



**HAL**  
open science

# L'art de se faire bien voir : (en)jeux de survisibilité numérique et risques psychosociaux dans les cas de travail à distance

Claire Estagnasié

► **To cite this version:**

Claire Estagnasié. L'art de se faire bien voir : (en)jeux de survisibilité numérique et risques psychosociaux dans les cas de travail à distance. Colloque international en Psychanalyse, Management et Communication, ENCG Agadir, Apr 2021, Agadir, Maroc. hal-04450116

**HAL Id: hal-04450116**

**<https://hal.science/hal-04450116>**

Submitted on 9 Feb 2024

**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

# L'art de se faire bien voir : (en)jeux de survisibilité numérique et risques psychosociaux dans les cas de travail à distance

Claire Estagnasié

Université du Québec à Montréal (UQAM), Doctorante en communication

Coordonnatrice et membre du Laboratoire sur la Communication et le Numérique (LabCMO)

Membre du Centre Interuniversitaire de Recherche sur la Science et la Technologie (CIRST)

Membre du groupe de recherche sur la communication organisante (RECOR)

[estagnasie.claire@uqam.ca](mailto:estagnasie.claire@uqam.ca)

**Référence :** Estagnasié Claire (2021), *L'art de se faire bien voir : (en)jeux de survisibilité numérique et risques psychosociaux dans les cas de travail à distance*. Colloque international en Psychanalyse, Management et Communication, première édition, Agadir, 7-8 avril 2021.

## RESUME

En contexte de travail à distance, l'invisibilité physique de la personne dans les bureaux de l'organisation peut parfois être compensée par des pratiques communicationnelles d'hyperconnectivité ayant des impacts sur la santé mentale. Dans un contexte de société hypermoderne où la vue est le sens le plus sollicité, les travailleurs en ligne risquent de devoir répondre à une injonction à la visibilité virtuelle. Cette dernière résulte de divers niveaux de contrôle : par le management, par les pairs, et par l'auto-subordination, si les individus ont intégré le discours organisationnel et se responsabilisent de leurs résultats. Cette recherche interroge comment la (sur)visibilité numérique comme pratique communicationnelle peut faire figure à la fois de soumission au discours organisationnel, au contrôle du management ou des pairs, mais aussi de micro-résistance et d'outil émancipatoire si le travailleur réussit à devenir le maître du jeu de la visibilité. Dans tous les cas, ce jeu balançant absence physique et présence virtuelle suppose un fort autocontrôle de la part de l'individu qui le pratique, et peut, paradoxalement, conduire à une forme d'épuisement professionnel. La méthodologie retenue consiste en huit d'entretiens semi-dirigés avec différents types de salariés travaillant à distance avant la pandémie - télétravail partiel ou total - sur leurs pratiques communicationnelles virtuelles et les impacts qu'ils et elles ont identifiés sur leur bien-être. Cette recherche entend inciter à appréhender au mieux les enjeux communicationnels du travail à distance et la prise en

compte du bien-être des salariés dans les organisations, dans un contexte de développement fulgurant du travail à distance.

**Mots-clés :** travail à distance, pratiques communicationnelles, hyperconnexion, visibilité, enjeux psychosociaux.

## **ABSTRACT**

In the context of remote work, the physical invisibility of the person in the offices of the organization can sometimes be compensated by hyperconnected communication practices with impacts on mental health. In the context of a hypermodern society where sight is the most required sense, online workers risk having to respond to an injunction to virtual visibility. The latter results from various levels of control: by management, by peers, and by self-subordination, if individuals have integrated the organizational discourse and take responsibility for their results. This research questions how digital (over) visibility as a communicational practice can feature both submission to organizational discourse, but also micro-resistance and emancipatory tool if the worker succeeds in becoming the master of the visibility game. This game of balancing physical absence and virtual presence can be a form of resistance, but also sometimes one of the precursors of burnout, since cynicism is one of the dimensions of burnout. The methodology adopted consists of eight semi-structured interviews with different types of employees working remotely before the pandemic - partial or total teleworking - on their virtual communication practices and the impacts they have identified on their well-being. This research intends to encourage a better understanding of the challenges of remote work and the consideration of the well-being of employees in organizations, in a context of dazzling development of remote work contexts.

