

La déconnexion numérique en entreprise



Réalisé par **Suzy Canivenc**,
**Docteure en Sciences de l'information
et de la communication**,
sur la base d'une compilation d'études
scientifiques croisées avec les données
enregistrées par Mailoop.



Introduction

P. 3

01

Mettre des mots... et des chiffres sur des maux

P. 4

02

Les politiques de déconnexion en entreprise... et leurs travers

P. 12

03

Les pratiques de déconnexion individuelle... et leurs limites

P. 15

Références

P. 19

Avec le déferlement d'outils numériques qui s'abat sur les entreprises depuis quelques années, le droit à la déconnexion est devenu un enjeu central de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). La France est d'ailleurs pionnière en la matière : c'est en effet le premier pays à avoir intégré un tel droit dans son code du travail en 2016.

Droit à la déconnexion : ce que dit la loi

Dans les entreprises de plus de 50 salariés, dotées d'un délégué syndical, le sujet doit être abordé lors des négociations annuelles obligatoires (NAO) sur la QVCT et aboutir à un accord définissant « les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale ».

A défaut, l'employeur peut élaborer une charte, après avis du comité social et économique (CSE), qui définit ces mêmes modalités de déconnexion et qui prévoit également des actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques à destination des salariés ainsi que du personnel d'encadrement et de direction.



Si cette innovation légale a fait des émules (la Belgique, l'Espagne, le Portugal, l'Italie ou encore la Grèce se sont également dotés d'un droit similaire), ses résultats semblent mitigés pour le moment. Dans l'hexagone, seuls 36 % des salariés bénéficieraient de politiques de déconnexion sur leur lieu de travail (UGICT-CGT, 2023). Et les effets concrets de ces pratiques ne semblent pas toujours adresser les bons enjeux.

Ce premier numéro des *Panoramas des Connaissances* vous propose de prendre de recul sur le sujet en se basant sur une revue de littérature des articles académiques consacrés aux outils numériques professionnels, illustrée par les données recueillies par l'Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique (OICN) auprès d'une dizaine d'organisations et de 10 000 salariés.

01

Mettre des mots... et des chiffres sur des maux

*“Si à 50 ans, on reçoit
pas 150 emails par jour,
on a raté sa vie”*

—
Jacques Séguéla
ou presque

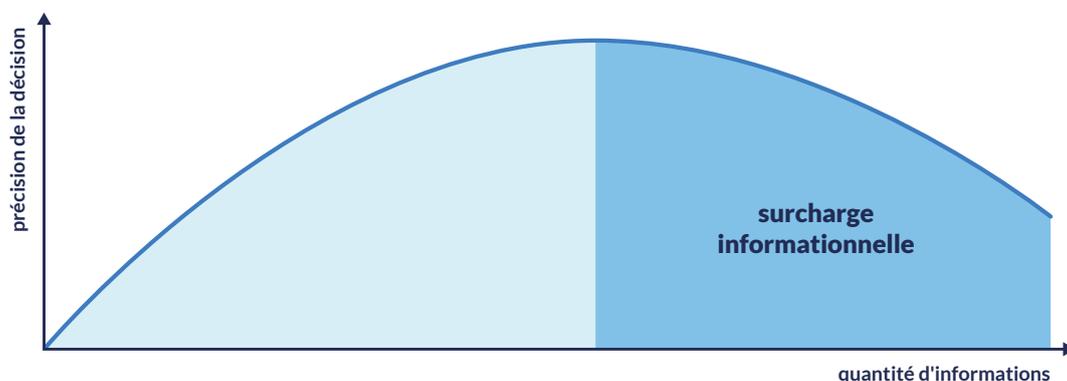


Adresser correctement les enjeux que recouvre le droit à la déconnexion nécessite tout d'abord d'identifier et de comprendre les méfaits que l'on cherche à combattre. Plusieurs termes peuvent ici éclairer le malaise numérique qui grandit en entreprise au fur et à mesure de leur transition digitale. Tous ces vocables ont pour point commun de souligner que ces maux ne sont pas intrinsèques aux technologies de l'information et de la communication (TIC) mais avant tout aux mauvais usages qui en sont faits.

1.1 Surcharge informationnelle et infobésité :

L'expression « *information overload* » (littéralement « **surcharge informationnelle** ») émerge dès les années 1960 (Meier, 1963) et renvoie à un volume d'informations trop important à traiter au regard de nos capacités cognitives et du temps dont nous disposons (Galbraith, 1974). Au-delà d'un certain seuil, nous ne sommes plus en mesure d'assimiler l'information, même si elle peut nous être utile : l'information devient alors un obstacle plutôt qu'une aide, quelle que soit sa valeur intrinsèque.

Figure 1 • Précision de la décision en fonction du nombre d'informations



Courbe inspirée des travaux de Schroder et al. (1967). Tirée de Eppler et Mengis (2004)

La nature de l'information peut cependant aggraver ce sentiment de surcharge, notamment lorsqu'elle est intense, complexe, imprécise ou ambiguë (Schneider, 1987). Dans les travaux plus récents (Denis et Assadi, 2005), il n'est pas seulement question de la capacité à traiter l'information mais également de la possibilité de la retrouver et de la récupérer à mesure que les outils de communication s'accroissent.

Le terme d'« **infobésité** » nous vient des Canadiens qui ont choisi de traduire le terme anglophone « *information overload* » par un mot valise contractant « information » et « obésité ». Le rapprochement avec cette pathologie a l'intérêt de souligner deux points de vue distincts : « Dans le premier, l'infobésité est vue comme le symptôme d'un dérèglement pathologique des comportements d'un individu incapable de maîtriser sa consommation. Elle pourrait être traitée à l'aide de cures (de déconnexion) et prévenue par des mesures de sensibilisation et d'éducation à une meilleure régulation de l'absorption d'information. Pour le second, l'infobésité ne serait pas une faute individuelle mais le produit de l'environnement qui, en influençant les choix de l'individu, l'empêche de consommer raisonnablement » (Papp, 2018). L'infobésité, ou surcharge informationnelle, n'est ainsi pas qu'un problème individuel, mais aussi et peut-être avant tout une problématique organisationnelle.

La surcharge informationnelle renvoie à un volume d'informations excessif à traiter au regard de nos capacités cognitives et du temps disponible.



