion de la même façon qu'un cadre technique, pour qui certains modes de contact représentent des interruptions dans un flux de travail qu'il souhaiterait plus continu, plus serein. Du point de vue des contraintes objectives véhiculées par le numérique, la situation peut paraître très proche, mais elle est vécue de manière différente. On peut le résumer ainsi : pour l'un, le numérique est le vecteur par lequel il alimente normalement son agenda de travail ; pour le second, c'est le perturbateur principal de ce même agenda de travail.

Ceci justifie de construire des analyses différenciées selon les corps de métier, pour accompagner chacun dans la définition de ce qui pose un problème au regard du droit au repos, de la charge, des conditions de travail..., autant que dans l'exploration de solutions de prévention.

Stratégie transformative

Les caractéristiques des outils, leurs spécificités techniques sont loin de suffire à expliquer les raisons des impacts des TIC, en particulier négatifs, sur les conditions de travail, la performance et la santé mentale. Des facteurs culturels et personnels, telles les normes sociales collectives, les représentations sociales et individuelles de ce qu'il convient ou non de faire face aux attentes perçues en matière de communication et de disponibilité jouent un rôle central en façonnant, à l'insu des premiers concernés, les usages et le vécu subjectif – plus ou moins pénible, débilitant ou attentatoire à la santé – associé à ses usages. C'est le cas de la pression vers plus d'immédiateté dans les échanges, qui tend à pousser vers des usages synchrones d'outils pensés pour ne pas imposer cette urgence permanente (les outils qualifiés plus haut de « discrétionnaires »).

Dans le cadre d'un partenariat avec un groupe industriel qui souhaitait améliorer les pratiques de connexion, nous avons développé une stratégie d'intervention dont l'objectif était (en amont des modifications des pratiques) d'accompagner l'adoption d'une posture réflexive, tant au niveau individuel que collectif par rapport aux usages des outils numériques. Dans un premier temps, on cherche à approfondir la conscientisation par les salariés

et les dirigeants des déterminants organisationnels et humains de pratiques problématiques. Cette conscientisation est vue comme un préalable au changement dans les représentations individuelles et collectives (Cf. Figure 3). Le postulat est que la prise en charge d'un problème ne peut intervenir qu'après une prise de conscience de sa réalité et de ses causes profondes. Si celles-ci tiennent à des normes collectives implicites, ces dernières aussi doivent être conscientisées en tant que normes, avant de pouvoir être remises en cause.

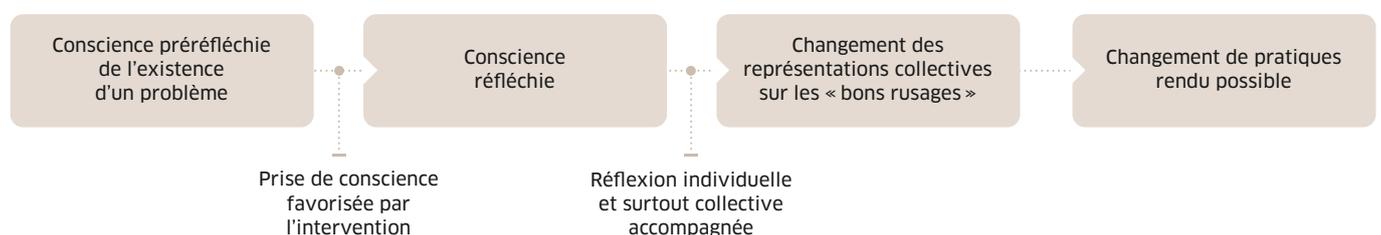
Une analyse collective des difficultés rencontrées avec les outils numériques a été conduite auprès d'un groupe de cadres techniques (ingénieurs) fortement qualifiés, affectés à un même secteur d'une grande entreprise de télécommunications.

La lecture de leurs difficultés principales converge avec le diagnostic posé ici. Ces cadres expriment une défiance vis-à-vis de possibles solutions organisationnelles centralisées, dont ils considèrent qu'elles auraient pour effet de réduire leur autonomie. C'est pour eux une « mauvaise solution », parce qu'ils estiment que leur charge de travail globale et leurs contraintes relationnelles et communicationnelles sont incompressibles, et qu'une obligation de déconnexion leur imposerait d'y faire face avec moins de latitude décisionnelle pour s'auto-organiser.

