



**HAL**  
open science

# Organiser la déconnexion ? Travail intense et articulation des temps et des espaces dans les activités de conception d'un groupe automobile

Nathalie Greenan, Jean-Claude Sardas, Pascal Ughetto

## ► To cite this version:

Nathalie Greenan, Jean-Claude Sardas, Pascal Ughetto. Organiser la déconnexion ? Travail intense et articulation des temps et des espaces dans les activités de conception d'un groupe automobile. *Temporalités: revue de sciences sociales et humaines*, 2020, 31-32, 10.4000/temporalites.7601 . halshs-03145158

**HAL Id: halshs-03145158**

**<https://shs.hal.science/halshs-03145158>**

Submitted on 18 Feb 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

## Organiser la déconnexion ?

Travail intense et articulation des temps et des espaces dans les activités de conception d'un groupe automobile

*Organising the disconnection? Intense work and articulation of times and spaces in the design activities of an automotive company*

**Nathalie Greenan, Jean-Claude Sardas et Pascal Ughetto**

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/temporalites/7601>

ISSN : 2102-5878

### Éditeur

ADR Temporalités

Ce document vous est offert par Conservatoire national des arts et métiers (Cnam)

**le cnam**

### Référence électronique

Nathalie Greenan, Jean-Claude Sardas et Pascal Ughetto, « Organiser la déconnexion ? », *Temporalités* [En ligne], 31-32 | 2020, mis en ligne le 02 février 2021, consulté le 08 février 2021. URL : <http://journals.openedition.org/temporalites/7601>

---

Ce document a été généré automatiquement le 8 février 2021.



Les contenus de *Temporalités* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

---

# Organiser la déconnexion ?

Travail intense et articulation des temps et des espaces dans les activités de conception d'un groupe automobile

*Organising the disconnection? Intense work and articulation of times and spaces in the design activities of an automotive company*

**Nathalie Greenan, Jean-Claude Sardas et Pascal Ughetto**

---

- 1 Les moyens numériques de communication sont généralement défendus par leurs promoteurs comme destinés à nous affranchir des contraintes spatiales et temporelles. Leur promesse de compacter le temps et l'espace a contribué à leur intégration massive dans les organisations productives, qui en attendent plus de productivité et de capacités de collaboration autour des projets. Mais les entreprises et les individus peuvent se sentir pris au piège de l'accélération des rythmes de travail et de vie, d'une sollicitation excessive et sans délai et d'une difficulté à prendre du recul. Qu'on la nomme hyper ou surconnexion, l'idée que les technologies de la communication se révèlent attirantes pour les individus tout en leur faisant potentiellement perdre la maîtrise de leur activité et de leur personne conduit à diagnostiquer un besoin de déconnexion (Jauréguiberry, 2014). Dans le domaine des rapports de travail, le sujet a même pris la forme d'un droit à la déconnexion, affirmé par la loi du 8 août 2016. Depuis celle-ci, les dispositifs qui permettraient d'assurer la déconnexion sont devenus un enjeu. Ils sont cependant identifiés avec peine et se résument souvent à la signature de chartes proclamant les intentions des signataires et défendant des « bonnes pratiques. » Des firmes tentent des expériences destinées à assurer le respect d'un tel droit, allant de l'effort pour dissuader le management d'adresser des courriels aux équipes le soir ou le week-end à la fermeture des serveurs informatiques en dehors des heures de travail, en passant par des journées sans e-mail. Les études qui se sont intéressées à ces dispositifs n'ont guère conclu de façon positive (Prost et Zouinar, 2015 ; Créno et Cahour, 2016). Les chartes sont peu connues des salariés et les journées sans courriels sont suivies d'un surcroît de messages les jours suivants tandis que le blocage de ces courriels en dehors des heures travaillées paraît source de contraintes. Les formations à la gestion des e-mails ne présentent pas de résultat probant et les chartes de bonne conduite trouvent leur limite dans l'ignorance des réalités

professionnelles, au risque de devenir « de nouvelles prescriptions [surtout destinées à] dédouaner l'organisation en cas de problèmes (au niveau des risques psychosociaux et du débordement hors travail, notamment) » (Créno et Cahour, 2016, p. 5).

- 2 Dans cet article, nous nous intéressons à un groupe du secteur automobile qui, au sein d'un accord signé en 2017 avec trois organisations syndicales (CFDT, CGT-Force ouvrière et CFE-CGC), affirme, à son niveau, la reconnaissance du droit à la déconnexion. La question devient alors celle des modalités de sa mise en œuvre. Dans ce groupe, les effectifs ouvriers sont dépassés depuis 2014 par ceux des ingénieurs et cadres, des populations dont la connexion est constamment requise, au moins durant la journée de travail. L'entreprise peut difficilement négliger leurs risques de surconnexion, d'autant qu'elle a connu des suicides au sein de ces populations. L'accord n'exclut pas une charte, mais l'une des organisations syndicales au moins affiche l'ambition de réponses plus appropriées et plus engageantes. À sa demande, une étude exploratoire a été conduite sur les activités de conception. Celles-ci s'exercent directement à l'échelle mondiale, avec des équipes d'ingénieurs et de techniciens dont les implantations font parcourir le spectre entier des fuseaux horaires. L'étude visait à nourrir la réflexion de ce syndicat et à éclairer le dialogue social sur les pistes d'action en aidant à mieux connaître le rapport des salariés du centre de conception situé en France aux outils de communication et aux enjeux de connexion et de déconnexion (voir encadré).

#### **Encadré méthodologique**

L'article s'appuie sur les données qualitatives et quantitatives d'une étude de nature exploratoire réalisée à la demande d'une des organisations syndicales présentes dans le groupe. Concernant le volet qualitatif, des entretiens semi-directifs ont été conduits avec dix membres de l'une des directions d'ingénierie du constructeur, dans laquelle l'un des auteurs conservait des contacts liés à de précédentes recherches, et, par ailleurs, avec deux médecins du travail (annexe 2). L'enquête qualitative a traité de la connexion et de la déconnexion, mais aussi de la charge de travail.

Concernant le volet quantitatif, nous avons exploité les données d'une enquête conçue par la section syndicale commanditaire et administrée par elle dans six restaurants d'entreprise du site, et ce après que les entretiens qualitatifs eurent été réalisés. Les 3 180 réponses recueillies forment un échantillon de taille importante sans que l'on puisse toutefois le considérer représentatif de la main-d'œuvre de l'établissement. Nous devons donc interpréter les résultats des traitements quantitatifs avec précaution : au-delà du fait que la proximité à l'organisation syndicale – variable non observée – a pu favoriser la réponse à l'enquête, les répondants se distinguent également par leurs caractéristiques observables, en particulier par le fait qu'ils sont en moyenne plus jeunes (annexe 1). Notre utilisation de l'enquête vise donc principalement à identifier les configurations d'usage des outils connectés et la palette des ressentis qui les accompagne.

L'étude exploratoire a ensuite été prolongée par une étude plus approfondie commanditée par la DRH du groupe, en cours, mais que l'article ne mobilise pas.

- 3 Même des salariés disposant d'un niveau élevé d'autonomie peuvent éprouver un sentiment de stress lié à l'usage des technologies connectées indique la méta-analyse de

Karimikia et al. (2020). La population que nous étudions est emblématique de ces travailleurs que des marges de manœuvre éventuellement importantes ne protègent pas des impacts négatifs de la technologie. Pour comprendre ces risques accrus, l'article cherche à éclairer le rapport que ces salariés entretiennent avec les outils de connexion, du point de vue des enjeux de réalisation de leur travail. Il interroge également la mesure dans laquelle ils font usage, à leur domicile, des possibilités de se connecter pour continuer de travailler. Il en ressort des aspirations ambivalentes combinant fatigue vis-à-vis de la sollicitation excessive et volonté d'utiliser les outils numériques pour se créer les ajustements qui répondent à leurs contraintes. Les femmes et les hommes concernés ne font pas que subir, mais façonnent les usages des techniques et le tissage spatio-temporel de leur activité dans le cadre de leur effort pour se montrer à la hauteur des exigences auxquelles ils entendent répondre, à la fois sur le plan professionnel et personnel et face à une charge de travail et des rythmes souvent intenses.

- 4 L'article fournit ainsi des pistes pour mieux comprendre la difficile mise en œuvre d'une volonté d'agir en faveur de la déconnexion même quand elle fait l'objet d'un accord large. Une première partie montre l'ambivalence du rapport des salariés aux outils de connexion. Une deuxième analyse cette ambivalence à travers les stratégies développées par ces salariés pour faire face à un régime de travail intense et le concilier avec la vie personnelle et les engagements domestiques. Mais, en déduit-on dans la dernière partie, il s'agit là de régulations individuelles qui laissent ouverte la question d'une contribution possible de l'organisation du travail à l'élaboration de réponses à la surconnexion.

## **Ingénieurs et techniciens de conception : un rapport ambivalent aux outils de connexion**

- 5 Reconnus par les acteurs sociaux du groupe dans lequel l'étude a été réalisée, les enjeux de déconnexion se vérifient dans l'enquête quantitative et qualitative auprès des cadres et techniciens du centre de conception automobile. Mais les rapports aux outils de connexion font également apparaître une complexité avec laquelle il s'agit de composer. On observe, avec toute l'ambivalence que cela suggère, des formes d'attachement aux outils de communication des personnels, aussi bien au sens où les individus se jugent liés à ces outils au-delà de leur volonté, qu'au sens d'un lien presque affectif à ces outils pour la réalisation de leur travail.

## **Travailler de façon connectée le soir et le week-end : une pratique fréquente et quatre configurations**

- 6 Commençons ici par mobiliser les réponses au questionnaire qui aident à dresser le tableau global des usages pluriels et ambivalents des outils de connexion que, dans le cadre des activités qui ont pu être approchées grâce à eux, les entretiens permettent parfois d'incarner. Pour analyser les configurations d'usages des outils connectés en dehors des plages horaires habituelles, nous retenons les 3 037 répondants à l'enquête quantitative qui sont cadres (2 164) ou professions intermédiaires (873). 26 % d'entre eux déclarent ne jamais être connectés ou travailler le soir ou le week-end. Si les individus de ce premier groupe sont *préservés* des enjeux de déconnexion, près de trois

quarts ne coupent pas avec leur activité professionnelle le soir et le week-end. La pratique est donc fréquente. Nous rendrons compte de la diversité des pratiques de travail en dehors de l'entreprise de ces salariés connectés le soir et le week-end à partir de trois questions qui contribuent à les décrire (intensité du travail le soir, intensité du travail le week-end, raisons du travail le soir ou le week-end) et d'une quatrième qui informe sur la manière dont elles sont vécues (Annexe 2). Une analyse des correspondances multiples (ACM) mobilisant ces questions<sup>1</sup>, suivie d'une classification ascendante hiérarchique<sup>2</sup> débouche sur une typologie en quatre classes (tableau 1).

