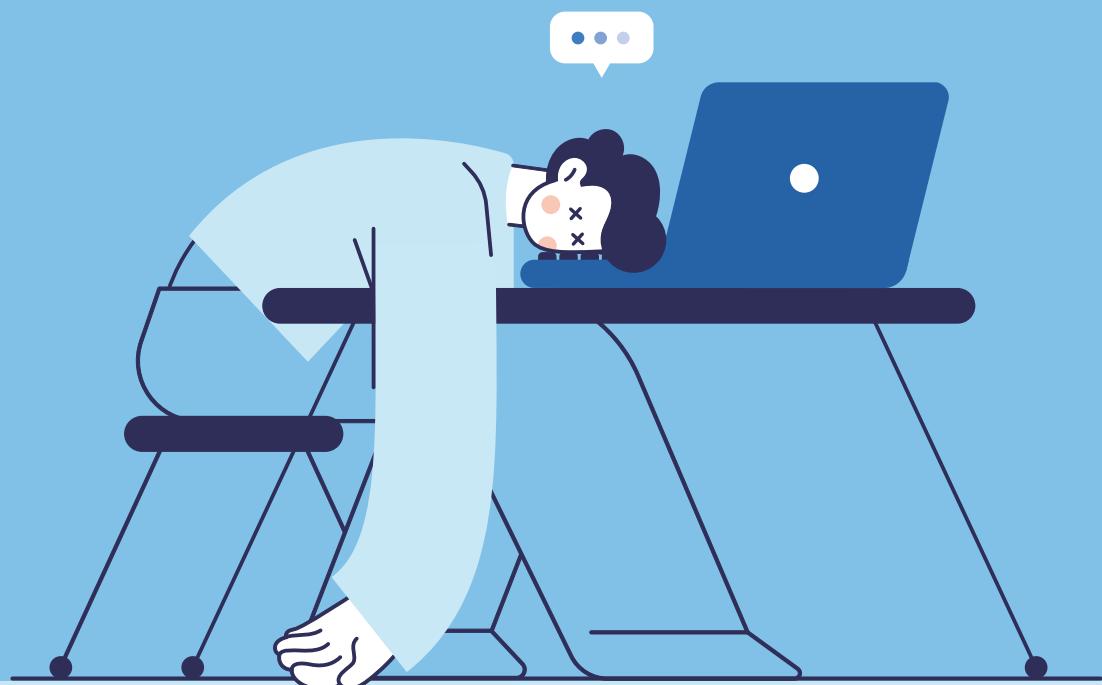


# Technologies numériques et risques professionnels



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**

## **Les risques physiques**

P. 5

# **02**

## **Les risques psycho-sociaux**

P. 8

## **Références**

P. 17

La prévention des risques professionnels en entreprise a déjà une longue histoire derrière elle (Léoni, 2017). Ce domaine est cependant loin d'être figé : il évolue en effet de concert avec les mutations du monde du travail, qui sont de plus en plus rapides aujourd'hui. Aux risques physiques, reconnus dès le XIX<sup>ème</sup> siècle, ce sont récemment ajoutés les risques psycho-sociaux (RPS), qui ne cessent de prendre de l'ampleur.

Les technologies numériques sont parties prenantes de ces transformations profondes depuis la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle : automatisation, robotisation, informatisation, connectivité, big data, intelligence artificielle, etc. A chaque nouvelle vague, la même histoire se répète : ces « nouvelles » technologies suscitent tout autant l'enthousiasme (pour ceux qui en espèrent des gains de productivité) que l'appréhension (pour ceux qui craignent pour leur emploi). Ces fantasmes polarisés sont à chaque fois nuancés par les faits. En revanche, on peine souvent à anticiper les risques que ces technologies numériques vont induire sur le travail et, par ricochet, sur la santé des travailleurs.

## Risques professionnels : ce que dit la loi

Les risques professionnels renvoient à l'éventualité qu'une personne subisse des effets nocifs pour sa santé au cours de son activité professionnelle. L'employeur a l'obligation légale de « prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs »<sup>1</sup>.

Depuis 2001, cet exercice est encadré par un document administratif qui doit être mis à jour annuellement dans les entreprises de plus de 10 salariés : le DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels).

Ce document répertorie l'ensemble des risques professionnels identifiés au sein de l'entreprise, analyse leur prévalence (d'improbable à très probable) ainsi que leur gravité (de faible à très grave), et précise les actions de prévention mises en œuvre (qui doivent être présentées au Comité Social et Économique).

Il existe 3 niveaux de prévention, dont le premier est à privilégier :

- 1/** la prévention primaire consiste à combattre le risque à sa source, en agissant sur le contenu et l'organisation du travail ainsi que par le biais de formation/information,
- 2/** la prévention secondaire consiste à conduire des actions de dépistage et de suivi, notamment en lien avec la médecine du travail,
- 3/** la prévention tertiaire consiste à limiter les conséquences des dommages qui n'ont pu être évités, en favorisant le maintien dans l'emploi des personnes impactées.



<sup>1</sup> Article L4121-1 et suivants du Code du Travail.  
<https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006178066>

Ce deuxième *Panorama des connaissances* vous propose de faire le point sur les principaux risques professionnels induits par les outils numériques de communication et collaboration, communément appelés TIC (Technologies de l'Information et de la Communication)<sup>2</sup>. Il existe d'ailleurs un terme dédié aux risques liés à l'usage de ces outils : les risques « techno-sociaux », soit l'« ensemble des troubles physiques et psychologiques encourus par un collaborateur, dès lors que ce dernier évolue dans une situation de travail où les TIC occupent une place centrale dans la réalisation de ses missions » (Oliveri & Pelissier, 2019). Les risques liés aux technologies numériques font l'objet d'une attention croissante dans les entreprises (European Agency for Safety and Health at Work, 2024).

Il ne s'agit cependant pas ici de nier les nombreux bénéfices que nous apportent ces technologies au quotidien pour fluidifier les échanges et faciliter la collaboration, même à distance. L'enjeu est, au contraire, d'accompagner le développement de ces pratiques vertueuses en comprenant les dangers qui leur sont concomitants, pour mieux les prévenir.