La solution qui leur apparaît la moins dommageable serait d'utiliser un *groupware*, en respectant la philosophie d'usage des concepteurs de ces outils. Concrètement, cela signifie que des dossiers ou projets devraient être animés et suivis avec zéro mail ou presque, les différentes tâches étant définies puis suivies à partir d'un espace dédié. Sur le plan organisationnel, au-delà de l'aspect technique, la cohérence du changement de paradigme ainsi construit impose que les tâches soient soumises, non à une seule personne, mais à un collectif partageant la responsabilité d'un projet/espace de tâches et de son avancée, en cohérence avec des options managériales adressant les attentes à des équipes ou des collectifs plutôt qu'à des individus. L'efficacité implique une évolution culturelle, qui apparaît aux cadres qui ont construit cette proposition en phase avec le regard sur le travail véhiculé par les jeunes collaborateurs et de nature à réduire la pression exercée sur les individus, membres d'un

↓ FIGURE 3
Synthèse de la stratégie de changement prenant en compte les déterminants organisationnels et humains des pratiques, le cas échéant non conscientisés (normes collectives définissant le travail « bien fait », attentes de réactivité immédiate...) [36].

Inspiré de Vermersh (1994)



collectif solidairement responsable. Une des difficultés identifiées avec cette solution, qu'ils considèrent proche des pratiques souhaitées par les plus jeunes collègues, familiers des dispositifs de travail en réseau, consiste cependant à se fixer sur un seul outil partagé en *groupware*. En effet, de tels outils sont déjà utilisés dans cette entreprise de manière opportuniste par des salariés qui en perçoivent les avantages, mais en l'absence d'une politique centralisée qui opérerait pour une de ces plateformes et écarterait les autres, le coût d'apprentissage de ces différentes plateformes logicielles est tel que le niveau de maîtrise atteint n'est pas suffisant pour qu'une « bascule culturelle » s'opère et devienne collectivement profitable.

On peut considérer que certains dispositifs dédiés à certaines tâches ont déjà adopté cette philosophie d'usage, privilégiant l'affectation des tâches de traitement d'information à des collectifs et non à des individus. On peut citer le cas des plateformes de demande d'intervention de maintenance bureautique. Le demandeur n'adresse pas sa demande à une personne en particulier, et il n'a pas à savoir qui va la traiter. Il lui suffit de savoir qu'un collectif compétent va prendre connaissance de sa demande puis la prendre en charge. Du fait de ce choix organisationnel et technique, aucun des salariés affectés à la tâche ne risque de se retrouver devant une charge considérable à la veille d'un week-end ou d'un départ en vacances, puisque l'affectation est collective. Dans un environnement totalement différent, on peut considérer que le suivi des modifications de pages de l'encyclopédie en ligne Wikipédia fonctionne d'une manière très similaire. Si une page est « vandalisée » par un internaute, cela ne génère aucun mail pour les contributeurs qui suivent cette page. C'est lorsque l'un d'entre eux se connectera à la page qui affiche sa liste de suivi qu'il constatera la modification inopportune et qu'il pourra la corriger. La fiabilité globale et locale ne repose en aucun lieu particulier du système, et n'est jamais tributaire de la disponibilité d'une personne unique. La performance globale et l'efficacité psychosociale reposent sur un système de responsabilité partagée, qui s'est tissée à partir d'une toile de contributeurs multiples¹³.

Conclusion

Au-delà des évolutions techniques, les TIC semblent mettre en exergue certaines des limites de notre

modèle sociétal actuel, caractérisé par une dictature de l'immédiateté, une hyperindividualisation des attentes qui s'exercent sur les travailleurs et un brouillage des frontières entre vie de travail et vie personnelle. Les conséquences psychosociales ont été soulignées par de nombreux concepts proposés par les chercheurs, mais les entreprises peinent à trouver des solutions capables de préserver la santé et de bien-être des salariés. Comme souvent en matière de santé psychologique et de risques psychosociaux, les solutions les plus pérennes impliquent de repenser l'activité, de questionner l'organisation du travail. L'exemple que nous avons donné, construit par un collectif de salariés interrogés sur leurs difficultés, implique que des tâches soient construites et attribuées à des collectifs plutôt qu'à des individus. ●