Termes associés

D'autres vocables connexes à ces deux termes viennent souligner les effets néfastes de ce surplus d'informations :



- La « **charge mentale** » ou « **charge cognitive** » qui renvoie directement aux limites de nos capacités cognitives à traiter l'information (Isaac et *al.*, 2007)
- Le syndrome de « **saturation cognitive** » qui renvoie au sentiment d'étouffer sous le volume d'informations sans pouvoir satisfaire aux « vraies » exigences de son travail (Autissier et *al.*, 1997)
- L'« **anxiété informationnelle** », une forme de stress causée par l'incapacité d'accéder, de comprendre ou d'utiliser les informations nécessaires (Wurman, 2001)

Si ces termes ont tous émergé à partir de la deuxième moitié du XX^{ème} siècle, le phénomène est pourtant loin d'être nouveau. Certes, pendant des millénaires c'est plutôt l'insuffisance d'informations qui a prédominé. Mais dès l'apparition du manuscrit¹ et plus encore du livre imprimé (XV^{ème} siècle) émerge le regret de ne pouvoir tout lire ainsi qu'une lassitude grandissante face à cet amas d'écrits (Bawden et Robinson, 2009). Ce sentiment désabusé reste cependant à cette époque l'apanage d'une élite riche et privilégiée (Roetzel, 2019). La démocratisation de la surcharge d'informations débute au XIX^{ème} siècle avec la professionnalisation de la presse et des maisons d'édition, de concert avec la révolution industrielle et l'éducation de masse. A la fin du XX^{ème} siècle, le développement des technologies numériques va brusquement accélérer le phénomène au point qu'il en devient aujourd'hui indigeste, notamment en entreprise.

Alors que certaines analyses soulignent dès la fin des années 1990 les dégâts de ce phénomène (Autissier et *al.*, 1997), la situation continue de s'empirer. Entre 2001 et 2005, une enquête réalisée auprès de 12 737 salariés (Isaac et *al.*, 2007) révèle une progression continue du sentiment de surcharge informationnelle dans le tertiaire : la perception d'un trop grand nombre de mails reçus passe de 37,7 % à 50,2 %, la surcharge cognitive passe de 43 % à 57 % tandis que 74,6 % se plaignent du volume trop important d'informations à traiter. Une enquête réalisée 10 ans plus tard (Pham Ngoc et Finnerty, 2017) souligne la poursuite et l'élargissement de ce phénomène : alors qu'ils ne sont que 43 % à appartenir au secteur des services, 83 % des répondants pointent une augmentation des flux de demandes et d'informations reçues. La situation s'est encore récemment empirée avec le développement du télétravail, dont la pratique est corrélée à un sentiment plus élevé d'infobésité (UGICT-CGT, 2023). En 2022, ce sont désormais 90 % des salariés qui disent subir une surcharge d'informations (PEGA, 2022). Les récentes données recueillies par l'OICN (2024) dans son référentiel de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique mettent en lumière ce phénomène au travers du nombre effarant de mails reçus par les travailleurs du tertiaire par semaine (135 en moyenne), et le décalage avec le nombre de mails envoyés (40).

Le développement des technologies numériques a brusquement accéléré le phénomène au point qu'il en devient aujourd'hui indigeste, notamment en entreprise.

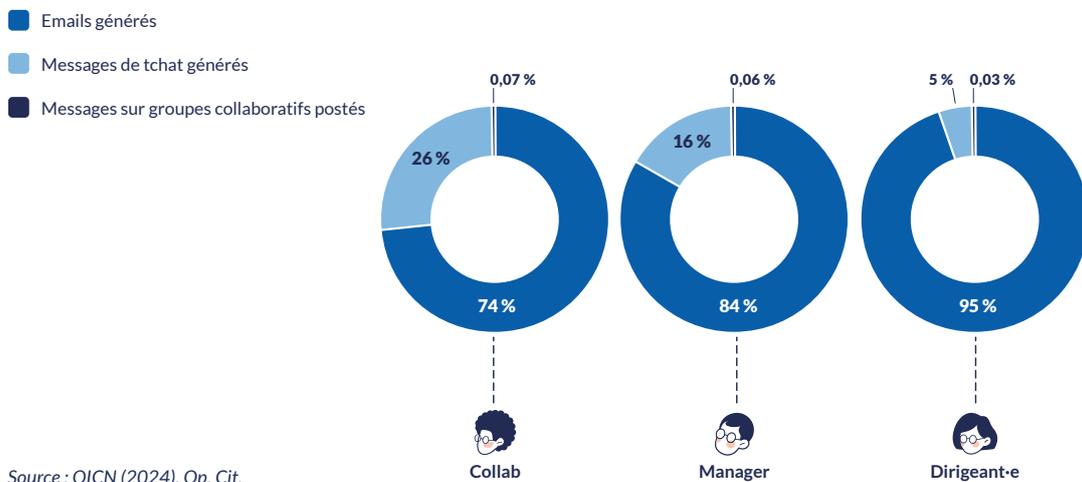
¹ La bibliothèque d'Alexandrie, par exemple, comptait près de 50 000 rouleaux de papyrus à caractère philosophiques, poétiques, rhétoriques, historiques ou scientifiques.

Face à un débordement que nous ne pouvons déjà plus contenir, nous continuons pourtant à générer de plus en plus de données. Les mesures de l'International Data Corporation (IDC), qui enregistre régulièrement la quantité d'informations numériques produites dans le monde, donnent le vertige : jusqu'en 2010 il est question de pétaoctets (10^{15} octets), puis on passe aux zettaoctet (10^{21} octets) et aujourd'hui nous sont annoncés les yottaoctet (10^{24} octets) ...

A la surcharge informationnelle s'ajoute désormais une surcharge de canaux de communication ingérable, nuisible à la QVT comme à l'efficacité.

Un autre phénomène vient aggraver le problème : la prolifération des informations se double désormais d'une multiplication des plateformes sur lesquelles nous les recevons. C'est vrai dans le monde des médias (journaux, radios, magazines, télévision, chaînes payantes, réseaux sociaux, podcasts, etc.). Mais ça l'est également dans le monde professionnel, particulièrement depuis la crise sanitaire qui a massivement diffusé le télétravail et, avec lui, les outils numériques dits « collaboratifs » (Canivenc et Cahier, 2023) : aux traditionnels mails et réunions, ce sont ajoutés de nouvelles messageries d'équipe fonctionnant par canaux ou équipes (Slack ou Teams), les messageries instantanées (Chat, Whatsapp), les documents collaboratifs et les espaces documentaires partagés (Google doc, Drives), des logiciels de gestion de projet (Trello, Asana), etc. Pour autant, aucun de ces outils ne parvient à supplanter le mail qui reste « l'épine dorsale de la communication organisationnelle » (Bertin et al., 2020) comme le soulignent bien les données recueillies par l'OICN (2024).