**Il s'agit d'accompagner  
le développement des  
technologies numériques  
professionnelles en  
compréhension les dangers  
qui leur sont concomitants  
pour mieux les prévenir.**



---

<sup>2</sup> Les TIC englobent les techniques de l'informatique, de l'audiovisuel, des multimédias, d'Internet et des télécommunications qui permettent aux utilisateurs de communiquer, d'accéder aux sources d'information, de stocker, de manipuler, de produire et de transmettre l'information sous différentes formes

# 01

## Les risques physiques

*Les risques physiques ne se limitent pas aux travaux manuels et physiques : ils impactent également les professions intellectuelles et les métiers de bureaux.*



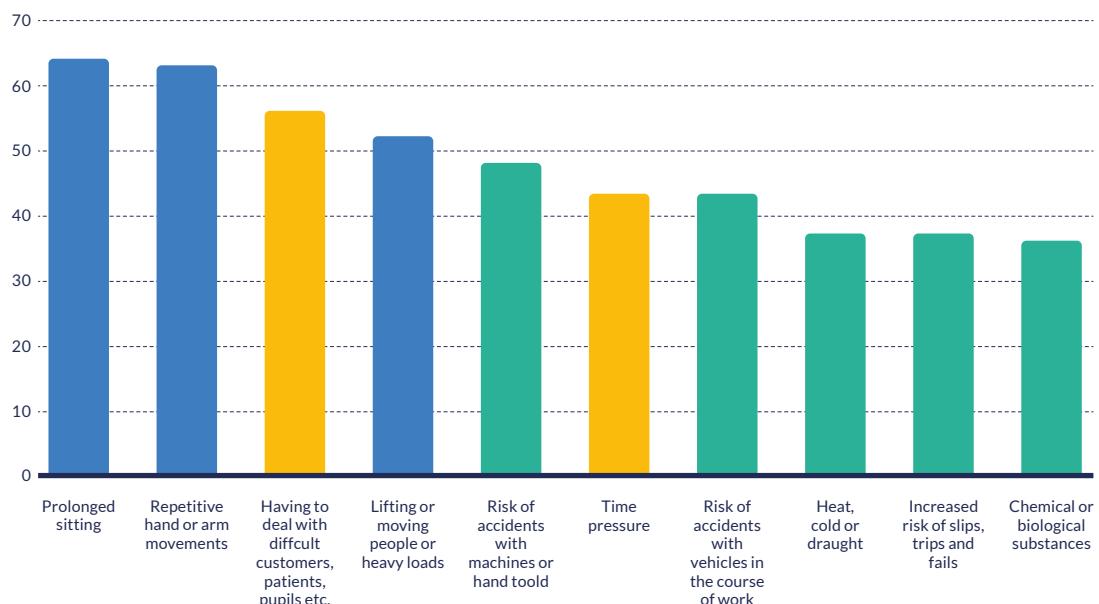
Pendant longtemps, les préconisations en termes de santé au travail n'ont concerné que les métiers manuels et les risques physiques qu'ils représentaient : artisans, ramoneurs ou encore couvreurs sont très tôt l'objet d'une attention particulière de la part des médecins, dès 1700. Les premières lois datent quant à elles de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et accompagnent l'essor de la société industrielle : ce sont avant tout les usines qui sont concernées. Encore aujourd'hui les risques professionnels sont souvent limités aux désagréments, maladies et accidents physiques de travail : troubles musculosquelettiques (TMS), chute, blessures, émanations toxiques, exposition à des substances dangereuses, explosion, etc. Des dangers dont les « métiers de bureaux » semblent *a priori* largement préservés. Pour autant, si « intellectuelle » que soit leur profession, le corps de ces travailleurs est également impacté lorsque le numérique entre en jeu.

Exercé de manière intensive, **le travail sur écran provoque de la fatigue visuelle, des maux de tête et des problèmes de sommeil, mais également des TMS** du fait de gestes répétitifs ou lorsque l'ergonomie du poste de travail n'est pas adaptée (lombalgie, douleurs cervicales, syndrome du canal carpien, etc.) (Eurofound, 2023 ; INRS, 2024). Ces maux physiques, que l'on pensait réservés aux métiers artisanaux et ouvriers, se sont ainsi infiltrés dans les professions du tertiaire et prennent une importance grandissante avec l'usage des TIC.

**Le travail sur écran et la posture sédentaire se développent avec l'usage des TIC et présentent des risques physiques importants pour les travailleurs du tertiaire.**

**La posture assise peut également malmener le corps des travailleurs lorsqu'elle est prolongée.** C'est d'ailleurs le premier facteur de risque professionnel identifié par les entreprises en 2024 :

**Figure 1 • Les 10 principaux facteurs de risque identifiés sur les lieux de travail en 2024 au sein des pays européens**



Source : European Agency for Safety and Health at Work (2024).

La posture assise, qui est souvent associée à un confort accru en situation de travail, est en réalité une véritable bombe à retardement en matière de santé physique : **en favorisant la sédentarité, elle multiplie par deux les risques de maladies cardiovasculaires, de diabète de type 2 et d'obésité.** Ces maux là, en revanche, étaient auparavant d'avantage associés à des facteurs génétiques ou à l'hygiène de vie personnelle : ils deviennent aujourd'hui des maladies à caractère professionnel avec le développement du numérique.

## **Les risques physiques liés à l'usage des TIC au sein des activités tertiaires sont loin d'être anecdotiques.**

Les risques « physiques » liés à l'usage des TIC au sein des activités tertiaires sont donc loin d'être anecdotiques, d'autant qu'ils se sont amplifiés depuis 5 ans avec le développement du télétravail. L'adoption massive des IA génératives dans les activités de travail a de grandes chances d'accroître encore l'intensité numérique des professions intellectuelles et les risques qui leur sont associés.



# 02

## Les risques psycho-sociaux

Les risques psychosociaux (RPS) correspondent à des situations professionnelles exposant à du stress ou des formes de violence (conflits, insultes, menaces, etc.)