1. Les applications logicielles purement bureautiques (traitement de texte, tableur...), non spécifiquement liées à l'échange d'informations n'en font par conséquent pas partie.
2. À l'inverse d'une typologie qui viserait à les classer en termes de risques ou problèmes soulevés.
3. Par exemple, réguler des communications professionnelles qui ont eu lieu sur LinkedIn ou dans des groupes WhatsApp réunissant des salariés ou les mettant au contact de clients, partenaires...
4. Situation rencontrée également par les enseignants avec l'usage des réseaux sociaux par les élèves.
5. Au sens de : vécue comme une règle dans le cadre du travail ; il s'agit d'une « norme » sociale et implicite, qui ne repose pas sur une formalisation écrite.
6. En programmant une notification par mail lorsqu'un collègue modifie quelque chose dans l'espace projet, on passe alors – de nouveau serions-nous tentés de dire – d'une logique asynchrone à une logique synchrone.
7. La dérive catachrétique souligne que les salariés en viennent à utiliser un outil, proposé et présenté initialement comme asynchrone et discrétionnaire, comme un outil synchrone du fait de l'injonction à une réactivité de tous les instants.
8. Le message non-dit accompagnant l'outil étant « vous vous connectez quand vous le souhaitez », même si tout est fait pour favoriser une dépendance à l'outil.
9. Les réflexions de Jauréguiberry soulignent également le lien entre « risque de non-qualité » et risque psychosocial.
10. Qu'on pourrait traduire par : « la pression de connexion numérique au travail. »
11. La notion de « distracteurs », abondamment utilisée dans le cadre de la sécurité routière, a été reprise par l'INRS et le réseau Assurance maladie – Risques professionnels, en particulier concernant le risque routier (voir par exemple : www.inrs.fr/media.html?refINRS=DO%2014) et peut être étendue à d'autres domaines, comme dans le cas de cette étude, notamment pour des travaux de nature intellectuelle ou tertiaire.
12. Dans le cadre du télétravail, exceptionnel ou non, le droit à la déconnexion s'applique également. Cependant, les modalités de ce droit doivent être prévues par l'entreprise. Instauré par la Loi travail du 8 août 2016, le droit à la déconnexion est en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2017 (article L. 2242-17 du Code du travail). Voir : <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A14652>.
13. Notons que la fiabilité d'Internet en tant que système global s'appuie sur le même type de principe ; la transmission d'information entre deux nœuds distants ne dépend d'aucun des nœuds intermédiaires susceptible de faire transiter l'information.

POUR EN SAVOIR +

- INRS, 2019. Focus juridique. *Droit à la déconnexion : comment le mettre en œuvre dans l'entreprise ?* Accessible sur : www.inrs.fr/publications/juridique/focus-juridiques/focus-droit-deconnexion.html