**Keyword :** remote work, communication practices, hyperconnexion, visibility, psychosocial issue

## **1. INTRODUCTION**

### 1.1. Contexte

La crise de la Covid-19 a propulsé le travail à distance à grande échelle grâce aux technologies de l'information, et ce mode de travail a vocation à se développer de manière exponentielle dans les années à venir. Si cette modalité existait déjà, la pandémie l'a généralisé à presque toutes et tous en peu de temps. Pour les organisations qui fonctionnaient déjà à distance de manière partielle ou globale, le fait d'être déjà doté des outils et des processus adaptés a été un avantage. Les autres organisations ont déployé, plus ou moins rapidement et efficacement, des outils collaboratifs. Parmi ces outils, mentionnons la plateforme Slack, le logiciel de visioconférence Zoom, ou Microsoft Teams - qui mélange les fonctionnalités des deux précités. Si pendant la crise de la Covid-19, certaines organisations se sont contentées de télécharger Slack et Zoom pour fonctionner à distance, force est de constater que l'instauration d'un travail à distance sain et durable implique nécessairement une transformation de la culture organisationnelle en amont. Sans rentrer dans le détail des possibilités techniques de ces technologies - puisqu'elles ont vocation à évoluer très vite - cette recherche invite à réfléchir sur les répercussions de ces modalités de collaboration sur le bien-être des salariés.

En effet, travailler à distance représente non seulement une rupture du cadre spatiotemporel traditionnel du travail (Taskin 2006) mais implique aussi un glissement qualitatif des formes traditionnelles d'organisation sociale centralisée vers un ensemble de relations sociales plus diffus, fragmenté et émergent (Sewell, Taskin 2015). Certains auteurs notent que l'absence de proximité physique peut dissoudre la différenciation hiérarchique entre les supérieurs et les subordonnés dans le télétravail (Fairweather 1999; Wicks 2002), mais d'autres notent l'émergence de nouvelles formes de surveillance (Valsecchi 2006), comme la surveillance collective de la performance et le recours aux clients pour signaler les problèmes.

Sous un même terme, le travail à distance recouvre des situations très diverses, et la notion en elle-même fait encore débat, que ce soit en management qu'en psychologie des organisations, en sociologie du travail ou en communication organisationnelle. Il convient de distinguer le travail à distance forcé, comme cela a été le cas pour de nombreuses personnes pendant la pandémie, du télétravail comme projet (Largier 2001), c'est-à-dire celui qui était négocié entre salarié et employeur avant la pandémie. Nous nous intéressons dans cette étude aux pratiques de visibilité en ligne de personnes qui travaillaient à distance avant la pandémie, afin d'interroger comment ces pratiques peuvent avoir des risques psychosociaux, même lorsque le travail à distance résulte d'un choix.

Il existe déjà des tentatives de réglementation de la présence en ligne, comme en témoigne le droit à la déconnexion prévu en droit français par la loi El Khomri du 21 juillet 2016, qui a été remise à l'ordre du jour en mai 2020 pour s'appliquer également aux conditions de télétravail dans les entreprises. Depuis, les télétravailleurs sont également concernés par le droit à la déconnexion, puisque l'employeur doit préciser en amont « *les plages horaires pendant lesquelles le salarié est disponible* ». Toutefois, cette loi n'est pas toujours bien respectée : la loi permet la déconnexion, mais force est de constater que les pratiques de surconnexion sont encore légion, sous-tendues par des stratégies conscientes ou des dynamiques inconscientes, visant à se faire bien voir. Une loi similaire est en cours de discussion au Québec, où a eu lieu notre terrain exploratoire de recherche. Mieux comprendre les mécanismes qui poussent aux jeux de visibilité en ligne permettrait de contribuer à mieux réglementer ces pratiques dans le futur.

## 1.2. Question de recherche

Alors que le travail à distance est souvent présenté comme un outil de meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, les activités d'hyperconnectivité restent fréquentes dans cette configuration de travail. Quels types de contrôles s'exercent sur l'individu qui utilise la survisibilité comme pratique de communication ? S'agit-il de contrôles externes ou d'un auto-assujettissement, conscient ou inconscient ? Est-il possible devenir le maître de cette (sur)communication de manière stratégique ? Et quels pourraient être les enjeux de cette hyperconnectivité en termes de bien-être et de santé mentale ? En apportant un éclairage sur les locus de contrôle à l'œuvre, cette recherche entend contribuer à mieux comprendre les réticences individuelles et collectives à la possibilité de se déconnecter.