Tableau 1 : Quatre façons de travailler quand on se connecte le soir ou le week-end

En % de l'effectif total de la colonne sauf pour les deux dernières lignes	Non concernés	Choisie	Subie occasionnelle	Contrainte intense	Total
Travail le soir jamais	50	4	4	2	13
Travail le soir occasionnel	48	83	83	8	63
Travail le soir intense	2	13	13	90	24
Travail le week-end jamais	83	18	14	4	28
Travail le week-end occasionnel	17	80	85	23	59
Travail le week-end intense	0	2	1	73	13
Raison charge de travail	3	35	80	83	51
Raison fonction / sollicitations externes	1	12	26	32	18
Raison éviter stress du retour	2	15	18	35	16
Raison choix personnel	4	60	3	24	24
Vécu contrainte subie	6	0	23	13	11
Vécu contrainte assumée	6	14	50	54	30
Vécu stress supplémentaire	6	2	30	20	15
Vécu effacement frontière	9	7	37	25	20
Vécu souplesse pour mieux s'organiser	12	75	12	52	37
Vécu autonomie voulue	6	47	3	24	20
En % exposés connexion et travail S/ WE	21	30	32	17	100

En % du total de l'échantillon	16	22	24	12	74
--------------------------------	----	----	----	----	----

Source : Enquête syndicale, traitements des auteurs.

Sous-échantillon : cadres et professions intermédiaires exposés à la connexion et au travail le soir et le week-end.

- 7 Les *non-concernés* se connectent le soir et le week-end, mais soit ne travaillent pas, soit le font de façon occasionnelle – dans ce cas plutôt le soir (48 %) que le week-end (17 %). Leurs réponses sur le vécu du travail se dispersent sur toute la palette des ressentis proposés : 12 % évoquent la souplesse pour mieux s'organiser, 6 % la contrainte subie, 9 % l'effacement de la frontière vie privée/vie professionnelle.
- 8 Face à cette première configuration où la connexion le soir et le week-end est peu liée aux exigences du travail, on identifie trois configurations contrastées où le travail est au cœur de la mobilisation des outils connectés. *La configuration choisie*, tout d'abord, se distingue par le caractère choisi et assumé du travail sur le temps personnel. Le travail le soir et le week-end y est pratiqué la plupart du temps de façon occasionnelle (83 % et 80 % respectivement). Le choix personnel y est le plus souvent invoqué comme raison de ces pratiques (60 %) ainsi qu'un vécu associé à la souplesse pour mieux s'organiser (75 %) et à l'autonomie voulue (47 %). Le caractère non systématique du travail le soir et le week-end semble être une composante importante de cette forme positive de ressenti.
- 9 Dans les entretiens effectués, Ludovic, que nous retrouverons, peut aujourd'hui être rapproché<sup>3</sup> de cette configuration *choisie*. Cela n'a pas toujours été le cas, comme cela pourrait également s'illustrer à travers l'expérience de Pierre-Arnaud. Ludovic s'interdit désormais d'apporter du travail à la maison. Il constitue ce que l'entreprise appelle un « parcours cadre », promu après une reprise d'études financée par l'entreprise pour devenir ingénieur. Comme chez beaucoup d'individus de ce profil, Ludovic a ressenti l'obligation de travailler énormément pour se hisser au niveau attendu et ne pas décevoir. Vacances, week-end, il ne relâchait pas : « C'est moi-même qui appelais, pour avoir des nouvelles sur tel ou tel sujet chaud. » Il lui aura fallu des « alertes familiales puis physiques » pour réformer ses pratiques : « Soit je me dis que dans six mois je divorce (*rires*), soit... Voilà, donc c'est des choix. » Aujourd'hui, il ne se connecte en dehors du temps de travail que de façon ponctuelle, sans se sentir tenu de le faire.
- 10 Les configurations *subie occasionnelle* et *contrainte intense*, ensuite, se distinguent par une intensité plus élevée du travail le soir et le week-end en lien avec la charge de travail ainsi que par un ressenti plus ambivalent. Dans la configuration *subie occasionnelle*, l'intensité du travail le soir est comparable à celle observée dans la configuration *choisie* mais le travail occasionnel le week-end y est plus fréquent (85 % contre 80 %). Les cadres et professions intermédiaires dans cette configuration sont surtout 80 % à faire état de la charge de travail comme raison pour travailler le soir et le week-end (contre 35 % pour *choisie*) et seuls 3 % d'entre eux évoquent un choix personnel. C'est la configuration où le vécu du travail le soir et le week-end est le plus négatif : les mentions d'une contrainte subie (23 %), d'un stress supplémentaire (30 %) et d'un effacement de la frontière vie privée/vie professionnelle (37 %) y sont les plus fréquentes.

- 11 Enfin, c'est dans la configuration *contrainte intense* que le volume de travail le soir et le week-end est le plus important : 90 % y travaillent fréquemment le soir, 73 % le week-end. Si le vécu au travail y est marqué par la contrainte, celle-ci est plus assumée que dans la configuration précédente : 83 % des répondants mentionnent la charge de travail comme raison du travail le soir et le week-end, mais ils évoquent aussi de façon fréquente la fonction ou les sollicitations externes (32 % contre 26 % pour *subie occasionnelle*), le fait de chercher à éviter le stress du retour de week-end ou de congé (35 % contre 18 %) et le choix personnel (24 % contre 3 %). Le ressenti qui en résulte est plus ambivalent que négatif. C'est dans cette configuration que le travail le soir et le week-end est le plus souvent perçu comme une contrainte assumée (54 %). La souplesse pour mieux s'organiser et l'autonomie voulue y sont fréquemment soulignées (52 % et 24 % respectivement) même si ces ressentis sont moins courants que dans la configuration *choisie*. Le stress supplémentaire et l'effacement de la frontière vie privée/vie professionnelle y sont présents, mais dans une proportion moindre que dans la configuration *subie occasionnelle* (20 % et 25 % respectivement).
- 12 Parmi nos interviewés, Gretel peut illustrer cette configuration *contrainte intense*, tout comme nous pourrions le faire avec Anny, dont la situation sera évoquée plus loin. On peut également considérer que Ludovic et Pierre-Arnaud en ont été proches autrefois ou, sinon, de la configuration *subie occasionnelle*, car ils témoignent d'un vécu passé difficile en matière de connexion. Gretel occupe une fonction hiérarchique au premier niveau de l'encadrement. Elle arrive à son travail entre 7 heures 30 et 8 heures et le quitte entre 17 h 30 et 18 heures. Elle s'occupe du dîner et du coucher de ses enfants puis se remet au travail, quasiment chaque soir, vers 21 heures 30 ou 22 heures, jusqu'à 23 heures. Le samedi, elle ne se connecte pas. En revanche, le dimanche soir, anticipant que, dès le lundi matin, elle sera prise par une réunion, elle prépare la semaine à venir... ou aimerait le faire : « Souvent, je n'ai pas le courage. » Elle a pris la responsabilité d'une équipe de sept personnes, ainsi que trois autres d'une société de prestation. Elle estime qu'une partie de cette charge est due à des spécificités de son secteur – en étaiu entre les fournisseurs et les usines – et de son équipe, où figurent quatre jeunes embauchés : tant que leur montée en compétences n'est pas totalement assurée, elle se sent tenue de prendre le relais, d'expliquer, de transmettre « les méthodologies ». C'est aussi la première fois qu'elle exerce des fonctions hiérarchiques. Elle évalue que les trois quarts de son temps sont consacrés à des réunions et qu'elle peut avoir une dizaine d'« audios » (audioconférences) par semaine.

## Des enjeux temporels variables selon les populations

- 13 Cette analyse témoigne donc d'une diversité dans les pratiques de connexion et de travail le soir et le week-end. Selon les réponses au questionnaire, les cadres et professions intermédiaires connectés le soir ou le week-end se répartissent de façon relativement équilibrée entre les configurations vécues positivement (*non concernés* et *choisie*) et celles vécues comme une contrainte et associées à un ressenti ambivalent (*subie occasionnelle* et *contrainte intense*). L'analyse des caractéristiques sociodémographiques associées à ces configurations (annexe 5) montre cependant que les femmes, les individus âgés de 41 à 50 ans et les parents de deux enfants sont plus fortement exposés aux deux configurations où le travail le soir et le week-end est



ressenti comme une contrainte, les femmes étant relativement plus nombreuses dans la configuration où cette contrainte est subie.

