

# Communiquer avec les outils numériques

Risques et pistes de prévention

### **L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS)**

pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles est une association loi 1901, créée en 1947 sous l'égide de la Caisse nationale d'assurance maladie, administrée par un Conseil paritaire (employeurs et salariés).

De l'acquisition de connaissances jusqu'à leur diffusion, en passant par leur transformation en solutions pratiques, l'Institut met à profit ses ressources pluridisciplinaires pour diffuser une culture de prévention dans les entreprises et proposer des outils adaptés à la diversité des risques professionnels à tous ceux qui, en entreprise, sont chargés de la prévention : chef d'entreprise, services de prévention et de santé au travail, instances représentatives du personnel, salariés...

Toutes les publications de l'INRS sont disponibles en téléchargement sur le site de l'INRS : [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

**Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat), la caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France (Cramif) et les caisses générales de sécurité sociale (CGSS) de l'Assurance maladie - Risques professionnels**, disposent, pour participer à la diminution des risques professionnels dans leur région, d'un service Prévention composé notamment d'ingénieurs-conseils et de contrôleurs de sécurité. Spécifiquement formés aux disciplines de la prévention des risques professionnels et s'appuyant sur l'expérience quotidienne de l'entreprise, ces professionnels sont en mesure de conseiller et, sous certaines conditions, de soutenir les acteurs de l'entreprise (direction, médecin du travail, instances représentatives du personnel, etc.) dans la mise en œuvre des démarches et outils de prévention les mieux adaptés à chaque situation. Les caisses assurent aussi la diffusion des publications éditées par l'INRS auprès des entreprises.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'INRS, de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite. Il en est de même pour la traduction, l'adaptation ou la transformation, l'arrangement ou la reproduction, par un art ou un procédé quelconque (article L. 122-4 du code de la propriété intellectuelle). La violation des droits d'auteur constitue une contrefaçon punie d'un emprisonnement de trois ans et d'une amende de 300 000 € (article L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle).

© INRS, 2023.

Édition : Katia Bourdelet

Conception graphique : Julie&Gilles

Mise en pages : Valérie Latchague-Causse



ED 6508 |  
Avril 2023

Démarche de prévention

Secteurs | Métiers | Activités | Situations de travail

# Communiquer avec les outils numériques

## Risques et pistes de prévention

Brochure INRS réalisée par J. Leïchlé, V. Grosjean, J. Marc

# Sommaire

<b>1</b>	<b>La communication par TIC interposées</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Le rôle et l'enjeu de la communication interpersonnelle</b>	<b>6</b>
2.1	Qu'est-ce que la communication ?	6
2.2	La communication au travail	7
<b>3</b>	<b>Les modes de communication</b>	<b>8</b>
3.1	La communication en face-à-face comme situation de référence	8
3.2	Critères de comparaison des autres médias	8
<b>4</b>	<b>Risques et pistes de prévention</b>	<b>11</b>
4.1	La « dictature » de l'immédiateté	12
4.2	La multiplication des moyens de communication, sans structuration	12
4.3	Les interruptions du flux de travail	13
4.4	L'envahissement de la vie personnelle par les communications professionnelles	14
4.5	L'utilisation de réseaux sociaux paraprofessionnels et l'exclusion associée	15
4.6	La dépendance aux marqueurs numériques de reconnaissance sociale	16
4.7	La non-participation ou la pseudo-présence lors des visioconférences	16
4.8	Le décalage de référence entre émetteur et récepteur	17
4.9	L'infobésité	18
4.10	La peur de rater une information (FOMO – <i>Fear Of Missing Out</i> )	19
4.11	La déconnexion impossible (forme particulière de FOMO)	19
4.12	Le travail sur écran	20
4.13	Les distractions lors des déplacements à pied ou lors de la conduite de véhicules ou d'engins	21
	<b>Conclusion</b>	<b>23</b>

## Introduction

Le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) a provoqué et accompagné des changements profonds dans la façon de travailler, tant sur le plan individuel que collectif. Dans de nombreux cas, la nature et l'organisation du travail ont été modifiées par ces technologies.

Ce document traite de l'usage des TIC, également appelés ici « outils numériques », comme moyens de communication entre individus et de leur impact sur le travail, l'organisation du travail, le management et les salariés, et des effets possibles de cet usage sur la santé.

Les situations de communication abordées concernent le travail collaboratif et les échanges internes et externes entre plusieurs personnes, médiatisés par les TIC. Cette brochure ne s'intéresse donc pas aux outils numériques comme « moyens de production » (calcul, simulation, analyse, rédaction...), ni à leur utilisation à des fins de recherche d'information (flux RSS, newsletter...). Par ailleurs, et même si elles peuvent avoir une influence sur l'activité des salariés, les situations correspondant à une simple information à sens unique, comme les conférences ou la communication de masse, ne sont pas non plus prises en compte.

Après un rappel de ce qu'est la communication dans le monde du travail, ce document s'attache à déterminer les caractéristiques propres à chacun des médias, leurs avantages et inconvénients, ainsi que leur impact sur l'organisation, pour considérer, par la suite, les risques professionnels liés à leur usage ou à leur détournement, et envisager des pistes de prévention.

Sur cette base, il reviendra à chaque entreprise de réfléchir sur ce qui, dans sa situation propre, peut présenter des risques en matière de santé et de sécurité au travail, pour définir le plus en amont possible les mesures de prévention à mettre en place.



# 1. La communication par TIC interposées

Dans le cadre du travail, les moyens de communication ont toujours contribué à transmettre des informations et du contenu à des fins de régulation de la production ou de l'activité. En fonction du média retenu et de la façon dont il est utilisé, la communication a ainsi une influence plus ou moins directe sur l'activité au sein de l'entreprise et sur les conditions de travail.

À l'origine, cette communication se déroulait uniquement en face-à-face, de manière synchrone<sup>1</sup>, parfois également au moyen de signaux sonores et optiques. Progressivement, elle s'est faite de plus en plus distante, tout d'abord de manière asynchrone<sup>1</sup> avec l'avènement du courrier et de la note de service, puis de manière synchrone avec l'arrivée des télécommunications et de l'informatique. L'évolution de ces technologies a ensuite permis de raccourcir le temps entre la production du message et sa réception (téléx, fax...), puis a rendu beaucoup plus simple la transmission à un nombre très important de destinataires (courriels, messages vocaux, textes, graphiques transmis électroniquement...). Les derniers développements vont jusqu'à des transmissions de mouvements par le biais de robots (télé médecine) ou d'images 3D via des hologrammes qui, peut-être, remplaceront à terme l'image sur écran des actuelles visioconférences<sup>2</sup>.

Toutefois, on constate que chaque nouvelle modalité de communication s'est souvent imposée sans faire disparaître les modalités précédentes : les tchats n'ont pas fait disparaître les SMS (« short message service »), les mails n'ont pas fait disparaître le téléphone, les groupes des réseaux sociaux s'ajoutent aux mails sans que ceux-ci ne deviennent moins nombreux... Cela contribue au sentiment qu'ont certains d'être pris dans une multitude de canaux de communication aux fonctions parfois floues et dont il est difficile de se distancier. Chacun de ces médias impacte de façon spécifique l'organisation du travail et le management. En faisant émerger de nouvelles possibilités d'action, de nouvelles exigences de consultation ou de réactivité, ils en viennent à contraindre l'organisation pour qu'elle s'adapte à eux, alors que ce devrait être à l'outil de s'adapter aux besoins des hommes et de l'organisation. Cela est notamment vrai pour le travail à distance, rendu possible par le développement des technologies, mais incompatible avec la communication en face-à-face.