Figure 2 • La prépondérance du mail dans les outils de communication numériques



Source : OICN (2024). Op. Cit.

Censés se substituer les uns aux autres, ces outils s'accumulent dans un empilement qui semble sans fin à mesure que croît le « mille-feuille » communicationnel en entreprise (Kalika et al., 2007). 57 % des salariés déclaraient ainsi utiliser pas moins de 6 applications différentes par jour dans le cadre de leur travail en 2022 (ils n'étaient que 24 % dans ce cas en 2020) et 47 % estimaient passer une heure ou plus par jour à rechercher les informations internes dont ils ont besoin pour faire le travail, 10 % y consacrant même plus de trois heures (OpenText, 2022).

A la surcharge informationnelle s'ajoute donc désormais une surcharge de canaux de communication ingérable et tout aussi nuisible à la QVCT comme à l'efficacité.

1.2 Hyperconnexion et surconnexion :

L'**hyperconnexion** désigne littéralement une connexion excessive aux outils numériques. Le terme est donc plus récent car intrinsèquement lié aux technologies digitales. Ce phénomène renvoie plus précisément à « l'incapacité d'un individu à faire face et à réguler son utilisation des technologies de communication de manière saine » et s'appuie sur deux ressorts : l'attente anxieuse d'un message ou d'une information et le fort désir de répondre à une sollicitation (Morand et al., 2023).



Termes associés

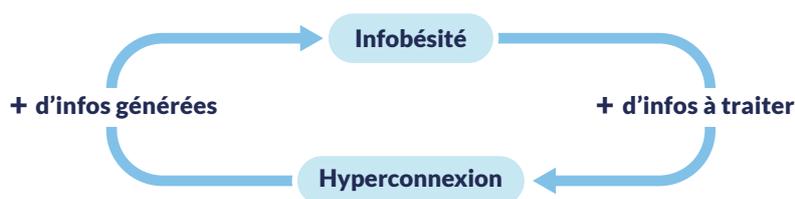
Ici encore, d'autres vocables connexes à l'hyperconnexion en soulignent les méfaits :



- Le **technostress**, lié à l'incapacité de l'individu à utiliser les outils technologiques de manière saine et appropriée (Brod, 1982)
- La **techno-addiction**, qui renvoie à un usage abusif, compulsif et incontrôlable de la technologie (Salanova et al., 2014)
- La **télépression**, où l'utilisateur « réfléchit aux messages des technologies de l'information et de la communication (TIC) avec une pression ou un désir écrasant d'y répondre » (Barber et Santuzzi, 2015)
- L'**épuisement technologique**, qui caractérise les individus ne parvenant plus à mettre en œuvre des stratégies de contrôle, d'adaptation, de contournement ou de résistance face à l'omniprésence de la technologie (Kiassi et Jahidi, 2023)

L'**hyperconnexion entretient un lien ténu avec la surcharge informationnelle car les deux phénomènes s'alimentent mutuellement** : d'un côté, la salve continue de messages reçus incite à se connecter régulièrement pour tenter de traiter la totalité des informations ; de l'autre cette connexion régulière et la compulsion à répondre augmente le nombre d'informations numériques générées.

Figure 3 • Infobésité et hyperconnexion : un cercle vicieux



Malgré la jeunesse de ce phénomène lié au numérique, l'**hyperconnexion connaît elle aussi une expansion continue** qui croît au rythme des innovations technologiques démocratisant le numérique : Internet, mails, réseaux sociaux puis smartphones qui rendent la connexion mobile et donc potentiellement continue (Kefi et al., 2021).

Une enquête menée en 2016 auprès de 613 cadres révèle qu'entre 60 % et 70 % d'entre eux consultaient et traitaient leurs mails professionnels sur leur temps personnel, et près d'un tiers le faisait en quasi-permanence (Soubiale, 2016). Depuis, le développement du télétravail a accompagné la contagion du phénomène au-delà des seuls cadres (UGICT-CGT, 2023), même s'ils restent en tête de proue : les données récoltées par l'OICN (2024) révèlent que 20 % des mails sont en moyenne envoyés hors des horaires de travail (9h-18h), et plus on monte dans la hiérarchie, plus le phénomène est exacerbé.

Figure 4 • Part des mails envoyés hors des horaires de travail selon le statut hiérarchique



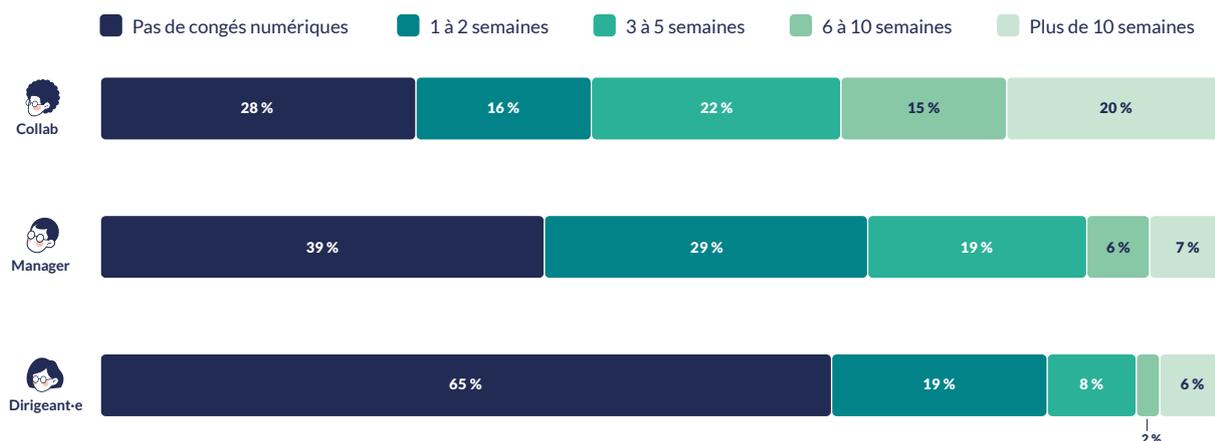
Source : OICN (2024). Op. Cit.

Les périodes de congés sont également impactées. Une enquête d'Opinion Way menée en 2023 auprès de 1 000 employés de bureau révèle qu'ils sont 47 % à consulter leurs mails pendant leurs vacances. Une enquête plus récente de Deskeo (2024) confirme ces chiffres : 47 % des sondés admettent consulter leurs mails professionnels « de temps en temps » et 27 % « régulièrement » durant leurs vacances. Seuls 26 % des répondants parviennent à déconnecter totalement.