- 14 Ces caractéristiques sociodémographiques sont associées à des enjeux de conciliation entre vie privée et vie professionnelle qui exposent à des conflits temporels plus importants. Le groupe professionnel des cadres est également plus exposé aux configurations contraintes de travail le soir et le week-end que celui des professions intermédiaires relativement plus représentées parmi les non-exposés et parmi les connectés qui ne travaillent pas le soir et le week-end. Les outils techniques nécessaires à la réalisation du travail sont probablement plus difficiles à emporter à la maison pour les professions intermédiaires que pour les cadres et les attentes envers les premiers sont sans doute moindres que celles envers les seconds. On vérifie un nombre d'heures croissantes lorsque l'on va des *préservés* vers la configuration *contrainte intense*, ce qui confirme la charge de travail élevée des individus qui se trouvent dans les deux groupes où le travail le soir et le week-end est vécu comme une contrainte. Enfin, les salariés qui ont la possibilité d'échanger avec leur supérieur hiérarchique sur les enjeux de déconnexion vivent de façon plus positive le fait de se connecter et de travailler le soir et le week-end.
- 15 Les entretiens ont révélé à leur tour que la nature de l'activité ou le niveau hiérarchique concourent à ce que certains salariés se trouvent plus que d'autres à consentir un travail intense. Les cadres sont apparus plus sollicités que les techniciens. Pour ces derniers, il est fréquent d'entendre dire, comme pour Cyril, responsable de la production d'un diagnostic technique, que la charge de travail « reste gérable ». Quant à Serge, sa fonction donne lieu à des pics d'activité particulièrement circonscrits et planifiés bien à l'avance, liés aux déplacements qu'il effectue dans les usines pour opérer des réglages d'installations. Il décrit une activité marquée par le fait que « c'est bien chargé, il n'y a pas une minute de répit », mais qui lui pose moins problème en termes de durée et d'intensité du travail qu'en raison du temps insuffisant pour « remettre à niveau nos standards métier ». Les ingénieurs sont alors, plus que les techniciens, appelés à devoir absorber presque constamment des objectifs élevés, des délais serrés, avec très peu de moments leur permettant de se relâcher et ils affichent globalement une adhésion forte à des normes de disponibilité temporelle et de travail intense. Qu'on attribue l'attitude de ces cadres à l'incorporation d'une norme très liée à la construction de leur professionnalité en France autour de l'acceptation de longues heures de travail (observée par Bretesché et al., 2012 et par Bigi, 2019) ou que l'on fasse référence, comme certains interviewés, à une passion de l'automobile qui conduirait à se prendre facilement au jeu, il y a là un état de fait.
- 16 Ces normes sont assez peu discutées par les personnels rencontrés, dont beaucoup donnent l'impression d'athlètes de haut niveau, accoutumés à un tel régime de travail et le voyant comme une nécessité. Les plages de travail peuvent aller de 7 heures 30 à 19 heures 30, avec du travail le week-end et le soir, ainsi que lors des congés. Cela s'écarte clairement des 48 heures de travail hebdomadaires maximum que préconise la directive européenne 2003/88/EC sur le temps de travail, même si de tels rythmes peuvent être observés dans le secteur automobile et dans la population qui nous concerne. En 2013, selon l'enquête sur les conditions de travail de la DARES, on trouvait 9,1 % des salariés pour déclarer des durées hebdomadaires supérieures ou égales à 48 heures mais 23,1 % des ingénieurs et cadres techniques de l'industrie automobile et seulement 2,8 % des techniciens de cette industrie. En 2013, la durée de travail

hebdomadaire moyenne est de 44 heures pour les ingénieurs et cadres techniques de l'industrie automobile et 38 heures pour les techniciens de l'industrie automobile.

## Une ambivalence face aux outils

- 17 Le tableau statistique du rapport aux outils de connexion présente également une certaine complexité. L'enquête syndicale invitait les répondants à se prononcer sur cinq outils connectés : l'e-mail, Skype, WhatsApp (non installé par l'entreprise, mais utilisé spontanément par certains salariés), Yammer (un réseau social d'entreprise) et la téléphonie. Les répondants pouvaient indiquer en cochant une case s'ils les considéraient performants, utiles, intrusifs ou pénibles avec la possibilité de choisir plusieurs de ces adjectifs de façon simultanée (Annexe 2). Presque tous les répondants trouvent des qualités aux outils connectés, mais une majorité (68 %) identifie également des facettes négatives. Les outils les plus critiqués sont Yammer (44 % des répondants ont coché intrusif et/ou pénible, bien qu'il n'ait guère été évoqué dans les entretiens), Skype (27 %) et WhatsApp (21 %). Skype reçoit cependant plus d'opinions positives (81 %) que WhatsApp (27 %) ou Yammer (21 %).
- 18 Pour rendre compte de la coexistence des perceptions négatives et positives sur ces outils, nous avons construit et combiné deux variables indicatrices : l'une identifie s'il y a au moins une opinion négative sur les outils connectés et la seconde s'il y a trois opinions positives et plus. Nous débouchons sur une variable en quatre modalités<sup>4</sup> que nous croisons avec l'exposition au travail connecté et les configurations qu'il prend (tableau 2).
- 19 Une perception ambivalente des outils connectés est la situation la plus fréquente. Elle caractérise 51 % des cadres et professions intermédiaires qui se connectent et travaillent le soir et le week-end et 44 % de ceux qui en sont préservés. Très peu d'individus n'expriment pas ou peu d'opinions (respectivement 7 % et 9 % des deux groupes) et ceux dont la perception est plutôt positive (respectivement 24 % et 25 %) dépassent de peu en volume ceux dont la perception est plutôt négative (18 % et 22 % respectivement). Si les individus qui se connectent et travaillent le soir et le week-end sont plus souvent ambivalents que ceux qui en sont préservés, leur opinion n'apparaît pas plus tranchée.
- 20 Les perceptions plutôt négatives sont même un peu plus fréquentes dans le groupe des salariés préservés du travail le soir et le week-end (22 % contre 18 %). Les configurations de travail le soir et le week-end ressenties comme les plus contraintes sont aussi celles où la perception des outils connectés est la plus ambivalente (56 % pour *subie occasionnelle*, 51 % pour le *contrainte intense*) ou la plus négative (23 % et 21 % respectivement). À l'opposé, les configurations où les individus sont connectés le soir et le week-end mais ne travaillent pas (*non concernés*) pas et celle où ils choisissent de travailler (*choisie*) ont la part la plus élevée de perceptions positives des outils connectés (30 % et 31 % respectivement) confirmant le fait que ces technologies sont plutôt perçues comme des ressources pour s'organiser avec plus de souplesse.

Tableau 2 : Perception des outils connectés selon l'exposition au travail connecté et les configurations de ce travail

En % de l'effectif total de la colonne sauf pour les deux dernières lignes	Non concernés	Choisie	Subie occasionnelle	Contrainte intense	Total	Préservé
Perception des outils						
Ambivalente	46	49	56	51	51	44
Plutôt négative	15	14	23	21	18	22
Plutôt positive	30	31	17	10	24	25
Neutre	19	6	4	8	7	9
En % exposés	21	30	32	17	100	0
En % population totale	16	22	24	12	74	26

Source : Enquête syndicale, traitements des auteurs.

Sous-échantillon : cadres et professions intermédiaires exposés à la connexion et au travail et soir et le week-end.

- 21 On retrouve cette ambivalence dans les entretiens semi-directifs. Les interviewés évoquent surtout les e-mails et Skype et mentionnent moins spontanément d'autres outils, comme Good pour la consultation des e-mails sur smartphone ou WhatsApp pour les conversations. Les reproches concernent avant tout un effet de mise en urgence et des sollicitations excessives. Pour autant, les points de vue exprimés ne se résument pas à cela.
- 22 Fait remarquable, c'est moins l'e-mail – longtemps tenu pour « la source et le symbole du stress » (Barley, Meyerson et Grodal, 2011) – que Skype Entreprise qui concentre les critiques, dans ses fonctionnalités de messagerie instantanée. Dès la mise en route de l'ordinateur et la connexion au serveur, Skype est automatiquement ouvert et informe autrui sur la possibilité d'entrer en communication avec le salarié. Le dispositif technique permet de modifier le statut de disponibilité en indiquant que l'on se trouve en réunion. On peut également se rendre totalement indisponible, mais la norme qui s'est imposée est de rester sur le mode disponible de l'arrivée au travail à son départ et d'utiliser, au moment où c'est le cas, le statut « réunion », voire « présentation en réunion ». Cela conduit à être sollicité très facilement et à de nombreuses reprises. Davantage que les propriétés techniques, ce sont les usages qui font l'objet des protestations des interviewés, telle Anny (qui illustre comme Gretel que nous avons évoquée plus haut, la configuration *contrainte intense*) :

On reçoit un truc qui s'affiche, « Salut Anny, t'as deux minutes ? » Avant que j'aie eu le temps de dire « Non, je suis occupée », la question arrive ! (...) C'est devenu un truc où je pose la question et, comme tu es connectée – bien sûr, on voit ton statut, tu es connectée – : « Comment ça se fait, ça fait cinq minutes, tu m'as pas répondu ! » (...) De plus en plus, les gens posent leur question via un mail, donc le mail tombe, et deux minutes après, on a un Skype qui s'affiche, en disant « Anny, je t'ai envoyé un mail, est-ce que tu peux regarder ? »

23 Pourtant, Anny est loin d'être réfractaire aux outils de communication. Cette ingénieure de 55 ans, ayant fait une longue carrière chez le constructeur et aujourd'hui responsable de la coordination de la stratégie fournisseurs pour plusieurs marques du groupe, fait l'objet de multiples sollicitations et participe à de nombreuses réunions. Le jour de son interview, elle avait eu une audio-conférence à 7 heures du matin et la dernière devait se tenir à 18 heures. Elle travaille systématiquement chez elle le soir, sur les dossiers pour lesquels elle a besoin de calme, et assez régulièrement le week-end. Elle consulte ses mails durant la fin de semaine et en période de vacances, par « peur de rater un truc important ». Elle se révèle emblématique des individus dont les fonctions et l'ancienneté dans l'entreprise mettent en valeur l'expertise technique accumulée qui en font un recours précieux pour beaucoup de collègues. Cette position se révèle très valorisante et l'interviewée concède se laisser solliciter de bonne grâce :

Donc voilà, c'est un fonctionnement qui s'est mis en place et après, je pourrais très bien me dire, bon, c'est pas grave, hein, j'ai pas décroché j'ai pas vu son mail, le gars il va se débrouiller, il va trouver. Mais, moi, oui, j'ai dû être élevée comme ça (*rires*), tout le temps disponible en cas de problème. Pour moi c'est important, voilà.

24 Peu de témoignages révèlent aussi nettement que celui-là la part de construction identitaire des usages à travers lesquels des individus peuvent laisser la surconnexion se déployer. Allergique à Skype, d'un côté, elle consulte constamment son smartphone, de l'autre. Tout en reprochant aux outils de communication de la menacer sans cesse de dispersion, ils sont vecteurs d'une reconnaissance de son statut d'experte indispensable.