**La notion de risques psycho-sociaux (RPS) est beaucoup plus récente puisqu'elle date du début du XXI<sup>ème</sup> siècle. Du fait de cette jeunesse, le concept est encore peu connu et reconnu sur les lieux de travail : 1/4 des entreprises européennes n'en reconnaissent toujours pas l'existence et parmi celles qui le font 21 % les jugent plus difficiles à gérer que les risques physiques (European Agency for Safety and Health at Work, 2024).**

Il est ici souvent question de fatigue, de stress et d'anxiété, mais aussi de dépression pouvant mener au fameux « burn-out ». L'altération de l'équilibre psychologique et de la santé mentale peut donc avoir des répercussions importantes sur la santé physique, au point de rendre l'activité professionnelle impossible sur une longue période... au même titre qu'un accident du travail.

**L'altération de la santé mentale peut avoir des répercussions importantes, susceptibles de rendre l'activité professionnelle impossible au même titre qu'un accident de travail.**

Les termes employés pour désigner ces maux sont cependant trop génériques pour saisir les phénomènes à l'œuvre. Ce flou peut être dépassé grâce à la classification proposée par le Rapport Gollac (2011), qui fait référence à la matière. A l'aune de cet éclairage, il apparaît que **les TIC ne font ici émerger aucun nouveau RPS professionnel particulier. En revanche, elles participent à aggraver** l'ensemble des six facteurs identifiés dans ce rapport.

## 2.1 Intensité et temps de travail

Ce premier facteur recouvre des aspects quantitatifs (surcharge de travail, contraintes temporelles, etc) et qualitatifs (complexité des tâches, difficultés de concentration, etc.) sur lesquels les TIC pèsent directement. Trois employés sur quatre estiment en effet que leur travail devient de plus en plus complexe, et 42 % en attribuent directement la responsabilité à la transformation digitale (PEGA, 2022). Ce phénomène porte un nom : la « techno-complexité » (Kefi et al., 2021), terme qui renvoie à la perception d'une difficulté grandissante à maîtriser les tâches à réaliser en lien avec des TIC. Le problème ne se limite cependant pas à la maîtrise individuelle des outils numériques et concerne avant tout leurs impacts sur les tâches à réaliser. Plusieurs recherches soulignent en effet une « intensification » de l'activité professionnelle due à l'usage des TIC et plus particulièrement un phénomène de « densification » où le rapport au temps est une variable clé pour comprendre les divers phénomènes en jeu (Isaac et al., 2007 ; Carayol et al., 2016 ; Morand et al., 2023). **Les TIC accompagnent en effet une évolution du temps de travail sur de multiples plans :**

### 2.1.1 La gestion des flux informationnels : une activité de plus en plus chronophage mais non reconnue

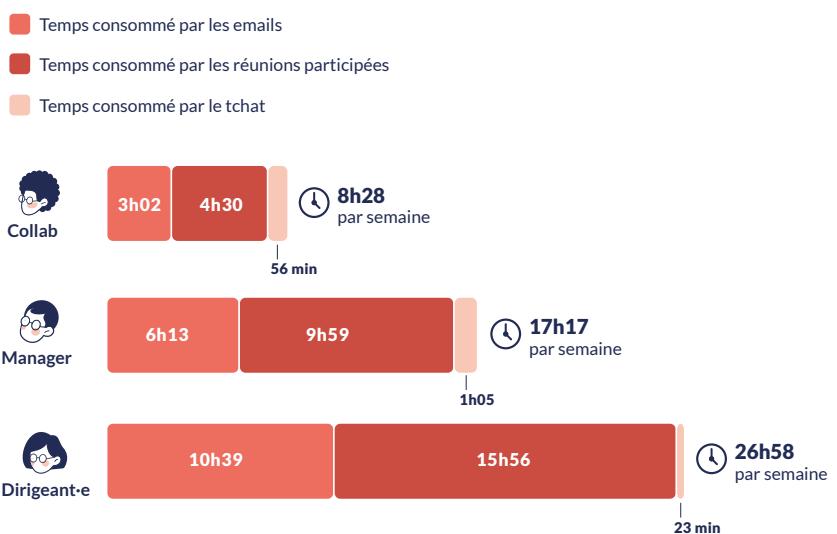
Le temps de travail est tout d'abord reconfiguré : **une part de plus en plus importante de notre temps de travail est en effet consacrée à la gestion de l'information qui vient s'ajouter à notre activité principale.** Cette activité parallèle consiste à gérer les échanges (répondre aux sollicitations, envoyer des demandes et des relances), traiter les informations reçues (les trier, les lire, les confronter, les synthétiser, les classer, les archiver) mais aussi opérer un « méta-travail » de coordination de plus en plus important (Pham Ngoc & Finnerty, J., 2017), notamment à la faveur du télétravail.

Cet ensemble de tâches de plus en plus chronophage n'est pourtant que rarement mentionné dans les fiches de poste et les lettres de mission. Il n'est donc ni évalué dans la charge de travail, ni officiellement intégré dans les plannings (Sauvajol-Rialland, 2014). Il n'est parfois même pas considéré comme du « travail » par les salariés concernés. Les recherches sur la surcharge informationnelle elles-mêmes ont tendance à minimiser cet aspect temporel en se

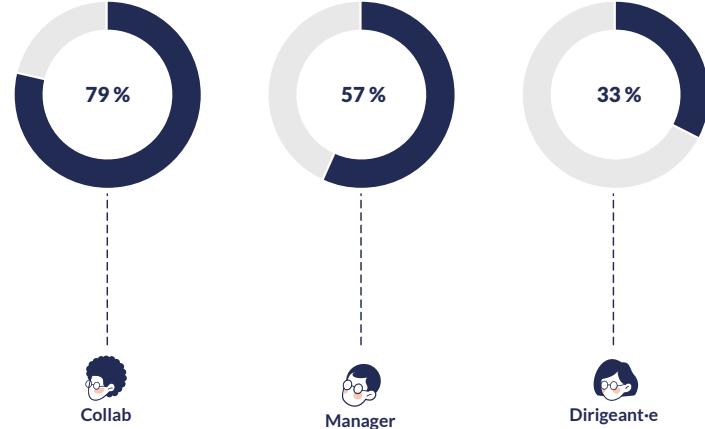
focalisant sur le volume d'informations et les limites cognitives à les traiter, reléguant ainsi le phénomène à un problème matériel et biologique plutôt qu'organisationnel et social. Les données récoltées par l'Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique (OICN, 2024) permettent de prendre la mesure de ce phénomène qui, comme souvent, s'aggrave avec le statut hiérarchique :

**Figure 2 • Temps consommé par les échanges informationnels et temps restant pour travailler par semaine**

**Combien de temps est consommé par le traitement des emails, des tchats, et les réunions chaque semaine ?**



**Quelle part de notre temps de travail nous reste t-il pour nous concentrer chaque semaine ?**



Source : OICN (2024).