## 1.3. Plan de l'article

Nous développerons les concepts d'« injonction à la visibilité » (Aubert, Haroche 2011) et de déconnexion afin de mieux comprendre dans quels contextes communicationnels les pratiques

de survisibilité en ligne prennent sources, ainsi que la notion d'épuisement professionnel, qui nous apparaît comme l'une des conséquences possibles à long terme de ces pratiques. Nous présenterons ensuite la démarche méthodologique, une recherche qualitative basée sur huit entretiens exploratoires menés à Montréal, au Québec, entre mai et septembre 2020. Nous synthétiserons ensuite les résultats de notre analyse inductive en présentant les stratégies mises en place par les répondants, en réponse aux différents niveaux de contrôle évoqués. Puis nous discuterons comment les pratiques de visibilité en ligne peuvent constituer parfois une résistance au discours organisationnel, mais aussi comment ce jeu représente en soit un métatrabail de communication et un fort autocontrôle, qui peut avoir des conséquences sur la santé mentale de la personne qui le pratique.

## 2. CADRE THEORIQUE

### 2.1. De l'injonction à la visibilité aux (en)jeux communicationnels

Dès 2011, les sociologues Nicole Aubert et Claudine Haroche dénonçaient l'injonction à la visibilité comme étant l'une des caractéristiques de la société hypermoderne, dépossédant les individus de leur intériorité (Aubert, Haroche, 2001). Cette « injonction à la visibilité », où l'hypertrophie du regard entraîne aussi une diminution de la prise en compte des autres sens, consisterait en un déplacement subjectif donnant priorité à l'imaginaire sur le symbolique, et de l'espace sur le temps. Évoquant à la fois les cadres conceptuels lacanien et goffmanien, les deux auteures avancent que la « nouvelle économie psychique » se caractérise par la prévalence de la « thérapie du spectacle » sur la cure par la parole. Joël Birman (p 39-52) introduit la formule « tyrannies de la visibilité » et avance que, désormais, dans la culture du narcissisme, ce n'est plus « je pense », mais « je vois et je suis vu, donc je suis ». Selon Claudine Haroche (p 77-102), le changement permanent et la perte de repères spatiaux temporels stables seraient induits par l'omniprésence des nouvelles technologies, induisant processus d'accélération et de pression continue.

Dans la même logique, le sociologue Denis Monneuse développe le concept de « *ruse de la connexion permanente* » dans sa monographie d'observation participante dans un cabinet de conseil (Monneuse 2013). Il distingue trois types de visibilité : une visibilité instrumentale (pour gagner en rémunération et en intérêt au travail), une visibilité défensive (pour se prémunir de la suspicion de ses pairs) et une visibilité à visée symbolique (pour obtenir la reconnaissance d'autrui). Ces besoins de visibilité se jouent à la fois dans les sphères physiques et numériques. Dans ce dernier cas, celui qui nous intéresse en cas de travail à distance, « *certaines compensent une faible présence physique par une grande réactivité. Ils s'efforcent ainsi de répondre dans un délai serré à tout courriel reçu en interne, ne serait-ce que pour signaler que le message a bien été reçu et rappeler que l'absence du siège ne signifie pas qu'ils baillent aux corneilles.* » (Monneuse 2013 p 92). Une véritable institutionnalisation de cette « *stratégie du clair-obscur* » se met alors en place : en plus de la durée de connexion, la participation active à la plateforme, le dépôt de documents ou la rédaction de commentaires sont d'autres moyens de se rendre visible, pour mieux disparaître pendant quelques heures ou quelques jours par la suite. Pour le sociologue, cette stratégie peut s'apparenter à une forme de résistance contre l'injonction managériale à la coopération et être un moyen de préserver son autonomie. En effet, dans une perspective goffmanienne, la présentation de soi obéit à une théâtralisation des interactions (Goffman 1973) : preuve en est de la tendance aux *open spaces*, ces espaces de travail ouverts où chacun peut observer les autres (la crise pandémique remettant en question ce mode d'installation). Si l'on reprend le concept du « clair-obscur », rendre visible des éléments permet d'en masquer d'autres. Ainsi, en fonction