25 Notons que l'indisposition envers Skype n'est pas générale : des interviewés jugent que cela les dérange moins qu'un appel téléphonique. Mais au total, sans afficher des rapports homogènes aux outils, les personnes interviewées confirment, sur des outils plus récents, ce qui pouvait émerger de l'importante littérature sur le rapport des salariés à la messagerie électronique. Les e-mails étaient jugés autant utiles que sources de surcharge (Gauducheau, 2012), offrant la possibilité de communiquer avec plus de facilité tout en imposant une surcharge informationnelle (Denis et Assadi, 2005). Skype paraît hériter des reproches qui étaient adressés aux e-mails : un sentiment de contrôler plus difficilement l'activité de travail, le fait de violer les règles de savoir-communiquer, une impuissance à gérer correctement le flux incessant (Gauducheau, 2012). Le surcroît d'autonomie octroyé à chacun pour organiser son propre travail tend en réalité à élever l'intensité du travail, à brouiller les frontières spatiales et temporelles et à augmenter le volume de travail à traiter (van Zoonen et Rice, 2017). Les travaux sur les e-mails avaient contribué à faire apparaître le poids de normes d'immédiateté (Jauréguiberry, 2014 ; Akrich, Méadel et Paravel, 2001), que les individus font émerger en voulant recourir à la capacité de ces outils de les affranchir de contraintes spatiales et temporelles (Mazmanian, Orlikowski et Yates, 2013). Ces conclusions restent d'actualité avec les nouveaux outils.

## Des outils supports de stratégies de régulation mises en œuvre par les salariés

26 Ces éléments suggèrent que la mise en œuvre du droit à la déconnexion fait immédiatement face à l'ambivalence des positions ainsi affichées par les salariés. Cela tient au fait que ces salariés envisagent les outils de communication comme des

instruments à part entière de leur travail et les assujettissent à leurs stratégies singulières de réalisation du travail. Mais cela est, par ailleurs, renforcé par le fait que leur régime de travail est particulièrement intense et que les outils les aident à y faire face jusqu'au domicile.

## Des outils devenus partie intégrante du travail et utilisés pour faire face à un travail intense

- 27 Critiqués ou non, les outils numériques sont d'abord vus comme des instruments de travail. Malgré les points de vue divergents sur l'utilité de l'e-mail et de Skype, les deux prennent désormais place dans la panoplie des outils dont les salariés n'envisageraient plus de se passer. Ils entrent dans les stratégies personnelles d'accomplissement du travail, spécialement dans l'activité d'ingénierie dont il est ici question. S'ils favorisent la dispersion, ils sont autant des équipements de l'action (Datchary, 2011). Ces « attracteurs cognitifs » (Lahlou, 2007) sollicitent l'attention à l'excès autant qu'ils autorisent la tenue simultanée de plusieurs cours d'action. Les stratégies d'action et d'efficacité déployées par les salariés peuvent, dès lors, difficilement être ignorées par les dispositifs visant la mise en œuvre du droit à la déconnexion, au risque, pour ces tentatives, d'être déjouées par les individus qu'elles sont supposées protéger. Comme ont pu le montrer Judy Wajcman et Emily Rose (2011), confrontés qu'ils sont à une grande complexité des « écologies technologiques du travail », « les travailleurs exercent un réel contrôle » sur elles. Les assujettissant à leurs stratégies, ils « tirent profit de la capacité que leur donnent les moyens de communication pour passer d'une tâche à l'autre à travers l'enregistrement d'informations pour y accéder de nouveau le moment venu », lorsqu'ils le désireront (*ibid.*, p. 950, notre traduction). Ils font des arbitrages constants sur l'organisation temporelle de leur travail, tel que répondre immédiatement à un appel ou rappeler. Si, dans l'entreprise australienne de télécommunications étudiée par ces autrices, l'activité est considérablement fractionnée, toutefois, soulignent-elles, il convient aussi de voir les nouveaux outils de communication comme « parties intégrantes de la façon dont les travailleurs de la connaissance s'acquittent de leurs rôles dans le travail. » (p. 949)
- 28 Encore faut-il finir de restituer les réalités de travail en rendant compte des rythmes de travail, du volume des tâches à réaliser, des possibles dépassements d'horaires, surtout pour des ingénieurs, chez qui prévaut une norme de disponibilité temporelle élevée (Bigi, 2019) tout en étant volontiers portés à un déni de la charge de travail excessive (Goussard, 2017). Les départements de conception ou les bureaux d'études sont, par ailleurs, le lieu privilégié de l'application d'organisations par projet très sollicitantes pour les individus et le collectif (Petit, 2018).
- 29 Les groupes automobiles sont désormais nombreux à fédérer des marques concevant des véhicules à partir de plates-formes communes et à rechercher des « synergies » par le partage de ces dernières et de composants, alors que les équipes de recherche concernées se situent dans différentes régions du monde. Il s'agit de se diviser le travail et de se coordonner entre plusieurs marques, qui ont leurs centres d'ingénierie dans des pays différents. Dans des groupes qui fonctionnent par ailleurs selon un modèle d'entreprise-réseau, les fournisseurs entrent, à leur tour, dans la diversification des acteurs à coordonner, avec leurs implantations nationales respectives. À la pression subie pour travailler vite, à partir d'objectifs de plus en plus impérieux, s'ajoutent par

conséquent des coopérations amenant à franchir éventuellement une dizaine de fuseaux horaires.

- 30 Les logiciels de conception et de partage de documents offrent de la latitude pour accéder sans contrainte au dernier état d'avancement d'un projet commun, quelle que soit la localisation des membres. Mais un besoin se fait constamment sentir de tenir des points d'étape pour y discuter des blocages techniques ou des options à prendre. Les projets s'organisent autour de « jalons » et ceux-ci constituent des moments décisifs pour s'assurer que l'on partage les mêmes vues ou valider des décisions qui deviennent opposables à tout membre du projet. L'audio-conférence – « l'audio », selon le terme que préfèrent généralement les interviewés – est, dès lors, un cadre quotidien de travail pour beaucoup de ces salariés. Certains, ayant des projets avec l'Asie ou le Brésil, peuvent avoir deux à cinq audio-conférences par jour. Pour le Brésil, il faut les placer plutôt le soir, les autres le matin ou durant la plage déjeuner. Selon une logique comparable à celle par laquelle Jean Lave (1988) distingue l'*arena* (l'espace socio-matériel tel qu'il s'impose aux individus et à leurs actions) et le *setting* (la façon dont ils remodelent cet espace pour l'ajuster à leurs finalités et contraintes), les interviewés voient, d'un côté, leur activité profondément structurée par les caractéristiques des projets dans lesquels ils sont placés et notamment la localisation des partenaires. Dans ce cadre, la connexion, se trouve à communiquer les contraintes de certains aux autres membres du projet. Pour Karim, par exemple, c'est le fait de travailler avec les fournisseurs qui lui impose le rythme de son travail : « Les fournisseurs, en général, ils travaillent 10 ou 12 heures par jour. Donc, nous, effectivement, on est appelés, par moments, à faire plus d'horaires. » Mais, de l'autre, les membres des projets s'attachent à leur tour à structurer ces contraintes spatiales et temporelles pour les accorder avec leurs autres impératifs.
- 31 Les projets et les outils de communication entretiennent ainsi entre eux des liens complexes de construction et de gestion des interdépendances et les technologies de communication à distance sont devenues à ce point partie intégrante de la réalisation de leur travail qu'il devient assez artificiel de réfléchir aux solutions de limitation de la connexion sans se référer à l'activité, à sa matérialité, et à la place de ces outils dans le travail. Plus encore, ces technologies s'avèrent décisives pour la recherche permanente de ce que les ergonomes appellent les marges de manœuvre, autrement dit les efforts sans cesse repris par les individus pour organiser leur journée de travail, concilier les besoins constants d'échanges en réunion ou en audio et les temps plus personnels pour se concentrer sur le travail à faire avancer.
- 32 Dans une activité de ce type, les outils en question agissent autant en vecteurs des contraintes et des interdépendances qu'en moyens d'une gestion personnelle de son travail par le salarié. L'e-mail ne se réduit alors pas à une sollicitation reçue ou envoyée, appelant une régulation par l'entreprise du volume des messages adressés ou de l'heure d'envoi. Les interviewés l'évoquent également sous l'angle de ses qualités du point de vue de l'accomplissement du travail et de la ressource qu'il constitue pour leur activité. Ludovic, par exemple, se sentirait privé d'un point d'appui important s'il lui fallait céder à son manager, agacé de le voir le mettre en copie de nombre de ses envois : « Il m'a dit : "Mais je reçois tellement de mails de ta part" – parce que, moi, naturellement, je mets des gens en copie – que, du coup, il reçoit un mail de moi, il dit : "Je les lis pas tes mails : arrête !" ». Ludovic ne s'estime, pour sa part, pas dérangé par les messages où il est en copie : il préfère « en voir passer », signe « que ça va bien ». Si

la divergence de points de vue peut s'expliquer par les volumes comparés de mails reçus par son manager et lui, Ludovic, faut-il rappeler, est un « parcours cadre », qui, dans l'état actuel de maîtrise de sa fonction, se donne cette prise pour agir en sécurité. Gretel, cheffe d'unité qui, quant à elle, encadre une équipe dont beaucoup de membres sont novices, demande à être mise en copie, pour être au courant de l'avancée du travail des uns et des autres et ne pas être surprise par des problèmes. Les rapports aux outils se révèlent très idiosyncratiques du fait des situations spécifiques à gérer et des formes de maîtrise de la fonction occupée.