Cette inflation du temps consacré au traitement de l'information au détriment de son activité principale peut entraîner **un sentiment de « travail empêché » (Clot, 2010) très nocif pour la santé mentale**. Elle a également des implications plus matérielles en favorisant deux types de stratégie d'adaptation (qui ne sont pas exclusives l'une de l'autre) :

- ➔ travailler plus vite dans le cadre du temps de travail officiel qui nous est imparti, provoquant une densification du temps de travail
- ➔ travailler plus longtemps et en débordement sur les temps de vie personnelle, entraînant un allongement du temps de travail

### **2.1.2 Travail dans l'urgence : symptôme d'une compression générale du temps**

Par un étrange renversement de situation, ces technologies censées nous faire gagner du temps nous plongent dans un monde où nous avons le sentiment d'en avoir de moins en moins. Une proportion croissante de salariés dit ainsi devoir travailler dans l'urgence (Isaac et al., 2007). Les technologies de l'information et de la communication numériques participent directement à ce sentiment d'accélération du temps du fait de deux caractéristiques :

- ➔ la réduction du temps nécessaire à la circulation des informations et l'accélération des flux de communication qui en découle,
- ➔ la disponibilité permanente qu'elles autorisent, notamment depuis la démocratisation des smartphones.

Les TIC permettent donc bien de dégager du temps, mais ce dernier est utilisé en retour pour **faire plus de choses plus vite sur des plages temporelles à la fois densifiées et distendues**, avec à la clé un sentiment de compression du temps de travail.

### **2.1.3 Travail en débordement : symptôme d'un brouillage des temps sociaux plus global**

Travailler en dehors des horaires habituels (le soir et le week-end) serait désormais un phénomène majoritaire dans le monde professionnel. Plusieurs rapports et enquêtes récents évoquent ainsi une proportion de 60 % de salariés concernés (Institut Montaigne, 2023 ; Credoc, 2023 ; Ifop, 2024). Ce phénomène est en effet devenu plus insidieux avec le développement du **télétravail, qui est venu bouleverser les « bornes temporelles » du travail** en supprimant les temps de transport chronophages et énergivores. Le temps et l'énergie gagnés se sont en grande partie reportés sur les activités professionnelles : au niveau mondial, sur un total de 72 min économisées, 40 sont reportées sur le travail soit 55 %, un taux qui grimpe à 71 % en France (44 min sur 60 économisées sont consacrées au travail) (Aksoy et al., 2023).

Mais le phénomène vaut aussi dans l'autre sens : une partie des activités personnelles est également menée sur le temps de travail, comme utiliser internet à des fins personnelles ou répondre à des appels privés. Et cela vaut d'autant plus en télétravail, où les activités personnelles pouvant interférer sont beaucoup plus vastes : arroser ses plantes, s'occuper des animaux domestiques, cuisinier, ranger, nettoyer, s'occuper des enfants, faire du sport, se rendre à un rendez-vous médical ou administratif, etc. [le Gagneur, 2004]). Le développement massif du télétravail a ainsi fait prendre une nouvelle tournure au phénomène : les activités personnelles habituellement réalisées aux bornes temporelles de l'activité professionnelle (le matin, le midi ou le soir) s'invitent dans les interstices et les temps mort du temps de travail, et sont parfois même réalisées en superposition (par exemple lorsqu'on mène une tâche domestique tout en écoutant une audio-conférence). Les journées de travail ne sont donc pas seulement plus longues, elles sont aussi plus denses du fait de **l'accumulation successive ou simultanée de tâches professionnelles et domestiques**, notamment pour les femmes (Canivenc, 2023).

Il ne s'agit donc pas seulement d'une invasion de la vie personnelle par la vie professionnelle mais plus globalement d'une imbrication des temps sociaux. Notons cependant que la délimitation stricte entre vie privée et vie professionnelle est un phénomène assez récent

**Le télétravail bouleverse les bornes temporelles habituelles : l'activité professionnelle s'infiltra dans le temps personnel et des activités du quotidien sont menées en parallèle du travail.**

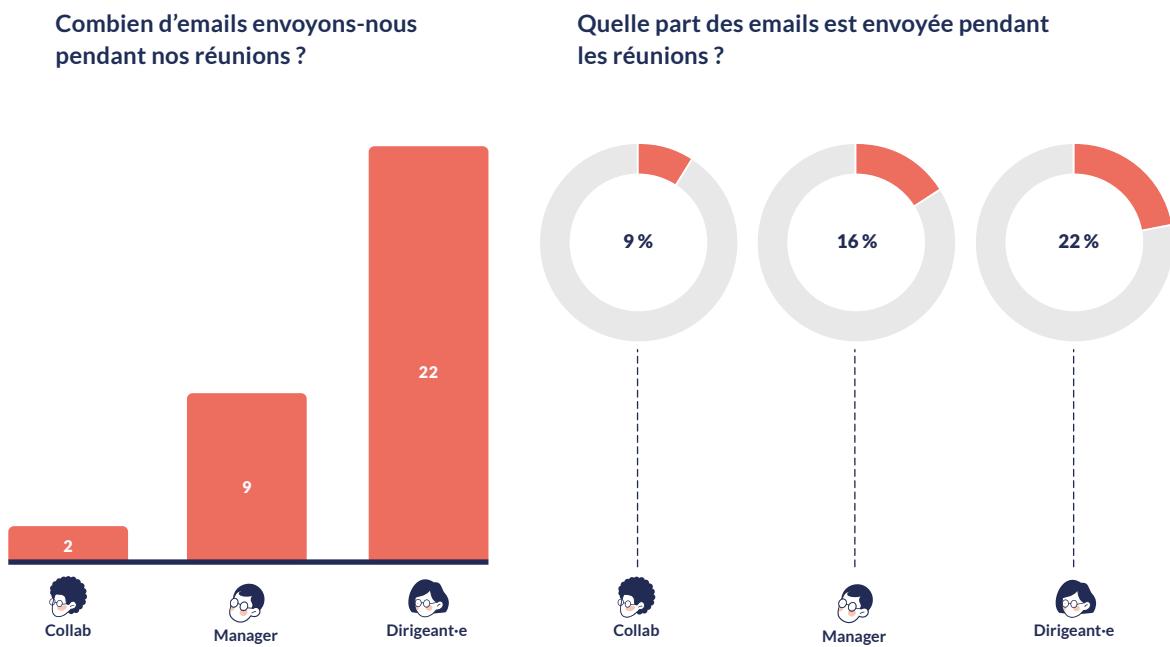
dans l'histoire de l'humanité : avant la révolution industrielle, l'enchevêtrement des temps sociaux a longtemps été la règle dans les sociétés traditionnelles puis agricoles et artisanales. **L'invasion de tous les temps de vie par le numérique** est en revanche un phénomène inédit et de plus en plus prégnant.