de leur utilisation, les technologies peuvent produire à la fois de la visibilité et de l'invisibilité, ordonnant et désordonnant l'organisation dans un mouvement contraire. L'exemple de l'ethnographie menée par Oana Brindusa Albu sur une organisation sans but lucratif au Maroc met en avant comment les technologies peuvent rendre visibles certaines informations, conversations ou données, tout en choisissant délibérément d'en masquer d'autres au régime autoritaire marocain. Un des activistes interrogés signalent que le fait d'être observé ralentit son travail, le rendant presque impossible (Albu 2019). Si nous transposons cela au jeu de (sur)communication en ligne, il convient de s'interroger à quel point le jeu de la visibilité ralentit l'avancée effective du travail.

Une autre stratégie communicationnelle fréquemment utilisée par les cadres pour répondre à l'injonction à la visibilité est celle qui consiste à mettre un grand nombre de personnes en copie des courriels. Elle permet à la fois de se déresponsabiliser tout en manifestant que l'on travaille (Felio 2013). En travail à distance, cette stratégie secrète prend tout son sens : elle consiste à utiliser les technologies internes à l'entreprise dans le but de faire croire aux collègues qu'on travaille de la même manière que dans les locaux de l'organisation, tout en bénéficiant des avantages de ne pas y être. À noter que ce sont en effet les cadres supérieurs qui sont le plus susceptibles de développer ce type de pratiques. Bien que ce point n'ait pas été à l'origine l'un des critères du recrutement, nos répondants occupent tous un emploi qualifié. Noter ce biais de recrutement est intéressant car ces « métiers du savoir », s'inscrivent encore plus dans l'archétype de la modernité liquide théorisée par Zygmunt Bauman : des individus libres de se définir en toutes circonstances, mais allant de pair avec une précarisation de l'ensemble des structures (Bauman 2013).

## 2.2. Déconnecter, au risque d'exploser ?

Ainsi, les cadres sont plus susceptibles d'utiliser les plateformes de collaboration numériques - comme Slack ou Monday - et à avoir à « gérer » un grand nombre de courriers électroniques par jour, potentiellement vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Si les cadres souhaitent se « déconnecter », ils doivent s'en justifier. La déconnexion peut même être assimilée à une « petite mort » (Felio 2013). Si les technologies de la connexion comportent *a priori* plus d'avantages pratiques que de désagréments, cela est le cas lorsqu'on s'en tient à un libre choix individuel de se connecter et non à une contrainte organisationnelle, voire pire, à des moyens de contrôle. Par son caractère traçable, et notamment sa fonctionnalité de « mise en copie », le courrier électronique restait le dispositif le plus utilisé (Felio 2013) avant la crise de la Covid-19. Il est intéressant de réactualiser ces données, puisque le passage forcé et brutal d'un grand nombre d'actifs lors de la pandémie a augmenté de manière drastique les échanges sur les plateformes de collaboration dans les échanges internes à l'entreprise, que ce soit pour les personnes qui pratiquaient déjà le travail à distance ou celles pour qui c'était la première expérience. Les courriers électroniques restent dominants dans les échanges avec les parties prenantes externes de l'entreprise.

Pour Francis Jauréguiberry, le désir de déconnexion provient souvent des « info-riches », les personnes du bon côté de la fracture numérique, bien intégrées socialement, très (voire trop) connectées et maîtrisant parfaitement les technologies numériques. (Jauréguiberry 2014). Ainsi, par déconnexion, nous entendons donc l'acte volontaire (et non subi) de ne plus se rendre disponible sur les moyens de communication du travail (courriels, plateformes collaboratives, téléphones, etc).