Au-delà de la consultation des messageries, certains vont même jusqu'à répondre aux messages qui leur sont envoyés durant leurs congés. L'OICN capte ce phénomène à travers un indicateur de « congés numériques », soit le nombre de semaines sans envoyer de mail. Ici encore le phénomène s'aggrave à mesure que l'on monte dans la hiérarchie mais il impacte aussi les collaborateurs : 28 % d'entre eux ne passent aucune semaine sans envoyer de mails professionnels et 44 % ont moins de 2 semaines de congés numériques (les chiffres grimpent à 39 % et 68 % pour les managers, 65 % et 84 % chez les dirigeants !).

Une part significative des mails professionnels sont envoyés en dehors des horaires de travail et pendant les congés.

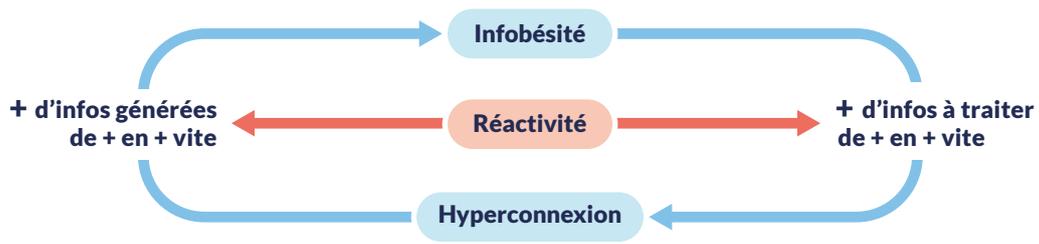
Figure 5 • Nombre de semaines sans envoyer de mail (« congés numériques ») selon le statut hiérarchique



Source : OICN (2024). Op. Cit.

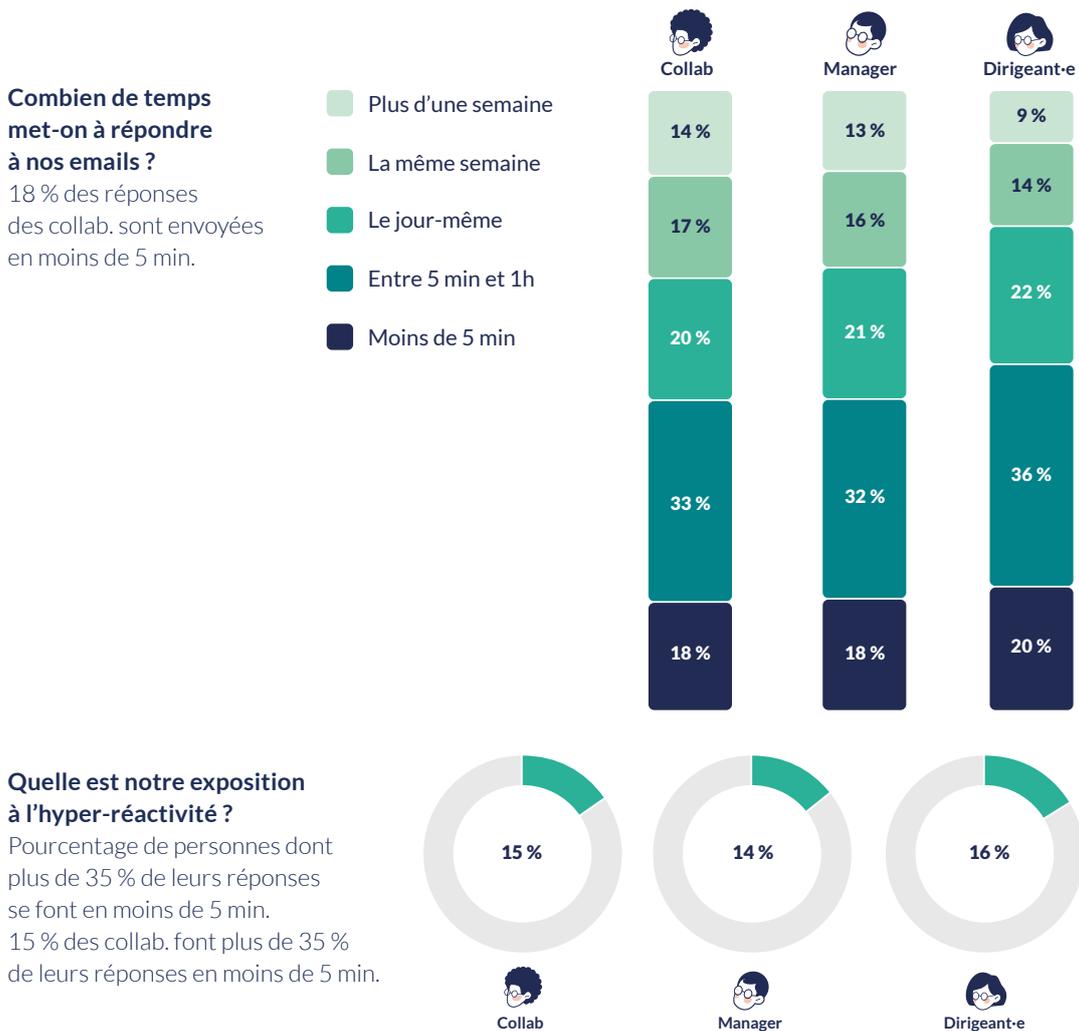
Le cercle vicieux formé par l'infobésité et l'hyperconnexion s'emballe quand on ajoute une autre variable de plus en plus prégnante dans notre société soumise à un processus d'« accélération » (Rosa, 2013) : le sentiment d'urgence et l'impératif de réactivité. Les informations doivent être traitées de plus en plus vite, accentuant le phénomène d'hyperconnexion qui à son tour entraîne une génération d'informations de plus en plus rapide.

Figure 6 • La réactivité : facteur aggravant l'infobésité et l'hyperconnexion



Dans le monde de l'entreprise, l'accélération du temps n'est pas une nouveauté en soi quand on pense à la rationalisation des mouvements chronométrés par Taylor ou aux flux tendus (ou « juste à temps ») du modèle Toyota. Avec les TIC, cet impératif s'est cependant généralisé au-delà des processus productifs pour impacter également les processus de distribution, de conception ainsi que des pans entiers des processus administratifs (Isaac et *al.*, 2007). Les données recueillies par l'OICN illustrent parfaitement ce phénomène, qui touche ici l'intégralité des travailleurs du tertiaire de manière homogène : que l'on soit collaborateur, manager ou dirigeant, 18 à 20 % des réponses aux mails sont faites en moins de 5 minutes et une majorité (50 à 56 %) en moins d'une heure.