#### 2.1.4 Fragmentation de l'activité

Que l'on travaille dans l'urgence ou en débordement, l'activité « souterraine » de traitement de l'information menée en parallèle dans notre activité principale vient dans tous les cas **fragmenter notre quotidien de travail par les sollicitations continues que nous devons gérer** (messages numériques, appels téléphoniques, réunions). Le peu d'importance accordée à cette activité, qui n'est souvent pas considérée comme du « vrai travail », conduit souvent à la gérer de manière très désordonnée dans l'objectif de ne pas se faire déborder : les messages sont lus « au fil de l'eau », sur l'ensemble des plages horaires travaillées, ce qui conduit à des phénomènes de « dispersion ». Ce terme renvoie à des « situations où les personnes sont amenées à reconfigurer fréquemment leur activité face à un environnement de travail en perpétuelle évolution » du fait d'interruptions, de modifications de dernières minutes, de tâches menées en parallèle (Datchary, 2008). Une nouvelle fois, ces situations peuvent générer un sentiment de « travail empêché » très nocif.

Ici encore, les tâches entre lesquelles nous sommes ballottées peuvent parfois se superposer, qu'il s'agisse de tâches domestiques et professionnelles en télétravail, ou de plusieurs tâches professionnelles menées en même temps comme répondre à ses mails pendant les réunions.

**Figure 3 • Nombre et part de mails envoyés pendant les réunions selon le statut hiérarchique**



Source : OICN (2024). Op. Cit.

**Ces situations « poly-chroniques » qui obligent à vivre dans deux univers cognitifs différents en même temps, accroissent directement la charge mentale ressentie.**

## 2.2 Exigences émotionnelles

Les exigences émotionnelles renvoient aux efforts que nous devons faire pour façoner, et souvent masquer, nos émotions au travail, notamment dans la relation avec le public mais également avec nos collègues et supérieurs. Ce premier aspect renvoie ici aux fameuses « softs skills » qui prennent une place de plus en plus importante à côté des compétences métiers.

De nature relationnelle, ces compétences deviennent plus difficiles à maîtriser dans le cadre des interactions à distance médiatisées par les outils numériques. Le développement soudain du télétravail a souvent conduit à simplement transposer dans le monde virtuel les pratiques communicationnelles propres au travail sur site (Canivenc et Cahier, 2021). Mais contrairement aux échanges en face-à-face qui sont l'objet de « rites d'interactions » bien codifiés (Goffman, 1974), **la « nétiquette » des communications professionnelles massivement réalisées en ligne n'est pas encore stabilisée** : cette absence de normes communicationnelles réfléchies et explicites peut entraîner le développement des incivilités (Carayol & Laborde, 2021) et générer de nouvelles formes d'épuisement émotionnelle comme la « zoom fatigue » (Bailenson, 2021).

Mais ce deuxième facteur de RPS renvoie également aux efforts émotionnels que nous devons mener pour gérer, et ici encore souvent cacher, notre peur de l'échec, particulièrement la peur de ne pas pouvoir bien faire son travail faute de compétences et/ou de ressources.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les TIC ont un impact direct sur la ressource temporelle qu'elles participent tout à la fois à distendre, accélérer et densifier.

**Ces technologies accompagneraient également la propagation d'une nouvelle peur : celle de rater quelque chose** (Fear Of Missing Out - FOMO). Dans le monde professionnel, ce syndrome désigne la crainte de manquer une information importante pour la réalisation de son travail ou le développement de sa carrière. Cet état émotionnel incite à consulter frénétiquement ses messages numériques et téléphoniques sans distinction d'importance. Elle peut également conduire à activer des notifications sonores ou par e-mails, qui ne font qu'accroître les problèmes : plus de messages numériques, plus d'interruptions, plus de charge mentale.

**Le numérique nous soumet à de fortes exigences émotionnelles : il induit de nouveaux codes d'interaction que nous ne maîtrisons pas encore, il impacte notre temps de travail et accompagnerait le développement de nouvelles peurs professionnelles.**

Pour autant, le concept de FOMO issu de l'analyse des réseaux sociaux privés semble mal taillé pour le monde du travail (Budnick et al., 2019 ; Rahmadania & Sanyata, 2023). Il renvoie en effet à l'origine à la « crainte envahissante que d'autres pourraient avoir des expériences enrichissantes desquelles nous serions absents [...] et se caractérise par] le désir de rester en permanence connecté avec ce que font les autres »<sup>3</sup>. Or, dans ces études, cette peur d'être exclu socialement concerne avant tout la sphère personnelle, et notamment amicale. Elle est évidemment transposable dans le monde professionnel aux personnes en quête de popularité et de reconnaissance, notamment celles qui sont convaincues qu'envoyer beaucoup d'e-mails et en recevoir encore plus est la preuve qu'elles existent professionnellement et qu'elles sont importantes à la vie du groupe.