D'une façon générale, les TIC ont apporté des aides à la décision et rendu possibles des traitements de plus en plus rapides et complexes de l'information. Elles ont modifié la répartition, les temps et les modalités de réalisation du travail. Dans la plupart des cas, elles ont facilité la réalisation de nombreuses tâches, en ont transformé – voire créé – d'autres, et ont réduit les délais de réalisation, favorisant ainsi la production. Mais la facilité et la rapidité que les outils numériques

1. Synchrone/asynchrone : voir chapitre 3.

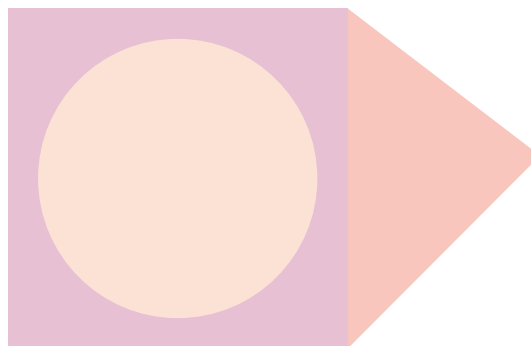
2. Entendu au sens de réunions à distance médiées par la vidéo.

apportent ont aussi participé à densifier l'activité en poussant les salariés à réaliser plus de tâches par unité de temps. Ces outils numériques ont ainsi contribué au développement de pathologies associées à l'intensification du travail et à la confusion entre vie privée et vie professionnelle. En bref, si les TIC améliorent la productivité, elles participent aussi au développement des risques psychosociaux, qui peuvent conduire notamment à l'épuisement professionnel.

Le développement des TIC a par ailleurs profondément impacté la communication entre salariés, notamment en relativisant la distance, en contribuant à s'en abstraire. L'essor du télétravail en est une des illustrations. Le travail collaboratif d'équipes éclatées sur plusieurs sites, voire plusieurs pays, en est une autre. Si la communication a été en partie facilitée, elle a aussi été transformée. Dans les faits, les outils de communication, quels qu'ils soient, vont, par nature, déformer, transformer ou restreindre l'information transmise et vont donc peser sur le travail, en ayant un impact sur les salariés qui communiquent. Leur facilité d'utilisation peut même conduire à les utiliser d'un bureau à l'autre, remplaçant un face-à-face pourtant facilement réalisable.

De plus, selon leurs objectifs propres, des utilisateurs pourront être tentés de détourner l'usage de certains médias (considérer le mail comme un média nécessitant une réaction immédiate, n'envoyer un mail que pour conserver une trace), d'utiliser plusieurs médias en redondance (doubler un mail d'un SMS) ou encore de contourner les applications mises à disposition par l'entreprise en ayant recours à des outils personnels (smartphone...) ou à des applications privées (messageries ou réseaux sociaux...).

En fonction des situations de communication, certains médias, du téléphone à la visioconférence, seront mieux adaptés que d'autres. Les critères de choix du média à utiliser sont multiples : le nombre d'intervenants, les statuts des intervenants, le type de rencontre, l'objectif de l'échange et son degré d'urgence, le message à passer, l'existence ou non d'une décision à prendre en commun... L'utilisation d'un média peu adapté à la situation ou la mauvaise utilisation qui en est faite peut générer des difficultés, des incompréhensions, des dysfonctionnements et donc des risques, notamment psychosociaux, que l'employeur est tenu de prendre en compte dans son évaluation des risques professionnels afin de les prévenir. Il doit, en outre, respecter le droit à la déconnexion de tous ses salariés.





## 2. Le rôle et l'enjeu de la communication interpersonnelle

### 2.1 Qu'est-ce que la communication ?

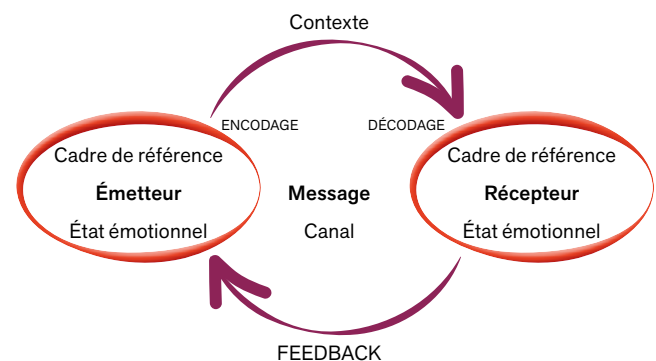
Tout échange, toute communication entre protagonistes intègre trois versants : une **information transmise**, une **motivation associée** à cet échange, et enfin les **facteurs susceptibles d'altérer l'information ou sa transmission** (bruits parasites, mauvaise connexion...).

La communication entre personnes reste un processus complexe, circulaire et rétroactif. Dans son acception la plus simple, elle fait intervenir un individu, dit « émetteur », qui souhaite transférer un message à un ou plusieurs individus, dits « récepteurs », en utilisant un code plus ou moins partagé (la structure d'un énoncé via un support, un langage commun) au moyen d'un média comme la parole.

L'échange d'un message intègre deux niveaux de sens plus ou moins reliés :

- le **contenu** du message va permettre de faire partager des connaissances, des informations, des points de vue, une contribution à un projet, des souhaits... Il peut aussi servir à transmettre des injonctions ou mettre en place des stratégies de défense,
- le **format de transfert de ce contenu** va impacter les relations au sein du collectif mobilisé pour le travail et faire évoluer ce contenu.

Le processus de communication peut être schématisé comme suit :



La façon dont l'**émetteur** va organiser le **message** qu'il va communiquer va dépendre de son **cadre de référence propre** (environnement, culture, formation, nature perçue des relations avec le récepteur...) et de son **état émotionnel**.

La façon dont le **récepteur** va comprendre le **message** qu'il reçoit va, elle aussi, dépendre de son **cadre de référence propre** (environnement, culture, formation, nature perçue des relations avec l'émetteur...), de l'intention qu'il interprète ou perçoit dans le message et de son **état émotionnel**.

Le **contexte** dans lequel procède cette communication a une influence sur la façon dont le message est émis et également sur la façon dont le message est perçu. En fonction de la perception que l'émetteur a du **contexte**, il considérera certaines informations comme implicites et jugera inutile



de les intégrer dans son message. À l'inverse, en fonction de la perception que le récepteur aura du contexte, il interprétera le message reçu, en y ajoutant des informations supplémentaires, faisant l'hypothèse qu'elles étaient implicites pour l'émetteur.

Le **feedback** entre récepteur et émetteur permet à l'émetteur de vérifier la bonne compréhension par le récepteur du message émis. Il correspond au retour qu'a l'émetteur de la façon dont son message a été reçu et compris par le récepteur. Ce feedback peut être implicite : changement d'attitude, de la tonalité de la voix, du vocabulaire utilisé... Ce feedback permet d'ajuster de manière itérative, un pas après l'autre, la communication entre les protagonistes, de manière à s'assurer que les informations sont transmises avec une maîtrise des ambiguïtés inhérentes à la communication humaine.

Afin de pouvoir être transmis, le message est **codé** (en sons, en écriture, en bits informatiques...) par l'émetteur puis décodé par le récepteur. Pour passer de l'émetteur au récepteur, le message codé utilise un **canal** (air, fibre...). Chacune de ces étapes introduit des modifications de l'information qui contribuent à rendre le message reçu différent du message émis. Indépendamment du contenu du message, sa compréhension peut être altérée par deux types de « bruits » :

- **les bruits techniques** qui sont propres au canal, au média utilisé : bande passante du canal, perturbations atmosphériques...
- **les bruits sémantiques** qui sont propres aux intentions, aux cadres de référence, au rapport hiérarchique, à la différence de niveau d'expertise entre émetteur et récepteur, à la structure lexicale des informations transmises... La différence de contexte entre l'émetteur et le récepteur est un exemple de bruit sémantique.

## 2.2 La communication au travail

La communication interpersonnelle est constitutive du travail : elle est essentielle dans la vie professionnelle à la fois pour partager les informations, entretenir les relations entre les salariés et contribuer à réguler l'activité de travail.