Figure 7 • L'hyper-réactivité dans les réponses aux mails selon le statut hiérarchique



Source : OICN (2024). Op. Cit.

L'hyperconnexion n'est cependant pas toujours mal vécue. L'enquête de Deskeo (2024) révèle ainsi que consulter ses mails en vacances est un facteur de stress pour 39 %, mais la même proportion ne remarque aucun effet particulier sur son niveau de stress tandis que 22 % se disent même moins stressés d'avoir maintenu un lien avec leur travail durant leurs congés. Certains travaux de recherche (Caro et Sethi, 1985 ; Tarafdar et *al.*, 2019) différencient en effet deux facettes du technostress :

- Le **techno-eustress**, perçu comme un stress stimulant et valorisant ayant un effet bénéfique sur l'individu car il le pousse au dépassement de soi
- Le **techo-distress**, perçu comme un stress écrasant qui dépasse sa capacité à y faire face

La perception de l'hyperconnexion et de l'infobésité est très subjective, ce qui rend complexe la gestion de ces phénomènes au travers de formules globales.

Certains chercheurs (Morand et *al.*, 2023) proposent ainsi de distinguer l'hyperconnexion, une connexion particulièrement dense mais pas nécessairement douloureuse, de la **surconnexion** qui, au contraire, est mal vécue.

Cette distinction souligne ainsi le caractère subjectif et profondément complexe de l'hyperconnexion. On peut supposer qu'il en est de même avec la surcharge informationnelle : un même volume d'informations ne générera pas nécessairement le même niveau de surcharge cognitive d'une personne à l'autre. Cette situation rend particulièrement complexe la gestion du droit à la déconnexion au travers de formules globales. Et c'est souvent là que le bât blesse en entreprise.



02

Les politiques de déconnexion en entreprise... et leurs travers

*“Mais pourquoi envoyez-vous autant d’emails ?
Parce que c’est notre
PROOOOOJEEET”*

—

Emmanuel Macron
ou presque



Les pratiques concrètes sur lesquelles débouchent la mise en place du droit à la déconnexion peuvent prendre plusieurs formes en entreprise (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021) : sensibilisation des acteurs à envoyer moins de mails et incitation à utiliser d'autres outils de communication, charte de bonnes pratiques d'usage (ne pas envoyer de messages après 18 h ou le week-end) voire carrément coupure des serveurs en dehors des heures de travail. Certaines entreprises proposent également des applications qui signalent à l'utilisateur l'heure tardive de son message et qui lui proposent de l'envoyer automatiquement le lendemain matin. D'autres surveillent les personnes envoyant des mails à des heures inappropriées et, à partir d'un certain seuil, les invitent à en parler avec leur supérieur².

Les pratiques des entreprises dans le cadre du droit à la déconnexion sont souvent décorrélées des contraintes opérationnelles et des aspirations individuelles.

Ces actions bien intentionnées se heurtent cependant à de nombreux obstacles car elles pâtitent finalement toutes du même écueil : la rigidité de formules souvent décorrélées des contraintes du « travail réel » et des aspirations individuelles (Canivenc et Cahier, 2023). Imposer une plage horaire d'interaction arbitraire et monolithique (8h-18h) ne tient en effet compte ni des besoins opérationnels propres à chaque métier et équipe, ni des attentes des collaborateurs en termes de flexibilité :

- **Empêcher d'envoyer des mails après 18h sied mal à certaines activités et peut générer des frustrations voire accroître l'anxiété**, notamment lorsque le travailleur est pris en étau entre les demandes opérationnelles (rendre un dossier au plus vite) et les contraintes techniques (coupure des serveurs après 18h). Loin d'enrayer le problème, ce type de situation aggrave au contraire le stress numérique. Cette pratique peut également avoir un effet boule de neige : si tous les mails tardifs sont envoyés le lendemain ou le lundi à la même heure, certaines messageries risquent d'être totalement surchargées. Le stress occasionné ne sera finalement que reporté à plus tard et condensé sur des plages horaires critiques.
- **Inciter à utiliser d'autres outils que le mail a pour effet de multiplier les plateformes de communication et de collaboration internes, aggravant l'effet « mille-feuille »**. Dans ce cas, le nombre de messages ne baisse pas nécessairement mais se retrouvent éclaté sur divers dispositifs numériques : ici encore le problème s'est simplement déplacé et s'en trouve même exacerbé lorsqu'il s'agit de retrouver les informations.
- **Enfin, les pratiques consistant à surveiller individuellement les usages numériques induisent un sentiment de contrôle et de défiance malsain**, qui sied mal aux attentes des collaborateurs en termes d'autonomie et de souplesse organisationnelles.

Bref, comme le dit l'adage : l'enfer est pavé de bonnes intentions.

Ce type de préconisations « hors sol » édictées en haut lieu, sans rapport avec les besoins professionnels et personnels, sont ainsi souvent contournées par les salariés et ont donc peu d'effet sur les usages numériques réels. Résultats : l'existence d'une politique de déconnexion dans l'entreprise ne réduit pas la probabilité que les travailleurs reçoivent des sollicitations en dehors de leurs heures de travail et qu'ils y répondent (Eurofound, 2023).

² *Tel est le cas de Michelin qui contrôle les connexions à distance de ses salariés le soir et le week-end pour s'assurer qu'ils ne font pas d'heures supplémentaires. Dès qu'un collaborateur se connecte au moins cinq fois par mois en dehors de son temps de travail, un mail est adressé à son manager, qui doit ensuite fixer un rendez-vous avec le collaborateur.*

Toutefois, comparativement aux organisations qui n'ont pas de politique de déconnexion, celles qui en ont mis une en place voient leurs salariés déclarer un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée (+12 %), un moindre stress (-10 %) et une plus grande satisfaction globale au travail (+14 %).

Ainsi, si ces politiques de déconnexion ont peu d'effets concrets sur les usages du numérique, elles ont en revanche l'intérêt d'envoyer un message fort en interne (Morand et al., 2023) : dans notre organisation, nous considérons que cette cacophonie numérique est un problème, qu'elle abîme le travail et les personnes. La frénésie numérique et l'hyperconnexion, autrefois signes d'un engagement bien vu au travail, sont désormais désapprouvées par la culture d'entreprise et officiellement considérées comme des méfaits à combattre. Ce n'est pas rien en termes d'évolution culturelle ! Mais c'est loin d'être suffisant pour faire émerger de bonnes pratiques d'usage.