Le sociologue identifie plusieurs types de déconnexion : comme sortie de secours face au danger de *burn-out* ; la déconnexion volontaire, partielle et ponctuelle ; la déconnexion professionnelle ; la déconnexion privée, éphémère et partielle, pour faire le point. Concernant la déconnexion professionnelle, il prend pour exemple l'étude menée par Luc Bonneville et Sylvie Grosjean (2012) auprès des infirmières de deux établissements de santé de Montréal s'étant déconnectées pour contester une décision qui leur imposait de rendre constamment compte de leurs tâches par le biais de tablettes qui les suivaient partout. La stratégie de la déconnexion peut donc répondre au besoin de retrouver de l'autonomie. Se déconnecter, ou gérer ses usages de connexion, peut aussi être une protection contre le *burn-out*, anglicisme pour désigner l'épuisement professionnel. Le « *burn out* » a été défini par Maslach et Jackson comme un « *syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de perte de sentiment d'accomplissement personnel, susceptible de survenir chez des humains travaillant, de quelque façon que ce soit, avec d'autres êtres humains* » (Maslach, Jackson 1986), puis d'autres travaux ont montré que ce syndrome pouvait toucher tous les secteurs d'activités (Demerouti et al. 2001), et donc peut concerner aussi les télétravailleurs. Ces travaux ont aussi mis en avant que les demandes liées au travail sont la principale composante de l'épuisement professionnel, alors que le manque de ressources professionnelles serait principalement lié au désengagement. Pour les travailleurs à distance qui n'auraient pas compris comment changer de manière saine les processus de coordination et communication informelles via les dispositifs médiatisés, le danger est un usage excessif et parfois même compulsif des TIC. Et les corollaires peuvent être une surcharge de travail, une ambiguïté de rôle et un manque de ressources personnelles (Salanova, Llorens, Cifre 2013). Or en travail à distance, ces trois éléments sont généralement plus fréquents, surtout si le gestionnaire n'a pas communiqué très clairement sur les tâches à effectuer et les ressources disponibles en cas de besoin.

Le travail supplémentaire de « se faire bien voir » en ligne pourrait faire figure de demande supplémentaire menant à l'épuisement. Car le « métatavail » de visibilité (ou d'invisibilité) peut contribuer à l'allongement du temps de travail, surtout dans les systèmes de contrôle aux résultats, et non à l'horaire.

### **3. DEMARCHES METHODOLOGIQUES**

Pour appréhender les (en)jeux de la communication et de la visibilité en ligne dans l'espace virtuel en situation de travail à distance, nous avons privilégié une approche qualitative, consistant en huit entretiens semi-dirigés avec des télétravailleurs qui étaient partiellement ou totalement à distance de leur organisation avant la pandémie, et se réclamant de Montréal, au Québec, comme « port d'attache ». Cette recherche a été menée entre mai et septembre 2020, en pleine crise de la Covid-19, période de déstabilisation internationale, économique, politique et sociale, notamment caractérisée par le passage massif du télétravail à l'échelle globale en très peu de temps. Bien que ce contexte ne soit pas le cœur de notre recherche, il a forcément une influence, consciente ou non, sur la démarche de la chercheuse et les réponses des personnes interrogées. Compte tenu de la situation sanitaire, les rencontres, d'une durée moyenne d'une heure trente, ont eu lieu sur Zoom. Les deux critères de recrutement étaient d'avoir déjà pratiqué le travail à distance avant la crise pandémique, pour que les individus soient conscients de leurs usages et de leurs évolutions, et qu'ils aient à l'origine fait le choix de manière consciente du télétravail, car nous nous intéressons aux pratiques communicationnelles et risques psychosociaux sous-jacents mais parfois inconscients. Le deuxième critère est d'avoir Montréal

comme « port d'attache », afin d'apporter un éclairage sur les pratiques communicationnelles dans un autre contexte de travail francophone où n'existe pas encore de « droit à la déconnexion » inscrit dans la loi, bien qu'une proposition de loi en ce sens soit en discussion actuellement au Québec. L'analyse a ensuite été conduite par codage thématique manuel, de manière inductive.

Le recrutement est de huit personnes, réparties dans les contextes de travail collaboratif à distance suivants :

- Quatre salariés en travail à distance dans une organisation « classique » (« *brick and mortar* »), habituellement majoritairement depuis les bureaux de l'organisation et de temps en temps depuis le domicile. Jeanne et Rémi font partie de la même équipe de travail.