La communication peut :

- s'adresser à un seul destinataire (« face-à-face ») ou à plusieurs (réunion, groupe de travail),
- s'établir entre interlocuteurs de même statut (collègues) ou de statuts différents (niveaux hiérarchiques, employeur, client...),
- prendre des formes diverses (écrite, verbale, visuelle...),
- s'appuyer, ou non, sur des outils (téléphone, ordinateur, système de visioconférence...),
- consister en des échanges en temps réel ou en temps différé (latence plus ou moins importante entre l'émission et la réponse),
- convoquer à titre d'information d'autres personnes que l'émetteur et le récepteur,
- servir de moyen de transmission de documents (textes, sons, films...).

La qualité de la communication est étroitement liée à l'absence de décalage de sens entre message émis et message perçu. Or, le transfert d'information est largement impacté par la manière dont le message va être codé et décodé par le média retenu pour communiquer. *In fine*, l'enjeu du choix d'un mode de communication est de limiter le risque de distorsion ou d'altération du message entre l'émetteur et le récepteur, et donc ses conséquences sur la nature de ces échanges et le contenu du travail.

Bien que la communication en face-à-face soit le plus souvent considérée comme la situation de référence, la communication s'est progressivement affranchie de l'obligation de proximité entre personnes impliquées. Aujourd'hui, elle peut être mise en œuvre indépendamment de la localisation des communicants grâce aux TIC, au point parfois de se substituer au face-à-face même lorsque les intervenants sont à proximité. La question est alors de savoir à quel degré le message reçu est conforme au message émis, de manière à identifier les différentes sources d'altération, les prendre en compte, évaluer leurs effets potentiels sur la santé des salariés et proposer des pistes de prévention.



## 3. Les modes de communication

Les modes de communication aujourd'hui utilisables en milieu professionnel sont nombreux et variés. Il est essentiel de bien les caractériser et d'appréhender leurs spécificités pour comprendre en quoi ils sont plus ou moins adaptés à telle ou telle situation de travail.

### 3.1 La communication en face-à-face comme situation de référence

Dans la plupart des cas, la rencontre physique présente de nombreux avantages par rapport à l'utilisation de médias numériques : elle est donc, dans la mesure du possible, à privilégier. Elle permet de mieux percevoir ou, du moins plus facilement, les réactions de l'interlocuteur et de juger pratiquement en temps réel de sa compréhension du message. Les signaux non verbaux, qui contribuent pour une large part à la communication, sont plus facilement perceptibles : changement d'attitude, posture, mouvements... L'attention de l'interlocuteur est par ailleurs moins susceptible d'être distraite par la conduite d'activités en parallèle.

Les possibilités d'interaction en temps réel existant dans les situations de communication en

face-à-face permettent, notamment, de fins ajustements dans certaines situations à forts enjeux où il faut rapidement adapter ses modalités de communication pour avoir la certitude que le message a bien été compris ou qu'il ne heurte pas la sensibilité de l'interlocuteur. C'est, par exemple, le cas lorsqu'il s'agit de transmettre des informations essentielles ou lors d'entretiens individuels aux conséquences importantes.

### 3.2 Critères de comparaison des autres médias

Selon les besoins et les situations, les nouvelles modalités de communication rendues possibles par les TIC ont à la fois des avantages et des inconvénients par rapport à la communication en face-à-face. Les différents médias possèdent en effet des caractéristiques qui les rendent plus ou moins adaptés à une situation donnée. Le choix du média et la maîtrise que les protagonistes en auront ont ainsi une importance toute particulière, car ils vont impacter la communication. Parmi les caractéristiques essentielles d'un média, on retiendra les suivantes :

## Caractéristiques relatives à la temporalité de l'échange

- Caractère synchrone ou asynchrone des échanges. La communication synchrone s'effectue par principe en temps réel : les échanges se font en direct et de manière instantanée (conversation en présentiel, téléphone, audio et visioconférence, tchat, etc.). Ce mode de communication mobilise simultanément et immédiatement les différents interlocuteurs.

La communication asynchrone se déroule en différé : elle consiste à envoyer un message sans attendre une réponse immédiate (courrier postal, mails, SMS, forums, blogs, wikis, plateformes collaboratives et de partage de documents, outils de coordination et de gestion de projets, etc.). Avec ce mode de communication, les interlocuteurs peuvent planifier dans leur organisation personnelle le moment où ils traiteront l'information.

Certains canaux de communication peuvent être utilisés à la fois de façon synchrone et asynchrone. C'est le cas, par exemple, des SMS, voire des mails, qui permettent consultations et réponses immédiates ou différées.

- Caractère éphémère (conversation téléphonique, tchat, visioconférence) ou persistant (SMS, mails) des échanges, et donc de la capacité de les tracer. Les mails peuvent constituer des « objets témoins opposables », et le choix de « répondre à tous » peut découler du souhait de partager une trace de l'échange, voire de se « dédouaner ».

## Caractéristiques relatives au contenu de l'échange

- Efficience du média, c'est-à-dire sa capacité à transmettre sans déformation ni perte d'information l'intégralité et les subtilités d'un message.

- Capacité du média à transmettre le « non verbal » (gestes, sourires...), qui participe à la richesse de l'information échangée et au processus émotionnel de ceux qui communiquent.

- Capacité du média à prendre en compte le feedback, c'est-à-dire à retourner avec plus ou moins de délais à l'émetteur les réactions du récepteur dans un processus adaptatif.

## Caractéristiques relatives à la dimension relationnelle de l'échange

- Capacité du média à garantir aux différents interlocuteurs un échange de qualité, quelles que soient les inégalités d'infrastructure et de moyens techniques à disposition... Cette dimension intervient en particulier en cas de réunion hybride<sup>3</sup>, du fait des différences qualitatives entre ce que peuvent percevoir et échanger les participants en présentiel et ceux qui sont à distance.

- Caractère plus ou moins intrusif du média, contraignant ou non les interlocuteurs à interrompre leur travail en cours pour échanger.

## Caractéristiques relatives à l'organisation du travail

- Capacité du média à s'adapter et à respecter l'organisation ou, au contraire, à échapper à la régulation hiérarchique (par exemple, groupe construit dans des réseaux sociaux par des salariés qui sélectionnent eux-mêmes les autres participants).

- Capacité du média à permettre le travail collaboratif, c'est-à-dire à offrir la possibilité à plusieurs personnes de travailler ensemble même si elles ne se situent pas en même temps au même endroit, avec des résultats de même niveau en termes de qualité et de réactivité.

- Capacité du média à autoriser une communication simultanée sur plusieurs modes, permettant à la fois de dialoguer et de transmettre ou partager des fichiers, écrits, chiffres, graphiques...

- Exigences du média en termes de moyens techniques, c'est-à-dire la nécessité ou non pour les interlocuteurs de disposer de moyens techniques élaborés et opérationnels (ordinateur, application, connexion réseau...).

Le tableau qui suit propose une grille d'analyse des moyens de communication rencontrés dans les entreprises selon ces onze caractéristiques et avec comme référence le face-à-face (ou présentiel). Il permet *a priori* d'évaluer l'adaptation

3. Mode hybride : conjugue réunion à distance et réunion physique.

de chacun de ces moyens à l'activité, mais c'est à chaque entreprise, voire à chaque service, qu'il

revient d'en faire une lecture en tenant compte de ses spécificités et de sa culture.

	Temporalité		Contenu			Relationnel		Organisation			
	Synchrone / Asynchrone	Ephémère / Persistant	Efficience	Transmission du non verbal	Feedback	Garantie d'un échange de qualité	Caractère non intrusif	Adaptabilité à l'organisation	Travail collaboratif	Multimode	Exigence de moyens techniques
<b>Face-à-face / présentiel (référence)</b>	S	E	++	++	++	++	--	++	++	++	--
<b>Mail</b>	A	P	+	-	--	+	+	++	0	-	+
<b>SMS</b>	A	P	-	-	-	+	+	-	-	--	0
<b>Messagerie instantanée Tchat</b>	S	E	-- Inadapté à de grandes discussions	0	0	+	+	-	+	+	+
<b>Réseaux sociaux</b>	A	P	--	--	-	+	+	-	+	+	+
<b>Appel téléphonique/ Audioconférence</b>	S	E	0	+	+	0	0	++	+	-	-
<b>Visioconférence</b>	S	E	+	+	+	-- Dégradée en cas de réunion hybride	--	++	++	++	++
<b>Plateforme collaborative (multicanaux)</b>	A/S	E/P	+	+	+	-	--	++	++	++	++

Tableau comparatif des modalités de communication

Les notations proposées vont de ++ (très élevé) à -- (très faible) en passant par 0 (neutre).