Si leurs effets concrets sont limités, les politiques de déconnexion ont l'intérêt d'envoyer un message fort en interne.



03

Les pratiques de déconnexion individuelle... et leurs limites

*“Je reviens de vacances
et les emails entre eux
ne parlent que d’urgence”*

—
Francis Cabrel
ou presque



Une approche plus personnalisée est donc indispensable pour contrer l'inefficacité des politiques généralistes et adapter les pratiques informationnelles aux besoins de chacun (Bawden et Robinson, 2009).

Cette approche a en outre l'avantage d'inciter l'utilisateur à réfléchir à ses préférences communicationnelles et à trouver les pratiques les plus adaptées à sa situation propre. L'individu n'est alors plus dans une logique tactique, cherchant à s'adapter au mieux à une situation qui le dépasse, mais dans une logique stratégique visant à adopter les meilleurs réflexes de communication par rapport à ses propres préférences et pratiques (Jauréguiberry, 2010). Cette inversion de logique contribue à redonner du sens au travail en permettant à chacun de redevenir acteur de l'organisation de son travail et des conditions dans lesquelles il l'exerce.

Chacun peut ainsi prendre des mesures à son échelle contre l'hyperconnexion, en se préservant des sollicitations numériques ou en les filtrant selon les besoins de son activité (désactiver ses notifications, indiquer « absent » ou « occupé » dans son agenda et sur le Chat, mettre son mobile en mode silencieux, éteindre carrément sa fenêtre Internet et son téléphone, sélectionner les appels et messages en fonction de l'émetteur ou du sujet, ne pas consulter ses messages sur le temps personnel, etc.) (Boudokhane-Lima et Felio, 2015). Ces techniques de filtrage et de préservation sont souvent évoquées au niveau de la sphère professionnelle mais elles peuvent aussi être mobilisées vis-à-vis de l'environnement personnel (négocier avec son entourage pour ne pas être dérangé pendant son temps de travail, ne pas répondre aux sollicitations personnelles sur le temps de travail lorsqu'elles ne sont pas urgentes, disposer de deux téléphones différents pour sa vie personnelle et professionnelle, etc.) (Pham Ngoc et Finnerty, 2017).

Il s'agit de permettre à chacun de redevenir acteur de l'organisation de son travail et des conditions dans lesquelles il l'exerce, pour y retrouver du sens.

Chacun peut également lutter contre l'infobésité professionnelle en choisissant le bon média de communication (le téléphone plutôt qu'une chaîne de mails dans certains cas) et en participant à structurer les échanges (demandes et transmissions d'informations claires et complètes sans être excessives, stockage ordonné des documents que l'on nettoie régulièrement, etc.).

Cette approche n'est cependant, elle plus non, pas suffisante. Elle peut en effet conduire les organisations à laisser les salariés se débrouiller seuls pour faire respecter leur droit à la déconnexion. Or, face à des outils de communication et de collaboration utilisés de manière collective, l'individu ne peut être seul responsable de la mise en œuvre de ces bonnes pratiques. Elles ont donc besoin d'être soutenues au niveau légal et culturel, mais également au niveau de l'organisation et des collectifs de travail (Boboc et Bobillier-Chaumon, 2017).

L'organisation doit tout d'abord aider chacun à acquérir les compétences communicationnelles et informationnelles lui permettant de prendre le contrôle de son environnement informationnel et de « gérer au mieux sa place, son rôle, son travail dans cet environnement de plus en plus numérisé et dématérialisé ». Il n'est pas ici seulement question de maîtriser les fonctionnalités des outils mais également de détenir des compétences communicationnelles et organisationnelles bien plus larges (capacités rédactionnelles, évaluation critique de l'information, stockage réfléchi de l'information, gestion des tentations de dispersion, capacité à gérer sa visibilité et sa disponibilité numérique selon les moments, etc.). Ceci implique de proposer des formations adéquates mais également de dégager du temps sur les plannings de travail pour que chacun puisse y participer (Morand et al., 2023), ce qui impacte directement les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et l'organisation du travail individuelle.

Mais la mise en œuvre de ces bonnes pratiques est également influencée par les habitudes de travail de nos collègues et hiérarchiques. Si au sein d'un collectif de travail, ces pratiques ne sont adoptées que par un seul individu, elles n'auront que peu d'effets et ne feront pas long feu. La personne sera en effet toujours soumise aux sollicitations et trop plein d'informations qui lui parviendront. Elle encourt par ailleurs plusieurs risques, qui peuvent la décourager d'emblée :

- 1/ passer à côté de messages urgents et importants envoyés par ceux qui continuent d'utiliser les outils numériques à tout va,
- 2/ ralentir le rythme de travail de ses collègues qui attendent des réponses rapides,
- 3/ se faire mal voir (ou craindre de l'être) par ses pairs mais surtout par ses hiérarchiques, etc.

Les cadres et managers ont clairement un rôle d'exemplarité à jouer (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021). D'autant qu'ils ont souvent un effet d'entraînement sur l'infobésité et l'hyperconnexion car plus on monte dans la hiérarchie et plus on est susceptible de recevoir mais aussi d'envoyer des sollicitations. Leur statut hiérarchique leur confère également une forte influence sur les usages numériques : ils donnent le ton en quelque sorte. Pour se conformer aux attentes et préférences communicationnelles de leurs supérieurs, les collaborateurs ont souvent tendance à mimer leurs pratiques, en adoptant le même type de canal, le même rythme ou les mêmes horaires d'interactions numériques. S'ils envoient une multitude de mails tout au long de la journée, y compris hors travail, en répondant rapidement aux sollicitations numériques qu'ils reçoivent, il y a de grandes chances que leurs subordonnés reproduisent les mêmes travers.

Les managers et cadres peuvent donc fortement contraindre la possibilité qu'ont leurs collaborateurs de prendre individuellement le contrôle de leur environnement informationnel. Mais ils peuvent également les soutenir activement en adoptant eux-mêmes de bonnes pratiques. A condition que ces bonnes pratiques initiées au niveau managérial soient elles-mêmes soutenues par l'organisation. Des jeux insidieux de concurrence peuvent en effet s'installer entre cadres et managers dans la course à la productivité (Felio, 2016) : ceux qui décident de mettre en place de bonnes pratiques de déconnexion et de sobriété informationnelle peuvent craindre pour la performance de leur équipe comparativement à celles dont le manager choisira de continuer à jouer le jeu du surtravail dans l'urgence. L'organisation doit ici rappeler qu'infobésité et hyperconnexion peuvent avoir des effets négatifs sur la performance pour briser cette course à l'échalote.