Tableau 1 Salariés en télétravail partiel avant la pandémie

Numéro	Pseudonyme	Âge	Profession	Type de travailleur à distance	Autre
#1	Jeanne	32 ans	<u>Analyste</u> (Secteur privé)	Salariée en télétravail partiel avant la pandémie (un ou deux jours par semaine).	Collègue de Rémi (#2). Mariée à un « <u>location indépendant</u> » et aspire à l'être aussi.
#2	Rémi	25 ans	Spécialiste en informatique judiciaire (Secteur privé)	Salarié en télétravail partiel (occasionnellement avant la pandémie, est passé à 100% en mars 2020).	Collègue de Jeanne (#1), fils de Jean-François (#5). A fait davantage de télétravail dans son ancien travail.
#3	Rosa	34 ans	<u>Journaliste</u> (Secteur privé)	Salariée, en télétravail partiel avant la pandémie (occasionnellement).	A été travailleur autonome et à la tête d'un média. A fréquenté beaucoup les tiers-lieux (café, <u>coworking</u> ), se considère comme nomade.
#4	Marc	32 ans	Chargé de projet, (Secteur public)	Salarié, en télétravail partiel avant la pandémie (télétravail au domicile un ou deux jours par mois avant la pandémie).	Fait un <u>burn out</u> . Un enfant à naître bientôt.

- Quatre répondants qui pratiquent le télétravail total, dont une équipe de salariés d'une entreprise sans bureaux (Audrey et Stéphane travaillent dans une entreprise sans bureaux), un dirigeant d'une agence marketing sans bureaux (Charbel), et un télétravailleur total dans une entreprise qui a des bureaux et dont une partie des collègues travaillent sur site (Jean-François).



Tableau 2 : Salariés en télétravail total avant la pandémie.

Numéro	Pseudonyme	Âge	Profession	Type de travailleur à distance	Autre
#5	Jean-François	55 ans	Directeur de produit (Secteur privé)	Salarié en télétravail complet dans une entreprise « classique ».	Père de Rémi (#2). Télétravailleur mobile depuis 30 ans A un bureau aménagé au sous-sol chez lui.
#6	Audrey	33 ans	Consultante en système comptable (Secteur privé)	Salariée d'une entreprise sans bureaux.	Collègue de Stéphane (#7). A été nomade en Amérique latine pendant plusieurs mois, a choisi cette entreprise pour la possibilité de voyager, mais aujourd'hui aspire à la reconversion (après notre rencontre, a quitté l'entreprise et repris ses études).
#7	Stéphane	45 ans	Directeur des services professionnels (Secteur privé)	Salarié d'une entreprise sans bureaux.	Collègue de Audrey (#6). Travaille à distance depuis plus de 15 ans. Après avoir été mobile pendant des années, a un bureau en haut chez lui.
#8	Charbel	34 ans	Directeur de création (Secteur privé)	Fondateur et dirigeant d'une agence de design marketing.	Travaille depuis son domicile. L'entreprise n'a pas de bureaux.

Les personnes interrogées sont âgées entre 25 et 55 ans. Elles sont pour la plupart des actifs avec, au moins, une dizaine d'années d'expérience professionnelle (sauf Rémi). La majorité d'entre eux ont fait des études supérieures (sauf Jean-François) et occupent des fonctions qualifiées de cadres, voire de cadres supérieurs. La plupart vivent en couple, et environ la moitié d'entre eux ont des enfants. À noter que, bien que tous en lien avec Montréal, leurs nationalités sont différentes, ce qui permet d'intégrer des biais de culture du travail. Nous avons fait en sorte d'interroger des personnes qui pouvaient avoir des liens entre eux et elles. Ainsi, Rémi est le fils de Jean-François, mais aussi le collègue de Jeanne. Audrey travaille dans la même entreprise que Stéphane, bien qu'il ne soit pas son manager direct. Ces configurations permettent de déceler des processus organisationnels communs en recoupant les réponses, que les personnes n'auraient pas forcément relevé seules.

## 4. SYNTHÈSE DES RESULTATS

Nous avons d'abord répertorié, sous forme de tableaux, les différentes stratégies que les personnes interrogées ont déclaré pratiquer en contexte de travail à distance. Lorsque les répondants nous ont fait part d'un sentiment s'apparentant au mal-être ou à de la gêne, nous l'avons classifié selon certaines catégories de sources de risques psychosociaux. La littérature distingue traditionnellement un grand nombre de facteurs de risques psychosociaux, classifiés autour du contrôle (au sens d'autonomie et participation), de la charge de travail, des ambiguïtés de rôles, des relations avec autrui, des perspectives de carrière, du climat de la culture organisationnelle et de l'interaction travail / vie privée (Vézina et al. 2006). Nous proposons une analyse des stratégies mises en place en réponse à diverses sources du contrôle, que nous avons classifié par nature : contrôle du management, des pairs, ou autocontrôle.