A : Asynchrone

S : Synchrone

E : Éphémère

P : Persistant



## 4. Risques et pistes de prévention

Afin d'éviter les risques et les combattre à la source, la première mesure de prévention consiste à choisir, en fonction des caractéristiques identifiées précédemment, un média adapté au type d'échanges envisagé et à ses objectifs.

Mais, même en choisissant au mieux, des situations susceptibles de générer des risques professionnels demeurent. Elles peuvent être à l'origine de risques psychosociaux en augmentant l'intensité, la durée ou la complexité du travail, en favorisant l'envahissement de la sphère personnelle par la vie professionnelle, en dégradant les rapports sociaux au travail ou en générant des phénomènes d'addiction. Elles peuvent également augmenter les risques de troubles musculosquelettiques ou d'accidents.

Les principales situations à risque sont abordées dans les points suivants :

- La « dictature » de l'immédiateté
- La multiplication des moyens de communication, sans structuration
- Les interruptions du flux de travail
- L'envahissement de la vie personnelle par les communications professionnelles
- L'utilisation de réseaux sociaux paraprofessionnels et l'exclusion associée
- La dépendance aux marqueurs numériques de reconnaissance sociale
- La non-participation ou la pseudo-présence lors des visioconférences

- Le décalage de référence entre émetteur et récepteur
- L'infobésité
- La peur de rater une information (FOMO- *Fear Of Missing Out*)
- La déconnexion impossible (forme particulière de FOMO)
- Le travail sur écran
- Les distractions lors des déplacements à pied ou lors de la conduite de véhicules ou d'engins

Cette liste n'est pas exhaustive et les différents problèmes recensés sont souvent interdépendants. Afin de faciliter leur analyse et l'identification de pistes de prévention, ils sont présentés dans la suite de ce document séparément, mais une approche globale reste nécessaire.

Par ailleurs, les salariés ne sont pas égaux face aux outils numériques. Selon leur appétence personnelle et l'usage qu'ils en ont en dehors de l'entreprise ou leur formation, ils les manipulent avec plus ou moins d'aisance. Cela peut servir ou desservir le message qu'ils veulent transmettre ou les mettre en difficulté, avant même d'avoir abordé le fond du sujet à traiter.

Tous ces risques prennent, de plus, une importance particulière pour les nouveaux arrivants. Ils y sont plus vulnérables car non acculturés à l'entreprise et aux habitudes et modes de fonctionnement implicites qui s'y sont construits avec le temps. Ils sont également plus fragiles en termes

de position professionnelle que des salariés plus anciens.

Pour prévenir ces risques, on veillera donc à la standardisation des logiciels utilisés au sein de l'entreprise. On veillera également à former les

salariés à leur maîtrise, sachant qu'il est souhaitable d'étendre cette formation au-delà des seuls logiciels utilisés dans l'entreprise, afin de permettre aux salariés de travailler de façon efficace et sans appréhension avec des acteurs extérieurs.

## 4.1 La « dictature » de l'immédiateté

### Description

À l'origine, les mails étaient présentés comme devant permettre à chacun un traitement au moment qui lui convenait le mieux. Une des caractéristiques de l'outil était d'être asynchrone, permettant une forte autonomie. Les pratiques ont depuis largement évolué, et certains salariés rapportent avoir reçu des remarques pour n'avoir pas répondu dans l'heure au mail reçu. Plus récemment, cette « culture de l'immédiateté » s'est élargie à d'autres outils ou applications. Ce mode de fonctionnement a pour effet d'augmenter la charge de travail quotidienne, les interruptions de tâche, le rythme de travail et donc l'intensité du travail, facteurs de risques psychosociaux.

### Pistes de prévention

Le problème tient à cette norme implicite qui impose une forte réactivité. Dès lors, une première mesure de prévention peut consister à affirmer que ce n'est pas la norme souhaitée par l'entreprise et à suggérer aux salariés de configurer leur messagerie et autres outils sans activer la fonction « notification ».

Des espaces de débat peuvent également aider à déconstruire de telles normes implicites non souhaitables. On y rappellera qu'un mail, par essence, n'appelle pas une réponse immédiate et que, s'il y a urgence, il est préférable d'utiliser d'autres outils de communication plus adaptés (outils synchrones, comme le téléphone).

Une formation à l'usage d'outils adaptés aux différentes configurations de communication et aux besoins associés pourra compléter le tout.

## 4.2 La multiplication des moyens de communication, sans structuration

### Description

De nouvelles applications de communication apparaissent continuellement, à un rythme soutenu, le plus souvent avec des fonctionnalités qui recouvrent celles d'applications déjà en usage. Dans la configuration actuelle, l'utilisateur qui souhaite retrouver un échange récent peut se demander si une conversation numérique a eu lieu par mail, sur la messagerie d'un réseau social, sur l'application de tchat de l'entreprise ou dans un espace collaboratif. Cette superposition des moyens de communication va rendre plus

complexe le travail et la recherche d'informations. Elle peut être source de confusion sur la hiérarchisation des messages à traiter. Elle peut également conduire le salarié à manquer certaines informations, conduisant à une dégradation de la qualité de son travail. Tout cela participe à une augmentation de l'intensité et de la complexité du travail, facteurs de risques psychosociaux.

### Pistes de prévention

Au sein d'une entreprise, les employés ne partagent pas tous le même métier, le même statut

(CDI, CDD, intérimaire), le même niveau hiérarchique ou encore la même localisation géographique. Quelle que soit la situation, il est important que l'employeur s'assure que les informations circulent correctement pour tous.

Il lui est conseillé tout d'abord d'analyser les besoins de l'entreprise et de ses salariés pour identifier les outils de communication susceptibles de satisfaire au mieux ces besoins. À partir de cette analyse, il pourra préconiser les outils qui lui paraissent les plus adaptés, d'un point de vue professionnel.

Des mesures d'homogénéisation des pratiques, prenant en compte la diversité des profils des usagers, peuvent également permettre d'améliorer l'efficacité de ces outils.

Deux difficultés sont par ailleurs à prendre en considération.

La première tient au fait qu'un certain nombre de ces outils concernent des usagers de plusieurs structures (entreprises, partenaires, administrations...) ; une approche en termes d'« écosystème » peut dès lors avoir du sens.

La seconde tient au fait que de plus en plus d'outils utilisés dans la sphère professionnelle sont en fait issus de la sphère personnelle, qui peut aller jusqu'à l'univers des jeux collectifs. Cela handicape la capacité de l'employeur à maîtriser et rationaliser ce qui se passe dans son entreprise alors qu'il en reste responsable, notamment en ce qui concerne les conséquences en termes de risques professionnels liés à l'utilisation de ces outils.

## 4.3 Les interruptions du flux de travail

### Description

Lorsqu'au sein d'un collectif de travail ou dans un milieu professionnel, une norme implicite s'est imposée selon laquelle chacun doit répondre très rapidement aux sollicitations transmises par certains canaux numériques (typiquement les mails, mais cela peut être aussi les messageries instantanées...), les messages entrants perturbent le flux de travail, en particulier si la fonction « notification » est active. C'est encore plus le cas si les notifications sont sonores. On distingue les interruptions externes (par exemple, lorsque le salarié s'interrompt pour prendre connaissance et répondre à un mail) des interruptions autonomes, parfois qualifiées d'internes (par exemple, lorsqu'au cours d'une réunion une personne se connecte à un réseau social ou à sa boîte mail, et consulte des informations).