Les bonnes pratiques numériques doivent être définies en concertation avec les membres de chaque équipe pour adapter ces pratiques à leurs besoins opérationnels, nécessairement différents d'une équipe à l'autre.

Pour autant, ce n'est pas aux managers seuls de définir les bonnes pratiques d'usage des outils numériques : ce travail doit être mené en concertation avec les membres de chaque équipe pour adapter ces pratiques à leurs besoins opérationnels réels, qui sont nécessairement différents d'une équipe à l'autre.

La définition des bonnes pratiques numériques au niveau des équipes de travail est une piste rarement évoquée, c'est pourtant la plus efficace (Canivenc et Cahier, 2023 ; Morand et al., 2023). C'est en effet à ce niveau-là que le travail prescrit s'adapte au travail réel au travers d'une organisation propre aux besoins opérationnels de chaque équipe.

Cette organisation du travail au plus près du terrain a une influence directe sur l'usage des outils numériques. Lorsqu'elle est défaillante, elle induit des problèmes de coordination qui augmentent les flux communicationnels aggravant directement l'infobésité et l'hyperconnexion.

Finalement, pas besoin d'organiser le travail quand tout le monde est tout le temps connecté et qu'on peut improviser en permanence... Les problèmes de collaboration numérique sont souvent un miroir grossissant des problèmes de collaboration tout court.

Partir de l'équipe de travail permet ainsi d'adresser les enjeux de la déconnexion à une maille beaucoup plus fine que l'organisation dans son ensemble, sans pour autant tomber dans la sur-responsabilisation individuelle qui est finalement peu pertinente dans le cadre d'une entreprise, lieu de l'action collective. Et débattre des outils numériques et des pratiques communicationnelles permet d'interroger plus globalement l'organisation du travail réel.



Références

- Autissier, D., Lahlou, S., Melkior, R. (1997). *Étude sur la charge documentaire des chefs de département à la DER d'EDF*. Direction des Études et des Recherches d'EDF.
- Barber, L. K., Santuzzi, A. M. (2015). « Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery ». *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 20, n° 2, p. 172-189.
- Bawden, D., Robinson, L. (2009). « The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies ». *Journal of Information Science*, vol. 35, n° 2, p. 180-191.
- Benedetto-Meyer, M., Boboc, A. (2021). *Sociologie du numérique au travail*. Armand Colin.
- Bertin, E., Colléaux, A., Leclercq-Vandelannoitte, A. (2020). « Collaboration in the digital age: From email to enterprise social networks ». *Systèmes d'information & management*, vol. 25, n° 1, pp. 7-46.
- Boboc, A., Bobillier-Chaumon, M-É. (2017). « Entretien avec Marc-Éric Bobillier-Chaumon ». *Sociologies pratiques*, vol. 1, n° 34, p. 15-19.
<https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2017-1-page-15.htm>
- Boudokhane-Lima F., Felio C. (2015). « Les usages professionnels des TIC : des régulations à construire ». *Communication & Organisation*, vol. 2, n°48, p. 139-150.
<https://journals.openedition.org/communicationorganisation/5105>
- Brod, C. (1982). « Managing technostress: Optimizing the Use of computer Technology ». *Personnel Journal*, vol. 61, n°10, p. 753-757.
- Canivenc, S., Cahier M-L. (2023). *Numérique collaboratif et organisation du travail, au-delà des promesses*. Presses des Mines.
<https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/numerique-collaboratif-et-organisation-du-travail-au-dela-des-promesses-2/>
- Caro, D. H. J., Sethi, A. S. (1985). « Strategic management of technostress : The chaining of Prometheus ». *Journal of Medical Systems*, vol. 9, n° 5-6, p. 291-304.
- Denis, J., Assadi, H. (2005). « Les usages de l'e-mail en entreprise. Efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? » In Kessous, E., Metzger, J.-L. (dir.) *Le travail avec les technologies de l'information*. Hermes, p.135-155.
<https://shs.hal.science/halshs-00266077/document>
- Deskeo (2024). Les salariés français arrivent-ils à couper pendant leurs vacances ? Enquête menée auprès de 1.354 salariés en juillet 2024.
<https://www.deskeo.com/fr/blog/conseils/sondage-travail-vacances-deconnexion/>
- Eppler, M.J., Mengis, J. (2004). « The Concept of Information Overload : A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines ». *The Information Society*, vol. 20, n° 5, p. 325-344.

- Eurofound (2023). *Right to disconnect: Implementation and impact at company level*.
30 novembre 2023.
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/right-disconnect-implementation-and-impact-company-level>
- Felio, C. (2016). « Tic et travail : regard des acteurs socio-professionnels ». In Carayol, V., Soubiale, N., Felio, C., Boudokhane-Lima, F. (dir.). *La laisse électronique, les cadres débordés par les TIC*. Maison des Sciences de l'homme d'Aquitaine.
- Galbraith, J. R. (1974). « Organization design: An information processing view ». *Interfaces*, vol. 4, n° 3, p. 28–36.
- Isaac, H., Campoy, E., Kalika, M. (2007). « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. l'effet temporel des technologies de l'information », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 13, p.149-168.
https://shs.cairn.info/article/MAV_013_0149?lang=fr
- Jauréguiberry, F. (2010). « Pratiques soutenables des technologies de communication en entreprise ». *Projectics / Proyéctica / Projectique*, n° 6, vol. 3, p. 107-120.
<https://shs.cairn.info/revue-projectique-2010-3-page-107?lang=fr>
- Kalika, M., Boukef-Charki, N., Isaac, H. (2007). « La théorie du mille-feuille et l'usage des TIC dans l'entreprise ». *Revue française de gestion*, vol. 3, n° 172, p. 117-129.
<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-3-page-117?lang=fr>
- Kefi, H., Kalika, M., & Saidani, N. (2021). « Dépendance au courrier électronique : Effets sur le technostress et la surcharge informationnelle et répercussions sur la performance ». *Systèmes d'information & management*, vol. 26, n° 1, p. 45-83.
<https://shs.cairn.info/revue-systemes-d-information-et-management-2021-1-page-45?lang=fr&ref=doi>
- Kiassi, J. E., Jahidi, R. (2023). « Technostress : A Concept Analysis ». *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME*, vol. 4, n° 3, p. 154-169.
- Meier, R. (1963), « Communication overload : proposals from the study of a university library », *Administrative Science Quarterly*, vol. 7, p. 521 - 544.
<https://www.jstor.org/stable/2390963?origin=crossref>
- Morand, O., Cahour, B., Bobillier-Chaumon, M.-E. (2023). « Digital overconnectivity at work: a qualitative and quantitative study ». *Le travail humain*, 2023, n° 2, vol. 86, p. 93-128.
<https://shs.cairn.info/revue-le-travail-humain-2023-2-page-93?lang=fr>
- OICN (2024). Référentiel de l'infobésité et de la collaboration numérique.
<https://www.infobesite.org/referentiel-annuel-de-l-oicn>
- OpenText (2022). *Les effets de la surcharge d'informations sur les Français en 2022*.
Enquête menée par 3Gem auprès de 27000 actifs de 12 pays (dont la France), mars 2022.
- Opinion Way / Factorial (2023). *Les employés de bureau et la déconnexion du travail pendant les vacances*. Enquête réalisée auprès de 1027 employés de bureau en juillet 2023.
<https://www.opinion-way.com/fr/sondage-d-opinion/sondages-publies/opinion-societe/opinionway-pour-factorial-les-employes-de-bureau-et-la-deconnexion-du-travail-pendant-les-vacances-28-juillet-2023.html>