---

<sup>3</sup> Przybylski, A.K., Murayama, K., DeHaan, C.R. et al. (2013). « Motivational, emotional and behavioral correlates of fear of missing out ». *Computers in human behavior*, vol. 29, p. 1841-1848

Mais la consultation frénétique de ses messageries découle aussi directement de cette compression du temps et du culte de l'urgence favorisés par les TIC : **il s'agit aussi d'une crainte de rater une sollicitation nécessitant une réponse rapide de notre part, sous peine de ne pas paraître suffisamment engagé et réactif** dans son travail.

## 2.3 Manque d'autonomie

**L'autonomie renvoie à la capacité d'être acteur de son travail en bénéficiant d'une latitude décisionnelle dans le contenu et les méthodes de travail.** Lorsque cette autonomie est réduite, par des prescriptions trop strictes et des contrôles constants, le risque psycho-social s'accroît. Il devient particulièrement critique lorsque le travail réalisé est exigeant (Karasek, 1979). Comme nous l'avons vu, les TIC participent à complexifier, intensifier et densifier le travail. Leurs impacts temporels ont notamment un effet direct sur l'organisation de notre travail, ou plutôt sa désorganisation, sur laquelle nous avons le sentiment d'avoir de moins en moins prise.

Parallèlement, **les TIC peuvent aussi exacerber les pratiques de contrôle** : vérification des horaires de connexion, de l'historique de navigation, des frappes de clavier, des mouvements de souris, etc. Mais ce sentiment de surveillance peut également être plus diffus, notamment dans le cas d'une surabondance d'appels ou d'e-mails reçus de la part de son hiérarchique (Carayol et al., 2016). Ce sentiment peut paradoxalement s'accroître avec le télétravail : l'éloignement physique justifiant parfois davantage de contrôles intempestifs (Jauréguiberry, 2010), comme si l'absence de présence physique devait se payer en retour d'une sur-présence numérique.

## 2.4 Déstabilisation des rapports sociaux

**Les échanges numériques participent à déstabiliser les rapports sociaux, dans la vie professionnelle mais également en dehors, sur plusieurs plans :**

Les échanges numériques étant majoritairement basés sur l'écrit, ils nous font basculer dans un univers de communication plus pauvre que les interactions verbales en face-à-face (Daft et al. 1986) du fait de l'absence de certains indices importants pour comprendre les intentions de ses interlocuteurs et le contexte de l'échange (intonation, gestes, expressions du visage, etc.) (Denis a Assadi, 2005). Cette « dépersonnalisation » des échanges peut conduire à des phénomènes contre-productifs (nécessité d'échanger plusieurs messages pour clarifier le

contexte voire d'organiser des réunions en face-à-face) mais également à des formes d'incivilités qui sont autant de « stresseurs chroniques » : absence de formules de politesse voire propos ouvertement agressifs ou insultants; messages ambigus ; taille et couleur de police ; usage abusif de majuscules et de signes de ponctuation ; excès de sollicitations et de relances ou absence de réponse ; envoi de messages en dehors des horaires ; multiplication inutile des destinataires et des mises en copie de « témoins » engendrant la réception de messages perçus comme inutiles ; choix d'un média de communication inapproprié ; etc . Ces incivilités, inconscientes ou volontaires, sont souvent perçues comme étant du seul ressort individuel : à chacun de se discipliner dans ses échanges. Les rapports consacrés à ce sujet (Civilinum, 2019, 2022) soulignent au contraire l'importance du contexte organisationnel, notamment **les contraintes de temps et de charge de travail qui expliquent à elles seules 40 % des incivilités numériques**.

Une nouvelle fois, la compression et la densification du temps de travail qu'occasionnent nos usages des TIC jouent un rôle essentiel.

**La dépersonnalisation des échanges peut conduire à des phénomènes contre-productifs (chaîne d'emails) mais également à des formes d'incivilités.**

Ces technologies peuvent également conduire à un sentiment d'isolement lorsqu'on a l'impression de ne plus pouvoir jouir de la même manière du soutien et de l'aide de nos pairs en cas de difficultés et d'imprévus. Et il n'a pas fallu attendre le télétravail pour faire face à ce phénomène, qui se développe depuis l'avènement des e-mails. **Les interactions médiatisées par les outils numériques nous privent d'une forme de « coprésence »** (situation où l'on est présent l'un pour l'autre) qui est loin de se limiter à la simple colocalisation : partager le même espace physique que quelqu'un n'induit pas nécessairement de lui porter un intérêt et une attention particuliers. Ce phénomène est particulièrement palpable avec l'usage des smartphones, qui ont participé à le développer bien au-delà du milieu professionnel : leur consultation frénétique « nous empêche d'accorder notre attention pleine et entière à quoi ou qui que ce soit » et nous prive d'un accès « à l'essentiel de la relation, à la profondeur de l'expérience humaine », même avec les personnes qui sont physiquement avec nous (Sauvajol-Rialland, 2024).

**L'usage intensif des TIC peut conduire à un sentiment d'isolement lorsqu'on a l'impression de ne plus pouvoir jouir de la même manière du soutien et de l'aide de nos pairs.**

Enfin, **l'empietement du travail sur la vie personnelle lié à l'hyperconnexion professionnelle peut également entraîner des tensions avec les proches**. Le télétravail, qui exacerbe la porosité des temps sociaux, peut encore aggraver ce phénomène. Notons cependant que les télétravailleurs (hybrides comme en *full remote*) témoignent de tensions entre vie privée et professionnelle inférieures à ceux qui travaillent exclusivement sur site (Ugict-CGT, 2023). Une pratique du télétravail à 100 % est cependant souvent corrélée à un sentiment d'isolement lorsque l'on ne bénéficie pas d'un cercle social élargi. Le télétravail peut également déstabiliser les rapports professionnels lorsqu'il s'accompagne des dispositifs de contrôle perçus comme intrusifs et injustifiés : cette situation peut provoquer un sentiment d'injustice et dégrader les relations avec le management.