Dans une situation idéale, le travail est rythmé à la fois par les contraintes externes (échéances « raisonnables », échéances objectives, limites budgétaires cadrant le temps de travail à consacrer à une tâche...) et par des paramètres subjectifs (besoin de repos, nécessité de faire des pauses pour des raisons d'efficacité cognitive et physiologique [1]). Les interruptions

intempestives, incessantes et non maîtrisées, qui conduisent à une fragmentation de l'activité, ont en revanche un effet délétère sur la qualité du travail et un impact sur l'intensité et la complexité du travail, facteurs de risques psychosociaux. Certaines études signalent que 20 % des tâches interrompues ne sont pas reprises dans la même journée, le travailleur passant à une tâche secondaire après l'interruption. Le temps moyen de reprise du travail interrompu pour répondre à un mail est de 10 à 15 minutes en moyenne. Dans certaines activités, un salarié consulte ses mails ou les médias sociaux toutes les 6 minutes en moyenne. Les effets perturbateurs de ces interruptions autonomes sont plus importants que ceux engendrés par des interruptions externes.

### Pistes de prévention

Dans les cas où la tâche n'impose pas, par sa nature, une réactivité immédiate, une gestion autonome par chaque salarié de son flux d'échanges doit être encouragée et valorisée par l'employeur. Elle doit bien sûr tenir compte des réalités du travail et des temps de réaction attendus en fonction du travail effectué.

Pour le salarié, cela peut consister, par exemple, à désactiver ses notifications tout en planifiant une interruption régulière (par exemple, toutes les deux heures) de son activité pour la lecture des mails

reçus pendant cette période. Sur le plan de l'organisation du travail, il est parfois possible de structurer au niveau d'un collectif la gestion de ces interruptions, notamment au cours des réunions.

## 4.4 L'envahissement de la vie personnelle par les communications professionnelles

### Description

L'apparition, d'abord chez les cadres supérieurs, ensuite dans une très large part de la population, de l'ordinateur portable puis du couple smartphone / messagerie électronique a rendu, avec le développement d'Internet, les salariés joignables en dehors du lieu et du temps de travail, ce qui leur permet de traiter une partie des tâches professionnelles à partir de n'importe quel lieu, et notamment à partir de leur domicile. Cela a pour conséquence de « brouiller les frontières » : certains salariés en viennent, par exemple, à traiter l'ensemble des mails qu'ils considèrent comme routiniers à partir de chez eux avant de partir au travail, voire à le faire dans les transports. Des problèmes similaires de débordement sont constatés pour les week-ends et les périodes de repos. Ce phénomène peut entraîner un surinvestissement dans la sphère professionnelle, pouvant dégrader la sphère privée. Cela rend ainsi difficile la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, ce qui constitue un facteur de risques psychosociaux.

Par ailleurs, certains médias peuvent être mis en œuvre simultanément pour un usage professionnel, un usage personnel ou un usage mixte. La pénétration très forte des TIC dans la sphère privée (smartphone, réseaux sociaux...) implique parfois que les outils personnels sont mieux maîtrisés par les salariés que les outils mis à disposition par leur entreprise. Dans ce cas, les salariés peuvent choisir de les utiliser préférentiellement, avec le risque d'augmenter la pénétration de l'activité professionnelle dans la sphère privée.

### Pistes de prévention

Certaines entreprises ont essayé d'instaurer une régulation à l'aide de systèmes techniques, par exemple en bloquant les accès aux serveurs à certaines heures ou les week-ends. Elles ont pu constater qu'une telle régulation présente des limites et ne s'avère généralement pas concluante. En effet, cela peut conduire les salariés à utiliser d'autres logiciels non bloqués pour réaliser leur tâche, ou préparer tous leurs mails pour qu'ils soient envoyés en rafale le lundi matin, dès la réouverture des serveurs. Une

### Droit à la déconnexion

Selon les dispositions de l'article L. 2242-17 du Code du travail, l'entreprise doit prévoir les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et mettre en place des « dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale ». Ce droit s'inscrit dans le cadre de l'obligation de sécurité de l'employeur, consistant à mettre en œuvre toutes les mesures appropriées pour garantir la santé et la sécurité de ses salariés, et donc de veiller à leur accorder les temps de repos prévus par la réglementation.

Il lui appartient, par conséquent, de veiller à diffuser les bonnes pratiques d'utilisation de ces outils numériques de communication, par le biais, notamment, de formations et d'actions de sensibilisation.



des explications de ces contournements renvoie à la charge de travail et à l'autonomie des salariés. Certains travailleurs considèrent que travailler en dehors des heures habituelles et à partir de leur domicile est la seule manière de faire face à leur charge de travail, alors que d'autres considèrent qu'une régulation imposée par l'entreprise porte atteinte à l'autonomie dont ils devraient bénéficier. Une autre explication tient à l'émergence d'une norme collective qui se développerait dans certains milieux professionnels et qui inciterait au maintien de ce comportement.

Il est souhaitable que l'entreprise se dote de dispositifs lui permettant de détecter et de quantifier ce phénomène pour le traiter de façon pertinente.

L'employeur devra ensuite s'interroger sur les raisons pour lesquelles certains salariés ont besoin de se connecter et de travailler en dehors des horaires habituels de travail. Une bonne compréhension des raisons de cette surconnexion en dehors des temps normaux de travail aidera à trouver des solutions qui peuvent être différentes selon la nature de l'activité.

Une réflexion approfondie sur la question de la charge de travail peut également s'avérer utile, ainsi qu'une communication de l'entreprise sur le fait qu'elle n'attend pas des salariés qu'ils travaillent en dehors des heures habituelles. Sur ces différents points, l'exemplarité de la hiérarchie est essentielle.

## 4.5 L'utilisation de réseaux sociaux paraprofessionnels et l'exclusion associée

### Description

Si le phénomène a été largement médiatisé en ce qui concerne les adolescents dans les établissements scolaires, le monde du travail, qui est l'un des premiers lieux de socialisation pour les adultes, n'y échappe pas. Les réseaux sociaux dessinent des espaces de socialisation numériques dans lesquels des jeux sociaux<sup>4</sup> prennent place. Des effets négatifs particulièrement problématiques ont été décrits dans plusieurs contextes. Il peut s'agir, par exemple, de phénomène de « bouc émissaire », voire de harcèlement, lorsqu'un salarié n'est pas convié à faire partie d'un groupe créé dans une messagerie, pour y être ensuite l'objet d'attaques, de critiques. Il est particulièrement difficile pour l'employeur d'avoir connaissance de ces faits et a *fortiori* de les réguler, dans la mesure où ces outils ne sont ni proposés, ni hébergés par l'entreprise et où une partie des échanges peut avoir lieu en dehors du temps de travail.

Par ailleurs, certains salariés ne s'intéressent pas à ces nouveaux outils « dans l'air du temps », les considérant comme des effets de mode, alors que d'autres les plébiscitent, les considérant plus propices à un travail d'équipe fédérant les salariés, grâce

à une communication moins formelle et plus conviviale. Des effets d'exclusion catégorielle insidieux peuvent découler de cette disparité d'approche.

Certains salariés peuvent également se voir exclus du jour au lendemain parce que l'évolution technologique rend leur poste et leur pratique obsolètes.

La dégradation des rapports sociaux au travail induite constitue une catégorie de facteurs de risques psychosociaux dont il convient de rechercher les éventuelles causes en lien avec l'organisation du travail.

### Pistes de prévention

Ces phénomènes existaient déjà avant que les outils numériques ne se développent, et des actions ou des modalités de communication spécifiques visant à favoriser l'inclusion de chacun peuvent jouer un rôle sur la cohésion des équipes. Toutefois, l'essentiel pour l'employeur est d'identifier ce qui, dans l'organisation du travail, peut générer ces comportements d'exclusion et ces agissements hostiles. Il peut, par ailleurs, rappeler l'interdiction du harcèlement moral et la vigilance de l'entreprise sur ce sujet.