BIBLIOGRAPHIE

- [1] MORAND O. – Thèse de doctorat : mise en débat des pratiques liées à la connexion et à la surconnexion. Télécom Paris IPP, 2020.
- [2] MORAND O. – Connexion et surconnexion liée au travail : facteurs influençant le ressenti des cadres. Communication présentée aux Doctoriales ARPEGE-RJCE 2018, Paris.
- [3] KLEIN T., GOVAERE V. – Impacts des TIC sur le bien-être et la santé au travail. In : *L'impact des TIC sur les conditions de travail* (pp. 161-183). Paris, Direction générale du travail, coll. Rapports et documents, 2012.
- [4] VAN DER ELST T., VERHOOGEN R., GODDERIS L. – Teleworking and employee well-being in corona times: the importance of optimal psychosocial work conditions. *Journal of occupational and environmental medicine*, 2020, 62 (12), e776-e777.
- [5] RAGU-NATHAN T., ET AL. – The consequences of technostress for end users in organizations: conceptual development and empirical validation. *Information systems research*, 2008, 19 (4), pp. 417-433.
- [6] MOLINO M., ET AL. – Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: an investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 2020, 12 (15), p. 5911.
- [7] BOBILLIER-CHAUMON M.-E., BRANGIER E., FADIER E. – Usage des technologies de l'information et bien-être au travail. In : *Pathologie professionnelle et de l'environnement*. Elsevier Masson, 2014, pp. 9-18.
- [8] BOBILLIER CHAUMON M.-E. – Du rôle des TIC dans la transformation digitale de l'activité et de la santé au travail. *Revue des conditions de travail - Réseau Anact*, 2017, 6, p. 8.
- [9] PAPAPICCO C. – Whats... App at work? Instant messaging improves professional well-being. *International journal of communication and media science*, 2019, 6 (1), pp. 17-23.
- [10] KENNEY M., ZYSMAN J. – The rise of the platform economy. *Issues in science and technology*, 2016, 32 (3), p. 61.
- [11] DOSE É., DESRUMAUX P., REKIK M. – Télépression au travail, relation entre l'utilisation de la messagerie électronique au travail et les échanges leader-membres : rôles de la reconnaissance et de la charge de travail. *Le Travail humain*, 2019, 82 (2), pp. 151-181.
- [12] EHRLICH K. – Designing groupware applications: A work-centered design approach. *Computer supported co-operative work*, 1999, 1, p. 28.
- [13] DUVAL G., PORTAL A. – *Communication interne : la dictature de le-mail*. 2013, 321, p. 74.
- [14] FELIO C. – *Pratiques communicationnelles des cadres. Usage intensif des TIC et enjeux psychosociaux*. Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication. Université de Bordeaux-3, 2013.
- [15] DIJAN J.M. – *Ivan Illich, l'homme qui a libéré l'avenir*. Seuil, 2020, 240 p.
- [16] GOLDBABER M.H. – *The attention economy and the net*. 1997. Accessible sur : <https://journals.uic.edu/ojs/index.php/fm/article/view/519/440>.
- [17] LANHAM R. A. – *The economics of attention: style and substance in the age of information*: University of Chicago Press, 2006.
- [18] MIECZAKOWSKI A., GOLDBABER T., CLARKSON J. – *Culture, communication and change: summary of an investigation of the use and impact of modern media and technology in our lives*. 2011. Consulté sur : <http://www-edc.eng.cam.ac.uk>.
- [19] NEWPORT C. – *Deep work: rules for focused success in a distracted world*. Hachette UK, 2016.
- [20] MARRY Y., MAUVILLY K. – Cyberminimalisme. *Revue Projet*, 2019, (4), pp. 93-94.
- [21] RENAUD K., RAMSAY J., HAIR M. – "You've got e-mail!... shall I deal with it now? Electronic mail from the recipient's perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 2006. 21 (3), pp. 313-332.
- [22] BRUMBY D.P., JANSSEN C.P., MARK G. – How do interruptions affect productivity? In : *Rethinking productivity in software engineering*. Springer, 2019, pp. 85-107.
- [23] GOULD S.J.J., COX A.L., BRUMBY D.P. – Diminished control in crowdsourcing: an investigation of crowdworker multitasking behaviour. *ACM Trans. Comput.-Hum. Interact.*, 2016, 23 (3), Article 19.
- [24] IQBAL S.T., ET AL. – *Towards an index of opportunity: understanding changes in mental workload during task execution*. Paper presented at the Proceedings of the SIGCHI Conference on Human factors in computing systems Portland, USA, 2005. Accessible sur : <https://doi.org/10.1145/1054972.1055016>.
- [25] GROSJEAN V. – *Le Manager, la pause et le bien-être*. ENA Hors les murs, 2011, pp. 37-39.
- [26] BRETSCHE S., DE CORBIERE F., GEFFROY-MARONNAT B. – La messagerie électronique, principal métronome des activités de cadre. *Nouvelle Revue du travail*, 2012.
- [27] DABBISH L.A., KRAUT R.E. – *Email overload at work: an analysis of factors associated with email strain*. Paper presented at the Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work.
- [28] WHITTAKER S., SIDNER C. – *Email overload: exploring personal information management of email*. Paper presented at the Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems, 1996.
- [29] SANTUZZI A., BARBER L. – Workplace telepressure and worker well-being: the intervening role of psychological detachment. *Occupational health science*, 2018, 2, pp. 337-363.
- [30] JAUREGUBERRY F. – La déconnexion aux technologies de communication. *Réseaux*, 2014, 4, pp. 15-49.
- [31] BOUDOKHANE-LIMA F., FELIO C. – Les usages professionnels des TIC : des régulations à construire (2). *Communication Organisation*, 2015, 2, pp. 139-150.
- [32] MAZMANIAN M., ORLIKOWSKI W.J., YATES J. – The autonomy paradox: the implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization science*, 2013, 24 (5), pp. 1337-1357.
- [33] MARK G., IQBAL S., CZERWINSKI M. – *How blocking distractions affects workplace focus and productivity*. Paper presented at the Proceedings of the 2017 ACM International Joint Conference on Pervasive and Ubiquitous Computing and Proceedings of the 2017 ACM International Symposium on Wearable Computers, 2017.
- [34] TARAFDAR M., PULLINS E. B., RAGU-NATHAN T. – Technostress: negative effect on performance and possible mitigations. *Information systems journal*, 2015, 25 (2), pp. 103-132.
- [35] CRENO L., CAHOUR, B. – Les cadres surchargés par leurs emails : déploiement de l'activité et expérience vécue. *Activités*, 2016, 13 (13-1).
- [36] GROSJEAN V. ET AL. – E-conciliation vie de travail/vie hors travail : intervenir par le théâtre-forum. *Activités*, 2021, 17 (3).