## 2.5 Conflits de valeurs

Les conflits de valeur au travail incluent tous les conflits portant sur des choses auxquelles les travailleurs attribuent de la valeur : conflits éthiques, qualité empêchée, sentiment d'inutilité du travail, atteinte à l'image du métier. Il est ici question du fameux « sens du travail », qui défraie la chronique depuis la crise sanitaire et qui est loin de se limiter à la seule quête d'un impact social ou environnemental vertueux.

Les outils numériques participent directement à cette perte de sens au travail, non en eux-mêmes mais encore une fois du fait de l'usage inconsidéré qui en est fait.

Comme nous l'avons vu, l'invasion du temps de travail par les flux informationnels et la fragmentation de l'activité qui en découle peuvent provoquer **un sentiment de « travail empêché »**.

Cette infobésité, tout comme l'obésité qui consiste à ne pas métaboliser les graisses en énergie, nous empêche de métaboliser les données brutes en informations qui font sens puis en connaissances utiles à l'action. **Au lieu de « donner forme », l'information « nous plonge dans l'informe » (Morin, 1981) lorsqu'elle devient pléthorique.**

L'hyperconnexion, quant à elle, alimente une **hyper-réactivité qui menace la prise de recul critique et réflexive**. Des ces conditions, l'individu est moins « mu par une logique de type stratégique, visant à adopter les meilleurs moyens par rapport à des fins qu'il s'est fixé et qu'il comprend, que par une logique de type tactique, visant à s'adapter au mieux à une situation qu'il ne domine plus et dont le sens lui échappe » (Jauréguiberry, 2010).

L'épuisement technologique qui en découle peut conduire à un sentiment de désillusion vis-à-vis des outils numériques et plus globalement à une **crise existentielle profonde dans son travail** : « à force d'être sollicité pour des choses urgentes et importantes devant être traitées toutes

affaires cessantes, mais se révélant ensuite insignifiantes, à force de subir l'injonction paradoxale de s'investir pleinement et durablement dans des projets dans un monde dominé par la flexibilité et l'adaptation, les raisons de croire s'érodent et celles d'espérer disparaissent » (Jauréguiberry, 2014). Avec à la clé des risques accrus de mise en retrait et de désengagement du travail.

## 2.6 Insécurité de la situation de travail

Ce dernier facteur a trait à la sécurité de l'emploi mais également au risque de changement non maîtrisé de ses tâches et conditions de travail. Ici encore, les technologies numériques pèsent de plus en plus lourd sur ces dimensions.

Si l'automatisation s'est longtemps cantonnée à menacer et transformer le travail manuel, la donne a récemment changé. L'identité professionnelle des managers est en effet directement touchée par les outils collaboratifs : leur rôle de courroie de transmission et de coordination est de plus en plus court-circuité par ces nouveaux outils de travail qui promettent précisément de rendre les organisations moins hiérarchiques et plus horizontales (Canivenc & Cahier, 2023). Le management algorithmique propose même de se passer purement et simplement des managers. **Avec le développement fulgurant des IA génératives**, le phénomène s'étend à une plus grande partie des tâches cognitives et des professions du tertiaire. **La peur de se faire remplacer par la machine s'est ainsi généralisée à l'ensemble du monde professionnel.**

Ces évolutions traduisent également le rythme effréné avec lequel une vague technologique chasse l'autre, ou plutôt s'ajoute aux précédentes, avec à chaque fois la même injonction à faire évoluer les pratiques de travail vers plus de réactivité, de souplesse, d'adaptativité, etc. Non seulement il n'a jamais été prouvé que ces différentes innovations technologiques aboutissent à ces résultats, mais plus encore **leur succession rapide entraîne des conditions de travail en mouvement permanent sur lesquelles les individus ont de moins en moins le sentiment d'avoir prise.**



**L'un des enjeux essentiels est donc de redonner aux usagers des TIC professionnelles une forme de maîtrise sur leur organisation et leurs conditions de travail**, pour amoindrir les risques physiques mais surtout psycho-sociaux dont ils sont porteurs. Les effets nocifs de ces technologies tiennent en effet moins à leurs caractéristiques techniques intrinsèques qu'aux usages non réfléchis que l'on en fait.

La question du temps tient ici un rôle clé : les usages spontanés de ces outils tendent à tirer parti du gain de temps qu'ils nous offrent pour faire plus, plus vite et tout le temps... Cette situation n'est cependant pas tenable, ni sur le plan physique ni sur le plan mental, lorsqu'on est un être humain et non une machine. Nous semblons actuellement à un point de développement où la technique confronte l'homme à ses propres limites. Mais cette apparente impasse et également l'occasion de changer de paradigme : **utiliser les technologies non pas pour faire plus, mais pour faire mieux !** Ce qui nécessite au préalable de prendre le temps de définir des usages numériques qui préservent autant la qualité du travail que la santé des travailleurs.

# Références

---

- Aksoy C. G., Barrero J. M., Bloom N., Davis S. J., Dolls M., Zarate P. (2023).  
*Time Savings When Working from Home. Global Survey of Working Arrangements (G-SWA)*.  
National Bureau of Economic Research (NBER), January 2023.
- Bailenson, J. N. (2021). « Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue ». *Technology, Mind, and Behavior*, vol. 2, n° 1.
- Budnick, C.J., Rogers, A. P., Barber, L. K. (2019). « The Fear of Missing Out at work: examining costs and benefits to employee health and motivation ». *Computers in Human Behavior*, vol. 104.
- Canivenc (2023). « Télétravail des femmes : des effets ambigus sur la santé et sur l'égalité. » *Repère Futurs du Travail*, n°11, Chaire Futurs de l'Industrie et du Travail, janvier 2023.  
<https://www.chairefit2.org/publications/teletravail-des-femmes-des-effets-ambigus-sur-la-sante-et-sur-legalite/>
- Canivenc, S., Cahier, M-L. (2021). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?*  
Presses des Mines.  
<https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/le-travail-a-distance-dessine-t-il-le-futur-du-travail/>
- 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/>
- Carayol, V., Soubiale, N., Felio, C., Boudokhane-Lima, F. (2016.). *La laisse électronique, les cadres débordés par les TIC*. Maison des Sciences de l'homme d'Aquitaine.
- Carayol, V., Laborde, A. (2021). *Incivilités numériques, Quand les pratiques numériques reconfigurent les formes de civilité au travail*. De Boeck Supérieur.
- Civilinum (2019). *Le numérique : nouvelles sources d'incivilités au travail. Expériences, usages, droits, témoignages, définitions*.  
<https://civilinum.u-bordeaux-montaigne.fr/wp-content/uploads/2019/11/Livre-incivilites-numeriques.pdf>
- Civilinum (2022). « Télétravail et incivilités numériques en période de pandémie. Enquête qualitative et quantitative auprès de télétravailleurs ».  
[https://civilinum.u-bordeaux-montaigne.fr/wp-content/uploads/2022/04/Livret-incivilites-numeriques\\_pandemie.pdf](https://civilinum.u-bordeaux-montaigne.fr/wp-content/uploads/2022/04/Livret-incivilites-numeriques_pandemie.pdf)
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.
- CRÉDOC (2023). *Baromètre du numérique, édition 2022. Enquête sur la diffusion des TIC dans la société française*. Enquête menée auprès de 4 184 personnes de 12 ans et plus.
- Daft, R.L., Lengel, R.H. (1986). « Organizational information requirements, media richness and structural design ». *Management Science*, vol. 32, p. 554-571.