4. Par jeux sociaux, on entend ici tout ce qui constitue la dynamique naturelle des rapports humains dans un collectif (émergence d'un leader, développement d'affinités, rapports de soumission, de séduction, d'exclusion...).

## 4.6 La dépendance aux marqueurs numériques de reconnaissance sociale

### Description

La question du développement d'une forme de dépendance vis-à-vis d'Internet, et plus spécifiquement des réseaux sociaux, est l'objet de débats. En France, on parle plutôt aujourd'hui d'« usage problématique ». Dans le contexte du travail, sont pointés du doigt les usages relativement envahissants des réseaux sociaux qui peuvent impacter négativement à la fois le bien-être psychologique et l'efficacité dans le travail. Les personnes les plus concernées sont les travailleurs du tertiaire et les cadres. Est également visée l'adoption implicite, comme critère de l'importance d'un poste, du nombre de mails reçus chaque jour ou retrouvés au retour de congés, du nombre de « likes », voire de « followers », dans le cadre des réseaux sociaux.

Cette dépendance trouve son explication dans les algorithmes mis en place par les réseaux sociaux pour rendre les utilisateurs dépendants, en exploitant leur attirance pour les signes de reconnaissance et les informations nouvelles liés au système de récompense (« likes », messages destinés à les retenir).

Ce besoin de reconnaissance dans le champ du numérique pourrait également être en lien avec un besoin plus général de reconnaissance non satisfait. Les critères d'évolution vers une forme pathologique de dépendance en sont le caractère compulsif, la disparition progressive ou l'atténuation des ressentis positifs et la réduction des autres activités.

### Pistes de prévention

Améliorer la qualité de la socialisation « non numérique » dans l'entreprise et l'inclusion par le travail peut aider à prévenir la dépendance à ces marqueurs numériques et les risques psychosociaux associés, en focalisant davantage l'attention sur le travail réel et le besoin de reconnaissance associé. La mise en place par l'entreprise d'un management mobilisant plusieurs formes de reconnaissance dans le travail est importante. Une sensibilisation à l'identification des excès d'usage des réseaux sociaux peut également s'avérer utile.

## 4.7 La non-participation ou la pseudo-présence lors des visioconférences

### Description

Lors des visioconférences, on peut observer parfois que certains participants n'activent pas leur caméra, alors que d'autres effectuent en parallèle des tâches qui ne sont pas en rapport avec la réunion (souvent le traitement des mails). Un des effets peut être une moindre implication dans la réunion, qui fait qu'une information importante n'aura pas été captée par certains, ou que des avis divergents par rapport à une décision censée être collective ne seront pas exprimés ou pris en compte. Lorsque les caméras sont coupées, une visioconférence n'en a plus que le nom et perd l'essentiel de son intérêt par rapport à une

conférence téléphonique. Cette dérive de l'usage des TIC entraîne des phénomènes se rapprochant du « présentisme contemplatif », terme décrivant une tendance à être présent au travail sans produire un réel travail. Cela donne aux intervenants une impression de parler dans le vide, voire de perdre leur temps en s'adressant à des collègues peu impliqués, parce qu'occupés par d'autres choses. Cela impacte également les autres participants qu'il est plus difficile de mobiliser et d'impliquer, et qui peuvent également avoir le sentiment de perdre leur temps. De telles situations affectent le bon fonctionnement de l'entreprise et le sens du travail pour ses salariés, générant des risques psychosociaux.

## Pistes de prévention

Ces difficultés sont essentiellement liées à l'organisation du travail. Pour les prévenir, il faut en premier lieu s'interroger sur la véritable utilité des réunions (en présentiel, en visioconférence ou hybride), à la fois pour ceux qui les organisent et pour ceux qui y sont conviés, de façon à supprimer celles qui paraîtront inutiles.

L'organisation des réunions, leur structuration et leur déroulement doivent également faire l'objet d'une réflexion, en fonction de leur objectif, pour favoriser l'implication des participants. Il peut être ainsi préférable de ne pas obliger les salariés qui ne se sentent pas concernés à y assister ou de leur permettre de ne participer qu'à la partie qui les concerne.

Sur le plan opérationnel, on limitera leur durée à 50 minutes de façon à maintenir l'attention des participants, et on évitera d'enchaîner visioconférence sur visioconférence, *a fortiori* sans prévoir de pause.

Il peut également être pertinent, encore plus en visioconférence que lors d'une réunion physique, de rappeler au début les règles en matière d'organisation des échanges. Il peut s'agir notamment de l'ouverture du canal vidéo (qui seul permet effectivement la tenue d'une visioconférence), de la fermeture des micros en dehors des interventions volontaires, de l'utilisation du tchat ou de la participation effective aux échanges.

Il est enfin essentiel de maintenir des réunions en présentiel, de manière à préserver des espaces informels de discussion en face-à-face, indispensables pour la cohésion du collectif de travail [2].

## 4.8 Le décalage de référence entre émetteur et récepteur

### Description

Lors d'un échange en face-à-face, il est généralement possible de considérer que chacun se trouve dans un même contexte physique et cognitif. Dans la réalité, même en face-à-face, chacun véhicule déjà en lui-même des réalités étrangères à la situation d'échange à laquelle il participe, réalités qui peuvent « brouiller » la communication et entraîner des incompréhensions.

Avec les outils numériques utilisés aujourd'hui, le contexte cognitif de la personne qui prend connaissance d'un message et s'apprête à y répondre peut être extrêmement différent de celui de la personne qui l'a émis au moment où elle l'a émis. On peut illustrer cette situation en prenant comme exemple un jeune encadrant qui découvre le monde professionnel depuis peu et est amené à poser directement par mail une question à un directeur installé dans l'entreprise depuis longtemps. Le premier peut n'avoir qu'un nombre restreint de mails à gérer par jour et considérer le

sien comme prioritaire. S'il reçoit une réponse par mail, il cherchera à comprendre et analyser le sens de chacun des mots du message. À l'inverse, son correspondant parcourra très rapidement le message, parce qu'il en reçoit beaucoup et peut en considérer d'autres comme plus importants.

Le même genre de divergence peut exister entre des salariés qui échangent via d'autres médias, par exemple lors d'une visioconférence, à plus forte raison s'ils sont occupés par d'autres tâches effectuées en parallèle.

Plus généralement, l'absence de feedback et de contexte partagé en temps réel ne permet pas aux interlocuteurs de s'adapter mutuellement.

La médiation par les TIC peut ainsi accentuer les divergences de communication et entraîner des risques psychosociaux du fait de l'altération des échanges permettant de préciser et de réguler les objectifs de travail et le travail lui-même, de l'apparition d'instructions contradictoires, d'incompréhensions entre collègues et avec les supérieurs hiérarchiques.

## Pistes de prévention

**Cas de la communication synchrone** : il pourra être utile de prendre un peu de temps en début de séquence pour faire converger les références des intervenants. Dans une situation en présentiel ou lors d'une visioconférence, ce sera par exemple lors d'un tour de table. La durée de la réunion sera par ailleurs maîtrisée par une personne endossant un rôle de gardien du temps.

**Cas de la communication asynchrone** : une telle situation nécessite d'avoir conscience des

spécificités du ou des interlocuteurs et du fait qu'ils ne seront pas forcément dans le même contexte, ni dans le même état d'esprit lorsqu'ils prendront connaissance du message. Des précautions plus particulières sont à prendre lorsque l'écart de génération, de statut, de culture ou de maîtrise de la langue sont importants. Une sensibilisation des salariés à cet écart potentiel entre émetteur et récepteur peut être réalisée par une formation, et en analysant, par exemple, des incidents de communication lors de cercles de parole [3].