- 33 Autre propriété des mails, ils se prêtent bien aux efforts d'archivage (Gauducheau, 2012), aidant ainsi les participants aux projets à se délester de la mémorisation d'informations nombreuses et à conserver des engagements validés dans des jalons et à s'en servir de preuves.
- 34 On comprend dès lors que, si tous les interviewés ne composent pas la même écologie des outils mis à leur disposition, l'agencement de Skype, des e-mails et d'autres outils est, au fond, savamment pensé chez chacun au bénéfice de son effort pour réaliser le travail attendu. Toute tentative d'assurer la déconnexion intervient dans cet équilibre délicat. Au fond, on peut se demander si les questions les plus couramment envisagées en matière de mise en œuvre du droit à la déconnexion ménagent une place suffisante aux réflexions sur le travail (Créno et Cahour, 2016) et à l'observation que les outils, certes vecteurs de fortes sollicitations, occupent désormais une place dans les stratégies de réalisation du travail.
- 35 De façon assez remarquable, les techniciens ne paraissent pas entretenir avec les outils de communication un lien aussi intense. Ils ne déclarent pas les subir de façon pressante ni n'en parlent comme d'instruments dont on ne saurait les priver. Là encore, l'activité contribue à l'expliquer. Les techniciens ne sont souvent pas concernés au même degré par les interdépendances évoquées pour les ingénieurs. Leur activité ne se structure pas, aux plans spatial et temporel, avec autant de contraintes. Beaucoup de techniciens relèvent, en quelque sorte, d'un régime de travail qui était beaucoup plus général dans les activités d'ingénierie des groupes automobiles jusqu'aux années 1990 (Dalmasso et Maniak, 2015). Connaître des pics d'activité intense y était alors une situation tout à fait courante, mais circonscrite à des moments précis (fin de projet, passage de jalons...), auxquels succédait le retour à un régime de travail plus soutenable. Depuis, avec l'accélération des renouvellements de modèles, le raccourcissement de la durée d'existence de ces derniers, les enjeux de réduction des délais de mise sur le marché de nouveaux produits, ainsi que l'internationalisation, la complexité à gérer s'est trouvée considérablement accrue, le travail tend à s'intensifier pour les ingénieurs particulièrement et les outils de connexion constituent un équipement indispensable d'une activité aussi complexe et tendue.
- 36 Cela suscite en tout cas des attentes supplémentaires à l'égard des outils numériques que ces salariés intègrent dans des stratégies visant à se rendre capables de faire face. La charge de travail est importante, à plus forte raison pour un salarié qui, récent sur son poste ou dans sa direction de rattachement, aurait encore à tâtonner sur certaines de ses tâches.



## Des outils utilisés dans le cadre des stratégies d'articulation avec les temps personnels

- 37 Les outils permettant la connexion à distance et l'accès à une grande partie des fonctionnalités utilisables dans les murs de l'entreprise, associés aux possibilités de se connecter au domicile participent entièrement de l'effort d'organisation personnelle. Il s'agit d'édifier et préserver des équilibres entre la charge de travail et la sphère domestique. Parce qu'ils ne peuvent travailler correctement privés de ces outils, les individus rencontrés, qui prétendent articuler cette charge de travail à des impératifs familiaux également prenants, tendent à intégrer les outils de connexion dans leurs stratégies de gestion des contraintes. Les outils de connexion n'apparaissent pas seulement comme des outils du travail mais aussi de la compatibilité entre les rôles professionnels et familiaux. Avoir accès à ces outils de travail à partir du domicile, en conditions de télétravail, mais aussi le soir ou le week-end, est alors apprécié comme une souplesse ou une marge de sécurité, fréquemment ou ponctuellement utilisée.
- 38 On a vu comment Gretel utilisait la possibilité de se connecter au domicile au profit d'un subtil tissage des activités professionnelles et domestiques dans le cadre d'un régime de travail très soutenu. Irena, une ingénieure, ne semble pas supporter un régime de travail aussi intense, mais apprécie également de pouvoir gérer sa charge de travail en la conciliant avec ses impératifs domestiques. Pour elle, « c'est un confort, ça me déstresse. Je sais que, si je dois partir, m'occuper de mon enfant, je peux prendre mon PC et finir à la maison. »
- 39 Pour Serge, un technicien déjà mentionné plus haut, la gestion du temps est surtout contrainte par des motifs familiaux :
- Alors moi, moi la surcharge de travail, elle vient aussi de mon cas personnel. J'arrive très tôt le matin, vers les 7 heures du matin, et je finis vers 4 heures et demie, parce que je vais chercher ma fille, mes filles à l'école, et j'ai une fille qui est malade et qui nécessite un peu plus de soins. Mais, bon, souvent, je travaille le soir, après, obligatoirement.
- 40 Ce travail qui intervient après le coucher des enfants s'impose face à des urgences et Serge affirme ne pas le pratiquer systématiquement. Avec une épouse cadre effectuant de longues journées, les contraintes familiales donnent surtout lieu à un effort constant pour organiser la présence auprès de ses filles.
- 41 Putnam *et al.* (2014) suggèrent que la mise en place d'horaires flexibles pour améliorer les enjeux de conciliation amènerait les cadres à travailler plus longtemps et plus intensément que s'ils ne bénéficiaient pas de cette flexibilité. Dès lors l'accès libre aux outils de travail à distance viendrait desserrer l'étau de la contrainte renforcée qui pèse ainsi sur l'activité, mais s'analyserait aussi comme renforçant le piège dans lequel les individus se laissent ainsi prendre. Ce qui est certain, en tout cas, est que, pour beaucoup des salariés ici évoqués, le régime de travail intense tient, dans bien des cas, grâce à des facteurs parmi lesquels se trouve un entourage familial compréhensif, confirmant les travaux qui ont pu souligner le rôle décisif de l'articulation entre les normes s'imposant aux individus dans l'univers professionnel et les attentes exprimées dans la sphère familiale (Perlow, 1998).
- 42 Du reste, les outils de communication ne permettent pas seulement d'apporter du travail chez soi, mais aussi, inversement, de ne pas se couper des siens même dans les murs de l'entreprise (Broadbent, 2011). Parmi la variété des stratégies en la matière, on



trouve celle d'individus qui limitent sévèrement les moyens qu'auraient les sollicitations privées de franchir les murs de l'entreprise, mais autorisent le travail à pénétrer la sphère domestique, portés qu'ils sont par le souci que « les obligations professionnelles composent avec l'attention à porter à autrui » (Le Douarin, 2007, p. 112). C'est dans ce groupe que l'on trouve les comportements déjà évoqués consistant à reprendre quelques tâches professionnelles après le coucher des enfants.

- 43 Nos interviews nous en apprennent moins sur ce registre qu'elles ne font percevoir la fragilité des équilibres construits par les individus, qui peuvent aisément se rompre si le régime de travail intense n'est pas soutenu par un management souple, une bonne maîtrise cognitive des tâches et l'entourage familial. Au moins en creux, des entretiens comme ceux de Ludovic et de Pierre-Arnaud montrent que ces facteurs peuvent soudainement faire défaut et les individus basculer.

## Des stratégies individuelles aux dimensions organisationnelles de la régulation de la connexion

- 44 Mettre en œuvre un droit à la déconnexion s'inscrit dans un rapport ambivalent des salariés aux outils de connexion : appelant de leurs vœux des freins à l'emprise de ces outils sur leurs vies et à un contrôle de leurs effets sur les rythmes de travail, les salariés étudiés soumettent activement ces outils à leurs stratégies de réalisation du travail et d'articulation avec les temps personnels, spécialement dans un contexte de régime de travail intense. Toutefois, ce sont là avant tout des constructions individuelles des régulations. Dans l'entreprise étudiée, l'organisation n'apparaît qu'en filigrane des réponses recherchées à la surconnexion.

## La déconnexion, une réflexion et des tactiques très individuelles ; des embryons de réflexions sur l'organisation

- 45 Dans l'enquête, du côté de la mise en forme du problème par les acteurs de direction aussi bien que chez les salariés interrogés, le problème de la déconnexion a tendance à être construit indépendamment d'une référence au travail et plutôt comme consistant avant tout dans le rapport des individus aux outils ou comme renvoyant aux manières acceptables de se comporter les uns vis-à-vis des autres. Dois-je, en tant que salarié, chercher à me limiter dans un rapport éventuellement trop addictif à ma messagerie ? Suis-je incapable de gérer mes mails ? En tant que direction, doit-on aider les salariés à se sevrer ? Doit-on limiter des pratiques fautives des outils par les managers tels que les envois de mails en dehors des journées de travail ?
- 46 Tout cela relève de processus principalement individuels, pouvant aller jusqu'à la déconnexion volontaire (Jauréguiberry, 2014 ; Woodstock, 2014) : réguler son engagement, se fixer des bornes, tolérer ou refuser l'hyper-connexion, accepter tel outil et limiter tel autre, par un travail sur soi-même ou des tactiques personnelles, à la manière de ce que Steffi Siegert et Jan Löwstedt (2019) ont pu faire apparaître dans le cas précis des réseaux sociaux. Chez ces auteurs, les individus apprennent à se protéger en séparant les comptes privés et professionnels, en programmant des moments « sans technologie », en ignorant des notifications reçues sur certaines plages horaires, en

s'interdisant de répondre, même rapidement, dans un moment privé ou en renvoyant vertement des courriels reçus sur des heures anormales.

- 47 Parmi nos interviewés, Pierre-Arnaud, un ingénieur de 45 ans, qui n'en dit guère plus sur son expérience personnelle qu'avoir « poussé un peu loin » dans le passé, jusqu'à « un point de rupture », cherche désormais à se protéger et organise des formes de déconnexion :

C'est vrai qu'il y a certains outils que j'ai proscrits. Très clairement, Skype. Il est coupé. Je ne l'allume que quand j'en ai besoin. Et je l'éteins. Tout de suite. Mais quand je dis je l'éteins, c'est que j'ai coupé l'option du démarrage, le démarrage du PC, il est coupé. J'ai plein de gens qui me disent « Mais, t'es toujours hors connexion ! ». Je dis « Bah oui ». Je dis « Si tu veux me parler, tu m'appelles, si je suis là, tu viens me voir, sinon tu m'envoies un mail ! » Je lui dis « Est-ce que, sur certains mails que tu m'as envoyés, est-ce que je t'ai déjà pas répondu ? » Il dit non, je dis « Bah... » (*claque des doigts*). Donc, après, c'est à toi d'évaluer le niveau de criticité, de priorité ; si c'est très urgent, tu me passes un coup de fil, ou tu viens me voir tout de suite (...). Skype, c'est chronophage. C'est une horreur, vous avez la petite fenêtre qui s'ouvre, machin, « Je peux te parler cinq minutes, je peux te parler cinq minutes ? » Moi, je le vois bien, j'ai des collègues, ils ont cinq fenêtres d'ouvertes ! C'est ingérable, quoi ! (Pierre-Arnaud)