Papp, A. (2018). « L'infobésité, une épidémie à l'âge des nouvelles technologies de l'information et de la communication ? ». *Regards croisés sur l'économie*, vol. 2, n° 23, p. 105-113.
https://shs.cairn.info/article/RCE_023_0105?lang=fr

PEGA, (2022). *Tout savoir sur la complexité du travail moderne, rapport sur l'évolution de la main d'œuvre*. Enquête menée auprès de 4 017 employés dans 14 pays (dont 256 en France), entre le 24 janvier et le 13 février 2022.

Pham Ngoc, Q-A., Finnerty, J. (2017). « L'impact de l'utilisation des outils numériques sur la charge mentale des salariés ». *52^{ème} congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*.
<https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2018/08/ActesSELF2017-676-679.pdf>

Roetzel, P. G. (2019). « Information overload in the information age : A review of the literature from business administration, business psychology, and related disciplines with a bibliometric approach and framework development ». *Business Research*, vol. 12, n° 2, p. 479-522.

Rosa, H. (2013). *Accélération. Une critique sociale du temps*. La Découverte.

Salanova M., Llorens S., Ventura M. (2014). « Technostress: The Dark Side of Technologies ». In: Korunka, C., Hoonakker, P. (ed.). *The Impact of ICT on Quality of Working Life*. Springer.

Schneider, S. C. (1987). « Information overload: Causes and consequences ». *Human Systems Management*, n°7, p. 143-153.

Schroder, H. M., Driver, M. J., Streufert, S. (1967). *Human information processing, Individuals and groups functioning in complex social situations*. Holt, Rinehart, & Winston

Soubiale, N. (2016). « Une enquête en ligne auprès de 613 cadres sur l'hyperconnexion, le stress professionnel et la déconnexion ». In Carayol, V., Soubiale, N., Felio, C., Boudokhane-Lima, F. (dir.). *La laisse électronique, les cadres débordés par les TIC*. Maison des Sciences de l'homme d'Aquitaine.

Tarafdar, M., Cooper, C. L., Stich, J. (2019). « The technostress trifecta - techno eustress, techno distress and design : Theoretical directions and an agenda for research ». *Information Systems Journal*, vol. 29, n° 1, p. 6-42.

UGICT-CGT (2023). *La désorganisation généralisée du (télé)travail*. Observatoire du télétravail. Résultats de l'enquête nationale « Télétravail et travail hybride : quelles conséquences » basées sur 5400 réponses récoltées de juin à octobre 2023.
<https://obstt.fr/2023/12/resultats-enquete-2023/>

Wurman, R. A. (2001). *Information Anxiety*. New Riders Publishers.





Suzy Canivenc est Docteure en Sciences de l'Information et de la Communication spécialisée en communication organisationnelle.

Elle s'intéresse particulièrement aux nouvelles pratiques de travail qui se développent avec le numérique. Elle est notamment l'auteure de l'ouvrage « Numérique collaboratif et organisation du travail, au-delà des promesses » (2023, Presses des Mines). Chercheuse à l'Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique (OICN), à la Chaire Futurs de l'Industrie et du Travail (FIT²) de l'École des Mines de Paris-PSL et Directrice scientifique de Mailoop, elle est également conférencière en entreprise et enseignante au sein du master Innovation, Entreprise et Société (IES) de l'Université Catholique de l'Ouest.

Ses travaux de recherches ont ainsi pour principale vocation de former les professionnels de demain et d'inspirer ceux d'aujourd'hui.

www.linkedin.com/in/suzy-canivenc



Mailoop est une start-up créée en 2017 dont la mission est de prévenir et de réduire les impacts de l'hyperconnexion et de l'infobésité professionnelle (trop plein d'emails, de réunions, d'interruptions).

Précurseur dans ce domaine, elle offre un accompagnement complet et sur-mesure à travers une méthodologie unique qui combine données quantitatives (mesure des flux d'information, questionnaires) et données qualitatives (entretiens individuels et collectifs). Ce double diagnostic permet d'objectiver les phénomènes d'infobésité et d'hyperconnexion, d'en comprendre les causes, d'analyser leurs conséquences et d'identifier les leviers d'action propres à chaque organisation. Une offre complémentaire de webinaires, formations et ateliers vise à mettre en place des pratiques organisationnelles et communicationnelles à la fois plus saines et entièrement adaptées aux besoins des équipes, dont les effets sont mesurés en continu.

www.mailoop.com



L'Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique étudie les impacts sociaux, organisationnels et environnementaux de la surcharge informationnelle et de l'hyperconnexion.

Il quantifie, décrypte et anticipe les mutations du travail grâce à l'analyse des données des usages des outils collaboratifs. Cette thématique centrale recouvre une multiplicité d'enjeux : détection des signaux faibles de situations à risques et prévention des risques psycho-sociaux, analyse de la pénibilité numérique pour adapter les postes et compétences clés du manager hybride, identification des clés de succès de l'adoption des modes de travail collaboratifs et des meilleurs leviers de sobriété numérique.

Pour ce faire, cet observatoire associe des acteurs publics, privés, académiques et institutionnels pour organiser la réflexion et faciliter le passage à l'action : ateliers collectifs, retours d'expériences documentés, production de contenus de référence.

www.infobesite.org

L'illustration de couverture est inspirée d'un dessin de FIX.