## 4.9 L'infobésité

### Description

À l'origine, le terme « infobésité » renvoie au fait de devoir faire face à une quantité importante d'informations véhiculées par des vecteurs numériques, notamment les mails et les notifications. Il décrit aujourd'hui une situation où le salarié ne dispose pas des ressources suffisantes (temps, capacité d'attention, d'analyse, de compréhension...) pour répondre aux multiples sollicitations qui lui sont adressées.

Avant même d'aborder les effets psychosociaux de l'infobésité, le premier effet à considérer est la dégradation objective de la performance : prises trop rapidement et sur la base d'informations incomplètement appréhendées, les décisions risquent de ne pas être les bonnes. Sur le plan psychosocial, l'infobésité peut générer, à terme, le sentiment de ne pas bien faire son travail du fait de la sensation de toujours travailler dans l'urgence. Cela engendre en outre une fatigue cognitive provoquant du stress.

Le problème peut être interprété comme une déficience des filtres, dispositifs humains ou techniques, qui devraient permettre que seules les informations porteuses de sens soient transmises aux différents acteurs de l'entreprise, en fonction de leurs rôles et fonctions.

### Pistes de prévention

Des filtres peuvent être mis en place par l'entreprise en instaurant, par exemple, une politique restrictive sur l'usage de la fonction « cc » (copie cachée) dans la messagerie, mais également en précisant mieux les périmètres de responsabilité de chacun.

Une meilleure conception des systèmes d'information, une gestion efficace des informations personnelles et la promotion des compétences numériques et médiatiques ont également un rôle à jouer. Cela peut comprendre une réflexion autour de la limitation des abonnements aux lettres d'information et autres mailing, la mise à disposition d'options permettant de gérer les mails indésirables, des formations à la maîtrise des outils de diffusion et de recherche d'informations.

L'entreprise doit également inciter les salariés – explicitement ou implicitement – à maintenir, voire développer, leurs compétences en termes de recherche et de gestion de l'information. Certains peuvent avoir besoin d'accompagnement pour apprendre à se distancier, à ne pas chercher, parfois de façon compulsive, des informations au-delà de leurs besoins et capacités propres de traitement.

## 4.10 La peur de rater une information (FOMO – *Fear Of Missing Out*<sup>5</sup>)

### Description

Cette préoccupation résulte du risque ressenti par certains (principalement des utilisateurs de médias sociaux) de manquer des opportunités – opportunités professionnelles, de reconnaissance... – lorsqu'ils sont hors ligne, ou qu'ils ne peuvent pas se connecter comme ils le souhaitent ou encore lorsqu'ils s'efforcent de ne pas se connecter et communiquer numériquement. Le FOMO apparaît associé à une série d'expériences et de sentiments négatifs, tels que le manque de sommeil, une réduction du plaisir à l'occasion d'autres activités, une dégradation du bien-être physique, une montée de l'anxiété, une tension et une réduction du contrôle émotionnel.

Ce phénomène peut résulter d'injonctions portées par l'organisation, la hiérarchie ou le collectif : reporting, climat de compétitivité exacerbée, mode de management...

### Pistes de prévention

Malgré le développement d'indicateurs des effets du FOMO sur le bien-être des utilisateurs, peu d'outils permettant de réduire ce risque ont été

proposés. Les réseaux sociaux sont parfois conçus de telle sorte que leur utilisation active dans le cerveau le circuit de la récompense, ce qui incite à en augmenter la consommation. Une régulation par la loi des caractéristiques qui en font l'attractivité, et même le pouvoir addictif, a été préconisée par un certain nombre de chercheurs.

Certaines méthodologies d'intervention conseillent toutefois à l'employeur de commencer par une phase de sensibilisation, en expliquant en quoi consiste le phénomène, quelles spécificités des outils numériques en sont à l'origine, et en abordant les facteurs collectifs, voire individuels, susceptibles de le favoriser.

Une formation à une utilisation modérée de ces outils numériques et des réseaux sociaux peut ensuite s'avérer nécessaire. À cette occasion et en fonction des postes, il est important de rappeler les règles de fonctionnement, les priorités et les attentes de l'entreprise, afin d'éviter ou d'atténuer un éventuel sentiment d'injonction à maîtriser toute l'information ou à tout connaître. En complément, une formation à la discrimination des informations en fonction de leur niveau d'importance peut s'avérer utile.

## 4.11 La déconnexion impossible (forme particulière de FOMO)

### Description

Certains travailleurs, plus particulièrement des encadrants mais pas exclusivement, disent ne pas pouvoir se déconnecter pour une période même courte, par exemple durant quelques jours de vacances. Leur conscience professionnelle le leur interdit, car ils risqueraient de rater un événement et donc de ne pas être à même d'intervenir et de le gérer. Certains déclarent « avoir tout essayé », par exemple se connecter tous les deux jours à heure

fixe, essayer de ne pas consulter leur messagerie pendant deux jours... L'incapacité à se détacher du travail et la fatigue émotionnelle générée ont des effets négatifs sur l'équilibre émotionnel et la santé physique des salariés concernés.

### Pistes de prévention

La prévention doit viser à la fois les niveaux organisationnel et individuel.

La régulation autoritaire de la part de l'entreprise, par exemple en bloquant les accès aux serveurs à certaines heures ou les week-ends, présente des limites et ne s'avère généralement pas concluante.

5. Littéralement : peur de manquer une opportunité, de rater quelque chose.

Une réflexion doit tout d'abord être engagée sur le travail et son organisation pour identifier ce qui peut rendre la déconnexion difficile ou contribuer à ce ressenti de déconnexion impossible (surcharge de travail, manque de ressources, de personnel, de compétences...).

Une meilleure définition des périmètres de responsabilité de chacun, la mise en place de procédures de délégation efficaces, et le renforcement des régulations concernant les problèmes impliquant plusieurs salariés peuvent aider à prévenir ce risque.

Il peut, par ailleurs, être nécessaire de débattre collectivement de la perception par certains que la norme est d'être disponible de façon permanente par voie électronique. Cela revient à discuter collectivement des règles de sollicitation et de leurs limites, et peut déboucher sur des conseils individualisés pour les personnes qui, pour des raisons peu reliées à la réalité des contraintes professionnelles, maintiendraient néanmoins des comportements excessifs dans ce domaine. Cette action ciblée sur le salarié est du ressort du service de prévention et de santé au travail.

## 4.12 Le travail sur écran

### Description

Le travail sur écran peut être source de risques professionnels [4]. Il peut notamment être à l'origine de troubles musculosquelettiques (TMS), de fatigue visuelle, de stress et de risques liés aux postures sédentaires. Ces risques existent au bureau, mais sont parfois renforcés en télétravail, car l'équipement des postes de travail au domicile peut être moins bien adapté que sur le site de l'employeur : siège, éclairage, écran... Le recours aux TIC pour la communication accroît l'exposition à ces risques, en prolongeant le temps de travail devant l'écran. Ces risques sont depuis de nombreuses années largement documentés [5].

### Pistes de prévention

Il est nécessaire de sensibiliser les salariés aux risques liés au travail sur écran et aux mesures de prévention qu'il est possible de mettre en œuvre [6].

Travailler toute la journée sur un écran n'est pas recommandé. Pour réduire les risques, il est conseillé d'alterner le travail informatisé avec des tâches autres que sur écran. Lorsque l'organisation et la nature de la tâche sur écran ne permettent aucun changement d'activités, il est alors impératif de respecter un régime de pauses qui doit être adapté au contenu et à l'intensité du travail. Il est, par exemple, recommandé d'aménager une pause d'au moins 5 minutes toutes les heures si la tâche sur écran est intensive ou bien de 15 minutes toutes les deux heures si la tâche l'est moins. Ces pauses doivent permettre de quitter l'écran des yeux et de rompre régulièrement la posture assise, généralement associée au travail sur écran.

L'aménagement du poste de travail requiert une attention particulière afin de réduire les risques. L'entreprise veillera notamment à ce que le mobilier de bureau et le matériel informatique soient adaptés aux besoins et à l'activité.