- 48 Il se refuse à consulter sa messagerie sur son smartphone autrement que « à l'étranger, pour un pépin, par exemple, par rapport à l'agence de voyages qui me renvoie quelque chose ». Il ne regarde ses courriels à la maison qu'au retour de vacances, pour les trier, « pas pour tout traiter, mais au moins, déjà, organiser, évaluer ceux qui peuvent être traités très rapidement. »
- 49 Comme Ludovic, Pierre-Arnaud a appris à se protéger, tous deux en endossant personnellement des choix dans leurs rapports aux outils et, plus largement, dans leurs façons de travailler. De la même manière que Ludovic se trouvait relativement seul face à son rapport aux e-mails et ne pouvait guère compter sur une compréhension voire un échange avec son manager à ce sujet, Pierre-Arnaud impose à des collègues plutôt portés à la réprobation une stratégie de protection personnelle contre les effets de skype.
- 50 Au-delà de ces deux cas, les stratégies de gestion de la connexion semblent d'abord incomber aux individus, dans un cadre où la charge et l'intensité du travail ne sont pas discutées mais où, par ailleurs, les modalités de l'utilisation des outils de connexion ne donnent lieu à du débat que de manière furtive : en l'occurrence, à travers les réactions agacées d'un manager ou de collègues, auxquelles les intéressés opposent des fins de non-recevoir. Chacun se retire sur la base du constat du désaccord et de ses convictions renforcées quant à son rapport personnel aux outils. Dans un contexte dominé par ailleurs par la charge de travail individuelle et collective et les rythmes intenses, nous n'avons pas réellement eu de témoignage d'une mise en discussion, à l'échelle d'une équipe ou d'un service, des usages des outils de communication et des pratiques de travail qu'un collectif jugerait appropriées.
- 51 Ni le travail ni l'organisation n'entrent réellement dans la réflexion sur les enjeux et possibilités d'une régulation des usages des outils de connexion. En définitive, l'une des rares manifestations de traduction des enjeux de déconnexion en termes d'organisation concerne les limites que l'entreprise pose officiellement aux incitations à une connexion continue. L'organisation affirme ainsi un droit que les individus sont en mesure d'opposer aux fonctionnements qui, de façon informelle, instaurent des normes

de travail sans limite. Dans le groupe automobile, les suicides avaient conduit de précédentes directions, il y a plus de dix ans, à formuler des instructions qui n'ont plus guère de traces écrites, mais qui semblent continuer à produire des effets :

Non, c'est enfin, je pense, qu'il y a eu, à un moment donné, une action très forte sur le fait de, effectivement, ne pas faire de réunions trop tard, ne pas envoyer de mails le soir, ne pas envoyer de mails le dimanche. La règle s'est un petit peu perdue, mais par contre, tout le monde sait qu'elle existe, et sait qu'il peut refuser la pression. Enfin, moi en tout cas, je le prends comme ça, je sais pas si tout le monde le vit comme ça, mais moi j'estime (...) que j'ai le droit de respecter la règle, et donc de pas répondre à ce qu'on envoie le soir ou le week-end. (Gretel)

- 52 Cela ne met pas à l'abri de l'autorité d'un chef au management quelque peu tyrannique, mais, à un niveau plus global, les formes de management et de sollicitation excessive semblent avoir été tempérées. Cela suggère que, de la réflexion sur les pratiques des managers vis-à-vis des sollicitations par mail, il est possible d'aller jusqu'à un débat plus global sur ce que l'entreprise souhaite ou, au contraire, refuse en matière de formes d'exercice de l'autorité et de l'animation managériales. Cette réflexion n'est pas absente du groupe automobile. Pierre-Arnaud témoigne, sur un précédent poste avoir eu « un hiérarchique, plus jeune que [lui], c'était un fou furieux, pas du tout bienveillant. » L'individu a, par la suite été placé sur des postes n'impliquant pas de responsabilité hiérarchique. L'enquête quantitative en porte également la trace puisque les répondants qui se sont déclarés libres d'aborder le sujet de la déconnexion et de la charge de travail avec leur manager sont plus souvent dans les configurations où la mobilisation des outils connectés est la moins contrainte (annexe 5).

## Les objets possibles d'une réflexion en termes d'organisation

- 53 La question se pose de savoir si l'organisation pourrait affirmer des positions plus nettes sur des dilemmes que les personnes se sentent obligées de lever par leurs seules décisions.
- 54 Cela peut se concevoir sur les pratiques des outils eux-mêmes, voie qu'explorent Créno et Cahour (2016) lorsqu'elles invitent à réfléchir à des séances de retours d'expérience qui permettraient aux salariés d'aller jusqu'à l'élaboration collective d'un guide sur le style et le contenu d'un courriel jugé acceptable. Dans le cadre du groupe automobile, nous avons vu nos interviewés, se montrer soucieux d'atténuer le dérangement qu'ils occasionnent à autrui (Atifi, Gauducheau et Maroccia, 2017) et chercher pour eux-mêmes la possibilité de distinguer au premier coup d'œil un message que l'on reçoit comme destinataire principal ou en copie (Lewkowicz et Laflaquière, 2017) :
- Après, c'est aussi ce problème-là, c'est la gestion, justement, de « à qui je l'envoie », et « comment je l'envoie ». Est-ce que c'est « en copie », « pour info », ou est-ce que c'est vraiment « pour action » ? Et, ça, c'est une des fonctions que j'ai pas retrouvées malheureusement, enfin, plus comme je l'avais sur, sur par exemple, Outlook, où (...), dès l'instant où j'étais destinataire seul des mails, ils apparaissaient en rouge, donc je savais que j'étais le seul destinataire. (...) Et donc là, du coup, ça me permettait déjà de dire je regarde les rouges, je regarde les bleus, et tout le reste, je regarde, mais après. (Pierre-Arnaud)
- 55 Leur réflexion invite à ne pas seulement se situer sur une discussion pour définir les règles admises dans le collectif, mais à se placer plus en amont, au niveau de la conception des outils afin que les individus aient moins à se confronter à une ergonomie des outils mal accordée aux besoins de l'activité. C'est notamment l'objet de

la réflexion d'un chercheur comme Saadi Lahlou, qui ne se contente pas de décrire les mails comme des attracteurs cognitifs qui augmentent le risque pour les personnes de se laisser distraire et déborder. Lahlou (2007) montre, à propos de la conception d'un équipement comme une salle de visioconférence, que des questions techniques comme le partage d'écran, la taille de celui-ci dans la salle de réunion, la qualité du son et de l'image n'ont rien d'anecdotique.

- 56 Les enjeux de conception et d'ergonomie des outils apparaissent de fait dans les propos de nos interviewés, non seulement tel que Pierre-Arnaud l'envisage ici, mais aussi au sujet du fait que, en vertu d'une règle définie par l'entreprise, les messageries électroniques sont configurées pour supprimer d'autorité tous les trois mois les échanges stockés. Les individus se contraignent ainsi à un coûteux travail d'archivage qui n'est au fond guère mis en discussion.
- 57 Mais on a pu voir dans les développements précédents que le sentiment de charge de travail excessive et de perturbation par la connexion numérique permanente ne trouvait pas uniquement ses déterminants dans le rapport aux outils. Parmi les facteurs que nous avons mentionnés se trouvent, en premier lieu, la nature des tâches et les situations de travail auxquelles les individus se trouvent – variablement – confrontés. Irena, qui explique ne pas se sentir soumise à des sollicitations excessives ni s'attacher à éviter une surconnexion, fait certes preuve d'un rapport aux outils qui la protège :
- Parce que, déjà, sur mon smartphone, je n'ai pas mes mails. Faut que je me connecte sur PC. (...) Si j'attends quelque chose de vraiment urgent, je me connecte et si, vraiment, c'est important, les gens peuvent m'appeler. Mais ça n'arrive pas souvent.
- 58 Cette stratégie est d'autant plus viable que cette ingénieure a la chance du fait des spécificités de son rôle de pilote avant-projet, de bénéficier d'un périmètre de travail très délimité, avec ses propres interlocuteurs et un nombre restreint d'interdépendances : elle exerce en pouvant demander conseil aux autres, mais avec un champ bien à elle. Le niveau hiérarchique produit également des effets sur l'activité. Les titulaires de fonctions managériales ou les chefs de projet sont plus amenés à être récepteurs de nombreux messages. On peut, par conséquent, se demander jusqu'à quel point une réflexion générale sur la déconnexion s'avérera opératoire si elle ne s'attache pas préalablement à répertorier des situations emblématiques dans lesquelles l'activité est dotée de caractéristiques qui exposent ou protègent des nombreuses sollicitations et des interdépendances. Cela suggérerait de faire précéder la recherche de solutions d'une analyse du travail et des activités.
- 59 De la même manière, on a vu le rôle des parcours individuels et la façon dont les personnes se trouvent à occuper des fonctions qu'elles maîtrisent pleinement ou, au contraire, qu'elles découvrent. Les rapports aux outils, la recherche des individus pour s'y constituer des prises ou, inversement, les risques de débordement, méritent une analyse qui serait, cette fois, celle des trajectoires des salariés, combinée à une analyse de l'activité.
- 60 Enfin, les individus ont tendance à tenter de réguler par eux-mêmes des pratiques comme la tentation de consulter leurs mails durant leurs congés. Même si nos entretiens n'ont guère permis d'approfondir l'analyse, il semblerait possible de transformer ce dilemme individuel en règle ou position de l'organisation. L'un des interviewés a ainsi pu expliquer comment il s'attachait à organiser les absences et les congés en prévoyant la prise en charge des dossiers urgents par les membres de

l'équipe qui demeurent présents et comment lui-même, en tant que manager, y trouvait le moyen de contrôler sa tentation de consulter sa messagerie.

- 61 Ces réponses valent à moyen terme. Le rôle de la charge de travail nous est toutefois apparu notable et de nature à constituer un sujet à plus long terme.