Datchary C. (2008). « Gérer la dispersion : un travail collectif ». *Sociologie du Travail*, n° 50, p. 396-416.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0038029608000691?via%3Dihub>

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*. Hermès, p.135-155.  
<https://shs.hal.science/halshs-00266077/document>

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>

European Agency for Safety and Health at Work (2024). *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks* (ESENER).  
<https://osha.europa.eu/en/publications/first-findings-fourth-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-2024>

Goffman, E. (1974). *Les rites d'interactions*. Les Éditions de minuit.

Ifop / agir pour l'environnement (2024). *Les Français et l'addiction au numérique*. Enquête réalisée en janvier 2024 auprès de 1 423 personnes possédant un smartphone représentatives de la population française âgée de 18 ans et plus [une partie de l'enquête est consacrée à la fréquence de consultation des e-mails professionnels sur smartphone en dehors des heures de travail].  
<https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2024/02/120555-Resultats.pdf>

INRS (2024). *Travail sur écran, guide pratique pour la prévention des risques*.  
[https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206538&at\\_medium=Email&at\\_campaign=lettre-information-mars-2025](https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206538&at_medium=Email&at_campaign=lettre-information-mars-2025)

Institut Montaigne (2023). *Les Français au travail : dépasser les idées reçues*. Enquête menée auprès de 5001 actifs en emploi, février 2023.  
<https://www.institutmontaigne.org/publications/les-francais-au-travail-depasser-les-idees-reçues>

Isaac, H., Campoy, E., Kalika, M. (2007). Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information. *Management & Avenir*, n° 13, vol. 3, p. 149-168.  
<https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-3-page-149?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>

Jauréguiberry, F. (2014). « La déconnexion aux technologies de communication ». *Réseaux*, vol. 4, n° 186), p.15-49.  
[https://shs.cairn.info/article/RES\\_186\\_0015?lang=fr](https://shs.cairn.info/article/RES_186_0015?lang=fr)

Karasek, R.A. (1979). « Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign », *Administrative Science Quarterly*, n° 24, p. 285-308.

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>

Le Gagneur, Marianne (2004). « Le télétravail facilite-t-il vraiment l'articulation des temps sociaux ? ». CNAM-CEET, *Connaissance de l'emploi*, n° 197.  
<https://ceet.cnam.fr/publications/connaissance-de-l-emploi/le-teletravail-facilite-t-il-vraiment-l-articulation-des-temps-sociaux--1492711.jsp>

Léoni, L. (2017) . « Histoire de la prévention des risques professionnels ». *Regards*, n° 51, vol. 1, p. 21-31.  
<https://shs.cairn.info/revue-regards-2017-1-page-21?lang=fr>

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>

Morin, E. (1981). *Pour sortir du XX<sup>ème</sup> siècle*. Nathan.

OICN (2024). Référentiel annuel 2024 de l'infobésité et de la collaboration numérique.  
<https://www.infobesite.org/referentiel-annuel-de-l-oicn>

Oliveri, N., Pelissier, N. (2019). « Repenser les dispositifs numériques des organisations au prisme des risques technosociaux (rts) ». *Les Cahiers du numérique*, 2019, n° 4, vol. 15, p. 87-111.  
[https://shs.cairn.info/article/LCN\\_154\\_0087?lang=fr](https://shs.cairn.info/article/LCN_154_0087?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<sup>ème</sup> congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*.  
<https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2018/08/ActesSELF2017-676-679.pdf>

Rahmadania, A. Sanyata, S. (2023). « Fear of Missing Out on workplace: a systematic literature review ». *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, vol. 10, n°11, p. 73-83.

Rapport Gollac (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.  
[https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)

Sauvajol-Rialland, C. (2014). « Infobésité, gros risques et vrais remèdes », *L'Expansion Management Review*, 2014, vol. 1, n° 152, p.110-118.  
<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2014-1-page-110.htm>

Sauvajol-Rialland, C. (2024) « Infobésité : quand le trop-plein d'informations fait mal ». *Le Figaro*, 22 mai 2024.  
<https://sante.lefigaro.fr/psychologie/infobesite-quand-le-trop-plein-d-informations-fait-mal-20240522>

UGICT-CGT/Observatoire du télétravail (2023). *La désorganisation généralisée du (télé)travail*. Résultats de l'enquête nationale « Télétravail et travail hybride : quelles conséquences » basées sur 5 400 réponses récoltées de juin à octobre 2023.  
<https://obstt.fr/2023/12/resultats-enquete-2023/>



**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'auteur de l'ouvrage « Numérique collaboratif et organisation du travail, au-delà des promesses » (2023, Presses des Mines).

Chercheure à l'Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique (OICN), à la Chaire Futurs de l'Industrie et du Travail (FIT<sup>2</sup>) 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](https://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).

Précursor 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](https://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](https://www.infobesite.org)