## 4.13 Les distractions lors des déplacements à pied ou lors de la conduite de véhicules ou d'engins

### Description

Certains salariés sont amenés à accorder une importance considérable à la prise d'information en direct et en continu, quelles que soient les circonstances, même en cours de déplacement. Utiliser son téléphone, que ce soit pour recevoir des appels ou des SMS, est une des principales causes de distraction sur les routes [7], mais aussi lors des déplacements à pied [8] et lors de la conduite d'engins. Contrairement à ce que pensent certains, le cerveau ne peut réaliser deux tâches mobilisatrices de l'attention en même temps, et ces distractions empêchent le salarié de rester concentré sur son environnement ou sa conduite. Il existe alors un risque très important d'accident. Ainsi, les campagnes de prévention liées à l'usage du téléphone en marchant ou en conduisant se développent : « L'usage du téléphone au volant, formellement interdit, multiplie par trois le risque d'accident. Lire un message en conduisant multiplie le risque d'accident par 23 » [9].

### Pistes de prévention

Il est avant tout nécessaire de comprendre ce qui conduit les salariés à vouloir répondre immédiatement à des appels ou à devoir gérer des échanges d'information sans pouvoir attendre d'être dans les conditions adaptées pour le faire.

Si certains salariés communiquent pendant leurs

déplacements, c'est peut-être la traduction d'une surcharge de travail qui les pousse à gérer ce besoin d'échange en temps masqué, pendant des phases considérées comme de moindre valeur ajoutée. Une réflexion globale sur l'organisation du travail, les tâches définies et les moyens associés (en particulier temporels) est ainsi indispensable pour pouvoir proposer un cadre de travail adapté et compatible avec les exigences de prévention des risques professionnels.

Sur le plan technique, des dispositifs existent et coupent les communications téléphoniques lorsqu'on est au volant et les renvoient vers la messagerie. On privilégiera les dispositifs paramétrables et intégrés au tableau de bord (GPS, par exemple).

Il est également nécessaire d'effectuer des rappels à la règle pour éviter ces pratiques et supprimer les risques correspondants. Le règlement intérieur rappellera utilement l'interdiction de téléphoner ou consulter un outil numérique (tablette) au volant. Les consignes doivent stipuler qu'un téléphone ou une tablette ne doit pas être consulté en marchant ou en empruntant les escaliers pour limiter le risque de chute.

Il est également conseillé de proposer aux salariés des formations à la sécurité routière pour les sensibiliser aux risques liés à l'emploi des outils de communication au volant. En ce qui concerne le trajet domicile-travail, on recommandera aux conducteurs de respecter les mêmes règles que pour les déplacements professionnels.





## Conclusion

Les différentes difficultés liées aux usages des TIC montrent à quel point ces technologies aujourd'hui omniprésentes peuvent générer des risques, notamment psychosociaux. Néanmoins, on constate également que beaucoup de problèmes ne sont pas essentiellement le fait des outils et de leurs spécificités techniques, mais relèvent de choix organisationnels plus larges, souvent implicites. La surcharge informationnelle tient, par exemple, pour partie à la nécessité ressentie « de mettre en copie » un grand nombre de personnes, et à la facilité avec laquelle les outils le permettent. Les difficultés rencontrées lors des visioconférences ramènent de façon plus large à la question de la préparation et de l'organisation des réunions, et surtout de leur pertinence : qu'elle soit en présentiel, en visioconférence ou en mode hybride, une réunion dont l'utilité n'est pas avérée génère, chez ceux qui y participent, frustration et démobilitation. La peur de rater une information peut être liée à des choix organisationnels privilégiant l'individualisation des responsabilités et à l'absence de procédures de délégation efficaces. Des aménagements organisationnels seraient ainsi souvent de nature, sinon à faire disparaître les problèmes, du moins à les atténuer.

La première des préventions repose donc sur des choix pertinents en matière d'organisation du travail et sur l'utilisation d'outils adaptés aux besoins en communication au travail. Les autres pistes de prévention portent en particulier sur la rationalisation des TIC et de leur usage au sein de l'entreprise, sur une évolution maîtrisée afin de permettre à tous les salariés de se les approprier, quelle que soit leur appétence au numérique, et sur l'information et la formation des salariés à leur utilisation.

Quels que soient les progrès technologiques, la communication entre salariés reste essentielle, et sa qualité influe sur la performance de l'entreprise et son climat social. Il est indispensable de faire en sorte que les technologies de l'information et de la communication introduites dans l'entreprise prennent bien en compte le travail réel des salariés et leur capacité à les assimiler. L'objectif est que l'utilisation de ces outils ne contribue pas au développement de risques professionnels, ne détériore pas les conditions de travail, mais facilite le travail des salariés sans l'entraver. Cette question d'équilibre entre avantages et inconvénients devrait être posée avant toute mise en place d'une pratique nouvelle de communication.

# Bibliographie



[1] Les postures sédentaires au travail. Définition, effets sur la santé et mesures de prévention. ED 6494, INRS

[2] Visioconférences. Comment préserver la santé de vos salariés ? ED 6478, INRS

[3] 10 questions sur les espaces de discussion. Anact, 2015

Mettre en place des espaces de discussion. Anact, 2017

[4] Travail sur écran. Dossier web, INRS. Consultable sur <https://www.inrs.fr/risques/travail-ecran/ce-qu-il-faut-retenir.html>

[5] Écrans de visualisation. Santé et ergonomie. ED 924, INRS

[6] Mieux vivre avec votre écran. ED 922, INRS

[7] Les défaillances d'attention en conduite. Observatoire national interministériel de la sécurité routière. Consultable sur <https://www.onisr.securite-routiere.gouv.fr/etudes-et-recherches/risques-comportementaux/default-d-attention-distracteurs/les-defaillances-d-attention-en-conduite>

[8] Sensibiliser les « smombies » aux accidents de la route. demarchesadministratives.fr. Consultable sur <https://demarchesadministratives.fr/actualites/sensibiliser-les-smombies-aux-accidents-de-la-route>

[9] Le téléphone et la conduite. Sécurité routière, vivre ensemble. Consultable sur <https://www.securite-routiere.gouv.fr/dangers-de-la-route/le-telephone-et-la-conduite>

Toutes les publications de l'INRS sont téléchargeables sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

**Pour commander les publications de l'INRS au format papier**

Les entreprises du régime général de la Sécurité sociale peuvent se procurer les publications de l'INRS à titre gratuit auprès des services prévention des Carsat/Cramif/CGSS.

Retrouvez leurs coordonnées sur [www.inrs.fr/reseau-am](http://www.inrs.fr/reseau-am)

L'INRS propose un service de commande en ligne pour les publications et affiches, payant au-delà de deux documents par commande.

Les entreprises hors régime général de la Sécurité sociale peuvent acheter directement les publications auprès de l'INRS en s'adressant au service diffusion par mail à [service.diffusion@inrs.fr](mailto:service.diffusion@inrs.fr)

Le développement des outils numériques, omniprésents dans le monde du travail, a provoqué de nouveaux risques, souvent méconnus.

Envahissement de la sphère personnelle, interruptions du flux de travail, infobésité... , cette brochure présente treize points de vigilance liés aux usages de ces outils ainsi que des pistes de prévention.

Un rappel de ce qu'est la communication dans le monde du travail et une présentation des caractéristiques propres à chaque média sont aussi proposés.



Institut national de recherche et de sécurité  
pour la prévention des accidents du travail  
et des maladies professionnelles  
65, boulevard Richard-Lenoir 75011 Paris  
Tél. 01 40 44 30 00 • info@inrs.fr

**Édition INRS ED 6508**

1<sup>re</sup> édition | avril 2023 | 1 000 ex. | ISBN 978-2-7389-2828-3

L'INRS est financé par la Sécurité sociale  
Assurance maladie - Risques professionnels