## Conclusion

- 62 Si le besoin de lutter contre la surconnexion fait l'objet d'une reconnaissance simultanée par les employeurs et les représentants syndicaux dans un certain nombre d'entreprises, les moyens d'opérationnaliser un droit à la déconnexion ne se sont guère traduits, jusqu'à présent, dans des dispositifs convaincants. Les chartes et les restrictions de l'envoi de courriels le week-end ne transforment pas les pratiques en profondeur et comptent peu en comparaison de l'intensité des flux de communication qui sont désormais partie intégrante du travail de beaucoup de salariés. Couper les serveurs est potentiellement ressenti comme une entrave aux stratégies que les salariés se donnent pour venir à bout des tâches et accorder entre elles les exigences des univers professionnel et domestique. Dans le cas du groupe automobile qui a été étudié ici, les activités de conception inscrivent le travail dans des projets réunissant des équipes situées dans des pays très divers, avec un travail intense et parfois d'importantes interdépendances. Ce cas conduit à renforcer les conclusions habituelles et l'on ne s'étonne pas de voir les salariés se montrer à leur tour hostiles à une formule comme la coupure des serveurs.
- 63 La réflexion demeure cependant dominée par une mise en forme du problème qui y voit avant tout l'affaire du rapport des individus aux outils mis à leur disposition. Bien qu'exploratoire, l'étude qui a fourni ses résultats au présent article a suggéré l'intérêt qu'il pourrait y avoir à s'interroger de façon systématique sur la position que l'organisation affirme vis-à-vis des dilemmes que les individus s'attachent à résoudre : que dit l'organisation des formes légitimes de rédaction des mails ; comment envisage-t-elle la configuration des messageries et plus généralement la conception des outils de communication ? Comment conçoit-elle les situations de travail, leurs exigences, et la façon dont elles augmentent ou non les possibilités de se trouver débordé par les sollicitations et cela d'autant plus si les titulaires des fonctions se situent en phase d'apprentissage plus qu'en maîtrise totale du poste ? En quelque sorte, la réflexion et l'action sur la déconnexion méritent sans doute aujourd'hui d'esquisser des cercles concentriques de prise en charge de la question allant du rapport individuel aux outils à des dimensions plus collectives ainsi qu'à des enjeux d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines.

---

## BIBLIOGRAPHIE

ATIFI H., GAUDUCHEAU N. et MAROCCIA M., 2017. « "Je devine que tu dois être surbookée" : anticiper la multi-activité de ses interlocuteurs dans les courriels professionnels », in A. Bidet, C. Datchary et

- G. Gaglio (dir.), *Quand travailler, c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère du numérique*, Paris, Presses des Mines, p. 169-183.
- AKRICH M., MÉADEL C. et PARAVEL V., 2001. « Le temps du mail. Écrit instantané ou oral immédiat », *Sociologie et sociétés* 32 (2), p. 153-170.
- BARLEY S.R., MEYERSON D.E. & GRODAL S., 2011. « Email as a Source and Symbol of Stress », *Organization Science* 22 (4), p. 887-906.
- BIGI M., 2019. « Le temps de travail des ingénieur.e.s : genre et normes de disponibilité temporelle en France et en Finlande », *Connaissance de l'emploi* n° 154, 4 p.
- BRETESCHÉ S., CORBIÈRE F. (de) et GEFROY B., 2012. « La messagerie électronique, principal métronome des activités de cadre », *La Nouvelle revue du travail* n° 1, en ligne.
- BROADBENT S., 2011. *L'intimité au travail. La vie privée et les communications personnelles dans l'entreprise*, Limoges, FYP Éditions, 192 p.
- CRÉNO L. et CAHOUR B., 2016. « Les cadres surchargés par leurs emails : déploiement de l'activité et expérience vécue », *Activités* 13 (1), en ligne.
- DALMASSO C. et MANIAK, R., 2015. « La genèse d'un centre de R&D à l'international. Le cas de l'industrie automobile », *Management international/International Management* 19(4), p. 83-94.
- DATCHARY C., 2011. *La dispersion au travail*, Toulouse, Octarès, 192 p.
- DENIS J. et ASSADI H., 2005. « Les usages de l'e-mail en entreprise. Efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? », in E. Kessous et J.-L. Metzger, *Le travail avec les technologies de l'information*, Hermès, p. 135-155.
- GAUDUCHEAU N., 2012. « L'expérience du courriel en situation professionnelle : représentations de l'activité, jugements et affects », *Activités* 9 (2), p. 88-111, en ligne.
- GOUSSARD L., 2017. « Travailler au péril de sa santé. Censure et autocensure des ingénieurs à l'égard des pénibilités de leur travail » *PISTES*, 19 (1), en ligne.
- JOURÉGUIBERRY F., 2014. « La déconnexion aux technologies de communication », *Réseaux* n° 186, p. 15-49.
- KARIMIKIA H., SINGH H. et JOSEPH D., 2020. « Negative outcomes of ICT use at work: meta-analytic evidence and the role of job autonomy », *Internet Research*, <https://doi.org/10.1108/INTR-09-2019-0385>
- LAHLOU S., 2007. « L'activité de réunion à distance », *Réseaux* n° 144, p. 59-101.
- LAVE J., 1988. *Cognition in Practice*, Cambridge (UK), Cambridge University Press, 214 p.
- LE DOUARIN L., 2007. « Les chemins de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle. Les usages personnels des technologies de l'information et de la communication au bureau » *Réseaux*, n° 140, p. 101-132.
- LEWKOWICZ M. et LAFLAQUIÈRE J., 2017. « Les messages électroniques face à la multi-activité : des pistes de reconception », in A. Bidet, C. Datchary et G. Gaglio (dir.), *Quand travailler, c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère du numérique*, Paris, Presses des Mines, p. 153-167.
- MAZMANIAN M., ORLIKOWSKI W. J. et YATES J., 2013. « The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals » *Organization Science*, 24 (5), p. 1337-1357.
- PERLOW, Leslie A. « Boundary control: The social ordering of work and family time in a high-tech corporation », *Administrative Science Quarterly* 43(2), p. 328-357.

- PETIT S., 2018. « Les bureaux d'études à l'épreuve de l'organisation par projet », *Connaissance de l'emploi* n° 141, 4 p.
- PROST M. et ZOUINAR M., 2015. « De l'hyper-connexion à la déconnexion : quand les entreprises tentent de réguler l'usage professionnel des e-mails », *PISTES* 17 (1), en ligne.
- PUTNAM, L. L., MYERS, K. K. et GAILLIARD, B. M., 2014. « Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions », *Human Relations*, 67(4), p. 413-440.
- SIEGERT, S. & LÖWSTEDT, J., 2019. « Online boundary work tactics: an affordance perspective », *New Technology, Work and Employment* 34 (1), 18-36.
- VAN ZONEN W. et RICE R. E., 2017. « Paradoxical implications of personal social media use for work », *New Technology, Work and Employment* 32 (3), p. 228-246.
- WAJCMAN J. & ROSE E., 2011. « Constant Connectivity: Rethinking Interruptions at Work », *Organization Studies* 32 (7), p. 941-961.
- WOODSTOCK L., 2014. « Media Resistance: Opportunities for Practice Theory and New Media Research », *International Journal of Communication* 8, p. 1983-2001.

## ANNEXES

### Annexe 1 : L'échantillon de l'enquête quantitative

L'enquête quantitative, réalisée par la section syndicale commanditaire dans six restaurants d'entreprise du site, a recueilli 3 180 réponses sur la base du volontariat. Dans le tableau qui suit, nous comparons les structures par sexes, catégories socio-professionnelles et tranches d'âge de l'échantillon (colonne Enquête syndicale) à celles de l'effectif total reporté dans le bilan social (colonne Bilan social).

#### Analyse de l'échantillon de l'enquête quantitative

En % de l'effectif total	Enquête syndicale 2018	Bilan social de l'établissement, 2017
Structure par sexe		
Hommes	76 %	78 %
Femmes	24 %	22 %
Structure par catégorie socioprofessionnelle		
Ouvriers	1 %	0,3 %
Profession intermédiaires	28 %	32,2 %
Cadres	68 %	68,5 %
Profession non renseignée	3 %	-
Structure par âge		

Moins de 30 ans	16 %	9 %
30-39 ans	28 %	22 %
40-49 ans	30 %	34 %
50 ans et plus	26 %	36 %

Source : Enquête syndicale et bilan social de l'établissement.

Note : Pour le sexe et la qualification les données du bilan social portent sur l'effectif total inscrit au 31 décembre en activité, pour l'âge elles portent l'effectif total inscrit.

Si ces structures sont relativement proches, on peut tout de même noter quelques différences. Les femmes, qui représentent 22 % de l'effectif total au bilan sont légèrement surreprésentées dans l'échantillon (24 %). La profession n'est pas parfaitement renseignée puisque 3 % des répondants ont omis de fournir cette information. Les agents de production, qui sont très peu nombreux sur le site (0,3 %) sont surreprésentés dans l'échantillon (1 %). Les cadres déclarés dans l'enquête représentent 68 % de l'échantillon, soit un poids égal à ce qui est observé dans la population totale de l'entreprise. En fin de compte, ce sont les professions intermédiaires qui sont un peu moins bien représentées dans l'échantillon (28 %) que dans la population (32 %), sauf si cette catégorie a plus souvent refusé de révéler sa profession. C'est cependant du côté de l'âge que l'écart de structure entre la population et l'échantillon est le plus important. L'échantillon est en effet nettement plus jeune que la population parente : les moins de 40 ans représentent 44 % de l'échantillon contre 31 % de l'effectif total. Le bilan social ne permet cependant pas de calculer une structure par âge en retirant l'effectif hors activité (3 % de l'effectif total).

## Annexe 2 : Les questions de l'enquête quantitative mobilisées dans les traitements

Restez-vous connecté le soir chez vous (Smartphone) ?

(1) Toujours ; (2) Fréquemment, (3) Rarement (4) Jamais

Travaillez-vous le soir chez vous (Élaborer, produire du contenu sur PC) ?

(1) Toujours ; (2) Fréquemment, (3) Rarement (4) Jamais

Restez-vous connecté le week-end (Smartphone) ?

(1) Toujours ; (2) Fréquemment, (3) Rarement (4) Jamais

Travaillez-vous le week-end (Élaborer, produire du contenu sur PC) ?

(1) Toujours ; (2) Fréquemment, (3) Rarement (4) Jamais

Si vous travaillez (produire du contenu sur PC) le soir, le week-end, pourquoi (plusieurs réponses possibles) ?

(1) Ce n'est pas mon cas ; (2) Votre fonction ; (3) Votre charge de travail ; (4) Par choix personnel ; (5) Des sollicitations externes (hiérarchie, collègues, fournisseurs) ; (6) Pour éviter le stress du retour de week-end ou de congé

Pour vous, travailler le soir, le week-end est vécu comme (plusieurs réponses possibles) ?

(1) Ce n'est pas mon cas ; (2) Une souplesse pour mieux m'organiser ; (3) Une contrainte



nécessaire mais assumée ; (4) Du stress supplémentaire ; (5) Une contrainte forte subie ; (6) Une autonomie voulue ; (7) Un effacement de la frontière vie pro / vie privée.

Que pensez-vous des outils suivants (plusieurs réponses possibles) ?

	Performant	Utile	Intrusif	Pénible
Mail				
Skype				
WhatsApp				
Yammer				
Téléphonie				

Vous sentez-vous libre d'aborder le sujet de la déconnexion et de la charge de travail avec votre manager ?

(1) Oui ; (2) Non ; (3) Je ne suis pas concerné

### Annexe 3 : Les interviewés de l'enquête qualitative (prénoms fictifs)

Interviewé(e)	âge	Sexe	Fonction	Situation familiale
Anny	55	F	Ingénieure Coordination de la stratégie fournisseurs sur des matériaux pour plusieurs marques du groupe <i>Fonction impliquant de nombreux interlocuteurs (achats, métiers...) dans plusieurs régions du monde</i>	Mariée, enfants
Chrystel	45	F	Cadre en charge de l'adéquation entre le niveau de production et les moyens humains	Enfants
Cyril	35	M	Ingénieur électronicien Production de diagnostic <i>Fonction en relation avec des chefs de projet et des techniciens, France uniquement</i>	NR
Gretel	40	F	Ingénieure Cheffe d'unité (avec une partie de l'équipe constituée par des salariés d'une société prestataire) <i>Fonction impliquant de l'encadrement d'équipe et des relations avec des usines dans le monde entier</i>	Mariée, enfants

Irena	45	F	Ingénieure Dimensionnement des moyens (équipements) en usine <i>Fonction en relation avec les usines, France et hors France</i>	Enfant
Karim	NR	H	Ingénieur, Chef de projet <i>Fonction impliquant de l'encadrement d'équipe projet et des relations fournisseurs dans un pays étranger</i>	Marié, enfants
Ludovic	40	M	Ingénieur, Chef de projet Double fonction de conduite de projet avec encadrement d'une équipe et de garant des règles dans les livrables <i>Fonction en relation avec les usines notamment, France et hors France</i>	En couple, enfant
Michel	50	H	Ingénieur, Chef de projet <i>Fonction impliquant de l'encadrement d'équipe projet et des relations fournisseurs dans un pays étranger</i>	Marié, enfants
Pierre-Arnaud	45	H	Ingénieur Dimensionnement des moyens (équipements) en usine + fonction d'expert référent sur des matériaux <i>Fonction en relation avec les usines, France et hors France</i>	Marié
Serge	45	H	Technicien Test et mise en œuvre des processus en usine au lancement d'un nouveau véhicule <i>Fonction impliquant des relations avec les usines, France et hors France</i>	Marié, enfants
11	NR	F	Médecin	NR
12	NR	F	Médecin	NR

#### Annexe 4 : Guide d'entretien

##### L'interviewé-e

Homme / Femme ; Tranche d'âge ; Situation familiale, nombre d'enfants.

Fonction ; Description ; Suppose-t-elle un rôle d'encadrement, des interlocuteurs internationaux ?

Projets : engagé dans combien de projets ? Avec quels pays ?

Temps complet/temps partiel ? Télétravail (fréquence, raisons) ?

##### Rapport aux horaires de travail et horaires pratiqués

Horaires et organisation d'une journée ?

Travail et nouvelle connexion le soir et/ou le week-end ? Combien de temps ? Pour faire quoi ? À partir de quels outils ?

### Pratique des outils numériques

Passage en revue des outils : Mail, Skype Entreprise, logiciel de workflow, smartphone, autres... : fréquence d'usage, opinion sur l'outil (utile, pas utile ; bien utilisé, mal utilisé...), facilité/difficultés d'usage.

Des connexions tard ou tôt dans la journée à cause des interlocuteurs d'autres pays ?

Sentiment de surconnexion ? Besoin ressenti d'une déconnexion ? Dans quel sens ?

Si utilisation intense des outils de communication : rendue nécessaire par le travail à accomplir ? Difficulté personnelle à se limiter ?

Collègues, managers : leurs pratiques ?

### Sentiment d'être débordé

Sentiment d'être débordé, de ne pas parvenir à faire tout le travail requis / de parvenir à faire correctement son travail ? Des pics d'activité ? Toujours beaucoup de travail ?

Subit les retards d'autres membres des projets ?

Que fait-il / elle dans ce cas ?

Soutien de la hiérarchie ? des collègues ?

### Perception de sa santé ?

Se sent bien / pas bien globalement ?

Satisfait de son travail ?

Sommeil satisfaisant ?

Déjà connu des épisodes comme un burn out ?

### Équilibre vie personnelle / vie professionnelle

Bon / pas bon ? Se caractérise comment ?

Souhaite séparer nettement les deux ? Accepte une moindre séparation ?

Considère que la vie professionnelle prend une place excessive / normale ?

Considère que sa vie personnelle est perturbée par le travail ?

Sentiment et attitude de l'entourage familial à ce propos ? Soutien de cet entourage face aux difficultés éventuelles ?

Des contraintes familiales particulières ?

### Déconnexion

Avis général sur le sujet ?

Quelles solutions s'il fallait en proposer ? Sentiment sur des solutions comme la coupure des serveurs, les chartes de bonne conduite ?

### Annexe 5 : Caractéristiques sociodémographiques et professionnelles selon l'exposition au travail connecté et les configurations qu'il prend

En % de l'effectif total de la colonne sauf pour les deux dernières lignes	Non concernés	Choisie	Subie occasionnelle	Contrainte intense	Total	Préservés
Femme	22	23	28	25	25	21
Moins 30 ans	17	16	12	8	14	17
31 à 40 ans	31	29	29	29	29	25

41 à 50 ans	25	31	34	38	32	27
Plus de 50 ans	27	24	25	25	25	31
Pas d'enfants	47	43	36	32	39	52
Un enfant	16	14	16	17	16	14
Deux enfants	24	27	32	34	29	24
Trois enfants et plus	13	16	16	17	16	10
Cadres	63	83	85	89	81	44
Professions intermédiaires	37	17	15	11	19	56
35 heures et moins	11	3	2	2	4	15
Plus de 35 à 40 heures	40	31	20	6	25	53
Plus de 40 à 45 heures	26	38	36	26	33	16
Plus de 45 à 50 heures	10	16	29	38	23	4
Plus de 50 heures	2	4	7	19	7	1
Horaire inconnu	11	8	6	9	8	11
Libre d'aborder la déconnexion	75	86	76	75	78	64
Pas libre de l'aborder	6	5	16	18	11	4
Non concerné par ces enjeux	19	9	8	7	11	31
En % exposés	21	30	32	17	100	0
En % population totale	16	22	24	12	74	26

Source : Enquête syndicale, traitements des auteurs

Sous-échantillon : cadres et professions intermédiaires exposés à la connexion et au travail le soir et le week-end

## NOTES

1. La modalité « toujours » des variables d'intensité du travail le soir et le week-end concernent respectivement 1,99 % et 1,68 % des répondants. Pour ne pas avoir de trop grands écarts dans les effectifs des modalités des variables incluses dans l'ACM, nous avons regroupé les items « toujours » et « fréquemment ». D'où trois modalités d'intensité du travail le soir ou le week-

end, que nous avons labellisées *jamais* (réponse « jamais »), *occasionnel* (réponse « rarement ») et *intense* (réponse « fréquemment » ou « toujours »).

2. Cette classification est réalisée à partir des coordonnées des individus sur les cinq premiers axes de l'ACM qui représentent 56 % de la variabilité totale de l'information.

3. Avec la prudence que requiert une telle interprétation dans la mesure où la partie qualitative, indépendante du volet quantitatif, a été menée avant ce dernier. De ce fait, même si nos interviewés ont répondu à l'enquête, nous ne savons pas quelles ont été leurs réponses.

4. Neutre (aucune opinion négative et moins de 3 opinions positives), plutôt positive (aucune opinion négative et 3 ou plus opinions positives), plutôt négative (au moins une opinion négative et moins de trois opinions positives) et ambivalente (au moins une opinion négative et 3 ou plus opinions positives).

---

## RÉSUMÉS

De nombreuses directions d'entreprises et organisations syndicales réfléchissent aux actions à élaborer pour limiter la surconnexion. Des chartes de sensibilisation et de bonnes pratiques ou, plus radicalement, la coupure des serveurs en fin de journée sont des réponses fréquentes sans se montrer toujours convaincantes. L'article s'appuie sur une étude exploratoire consacrée aux activités de conception d'un groupe de l'automobile. Les ingénieurs, voire les techniciens, travaillent sur des projets directement à l'échelle mondiale et sont en connexion avec des interlocuteurs répartis sur plusieurs fuseaux horaires. L'article montre que la question de la déconnexion ne peut pas être traitée sans avoir à l'esprit les normes de travail intense dominantes dans ces activités et intériorisées par les salariés concernés. Il souligne également leur besoin, dans ces conditions, de disposer librement de leurs outils pour desserrer les contraintes pesant sur leur travail et son articulation avec leur vie personnelle. Des solutions sont à chercher du côté de l'organisation du travail ou de l'ergonomie des outils.

Companies' top management and trade union organisations are thinking about what actions should be developed to limit hyper-connection. Awareness-raising and best practice charters or, more radically, cutting off servers at the end of the day are frequent responses without always being convincing. The article is based on an exploratory study focused on the research and development activities of an automotive group. Engineers, and sometimes technicians, deal with projects on a global scale and are connected to contacts spread over several time zones. The article shows that the issue of disconnection cannot be addressed without bearing in mind the high standards of work intensity that are prevalent in these activities and internalised by employees. It also underlines their needs, in such circumstances, to be free to choose how to use their ICT equipment. In this way, they are able to ease the constraints on their professional life and maintain a balance with their personal life. Hence, solutions must be sought in terms of work organisation or equipment ergonomics.

## AUTEURS

### **NATHALIE GREENAN**

Conservatoire national des arts et métiers, Lirsa, CEET, 29, promenade Michel Simon, 93166  
Noisy-le-Grand Cedex  
nathalie.greenan@lecnam.net

### **JEAN-CLAUDE SARDAS**

MINES ParisTech, PSL University, Centre de gestion scientifique (CGS), i3 UMR CNRS, 60 Bd St  
Michel 75006 Paris, France  
jean-claude.sardas@mines-paristech.fr

### **PASCAL UGHETTO**

Université Gustave Eiffel, LATTs, 5, boulevard Descartes, Champs-sur-Marne, 77454 Marne-la-  
Vallée cedex 2.  
pascal.ughetto@univ-eiffel.fr