### 4.1. Les stratégies mises en place en réponse au contrôle perçu de la part de du management

Les stratégies mises en place en réponse au contrôle perçu de la part de du management consistent davantage à se rendre visible pour montrer son professionnalisme à ses supérieurs hiérarchiques. Certaines personnes interrogées racontent que le management a exprimé plus de demandes de les « voir » virtuellement depuis la pandémie, alors que lorsqu'ils télétravaillaient occasionnellement auparavant, ils n'avaient pas besoin de déployer de stratégie pour manifester leur présence. Marc, chargé de projet dans un organisme non lucratif, télétravaillait occasionnellement avant la pandémie pour mieux se concentrer sur ses dossiers. Mais depuis le passage de tous en télétravail total au printemps 2020, il doit assister chaque matin à 9h à une réunion qu'il juge inutile, et dont il parle avec cynisme :

*« On a une réunion tous les matins de 9h à 9h30 avec la même personne, et on parle de la même chose. Ça me passionne à peu près autant que de peindre un point bleu sur les trèfles dans le jardin ». Marc*

Généralement, plus les demandes émanent d'une personne haut placée dans la hiérarchie de l'organisation, plus le salarié est susceptible de se rendre disponible, et donc de rendre visible sa disponibilité même en dehors des heures requises du travail, comme si cette dernière était une compétence à part entière.

*« Ça m'est arrivé de travailler directement avec la haute direction, avec la PDG, et s'ils t'envoient un mail, quelle que soit l'heure du jour ou de la nuit, tu réponds ! » - Marc*

De plus, les plateformes collaboratives comme Slack et Teams, qui existent depuis quelques années mais ont connu un succès à grande échelle depuis la pandémie, disposent davantage d'option de visibilité (bouton vert en ligne, voir quand le message est lu, etc) que les courriels. Cela dit, un travailleur maîtrisant ces outils et les codes organisationnels, peut devenir le maître du jeu de (sur)communiquer en ligne pour être plus libre dans son espace physique. En signalant sa présence en ligne ou non, en activant ses notifications ou pas, en choisissant le mode avion, le travailleur pourrait réussir à s'aménager des espaces privés, loin du travail. En témoigne l'exemple de Jeanne dont l'employeur exige une réponse dans les 15 minutes, depuis la pandémie. Cette exigence lui impose désormais une certaine synchronicité avec les horaires pratiqués « au bureau ».

*« J'ai un peu du mal avec le fait de la connexion. Le fait que « nous, on est sur Teams », qu'on doit toujours être connectés. Il y a ce stress. Donc je dirais qu'on n'est pas encore... Le problème du télétravail dans ma boîte,*

*c'est que ce n'est pas vraiment flexible totalement. Il faudrait que, je sais que ça pourrait être accepté, donc il faudrait juste que ça soit vraiment un « statement ». Soit donc que j'ai une discussion réelle avec mon boss pour lui dire que je me connecte peut-être que le soir, etcetera. Je pense que ça pourrait être complètement accepté, mais pour l'instant les gens s'attendent à ce que je réponde dans la journée, enfin rapidement, sur Teams. Ça paraîtrait bizarre, au bout de 15 minutes, que je n'ai toujours pas répondu. Et donc, c'est ce côté connexion, on voit qu'on est connecté ou pas à son ordinateur, qui me dérange beaucoup. » - Jeanne.*

Pour déjouer cette obligation de connexion, Jeanne a installé l'application sur son téléphone et activé les notifications. Ainsi, elle rend visible sa réactivité de réponse sur la plateforme, mais profite parfois de son invisibilité physique pour faire autre chose que travailler.

*« Comme on peut l'avoir sur notre téléphone en fait, on n'est pas obligé d'être derrière notre ordinateur, ça c'est l'astuce. Je peux très bien être en train de marcher dans le parc et en fait répondre à mon boss... Je vois les notifications, donc ça ne me stresse pas d'être finalement... Je peux répondre sur mon téléphone. Après, s'il me posait une question sur un dossier, et que j'ai pas mon ordinateur devant moi, ça serait beaucoup plus gênant... Oui y a ce stress du suivi d'être connecté » - Jeanne.*

Son collègue Rémi témoigne du même phénomène. Lorsqu'il prend son repas du midi, il laisse l'ordinateur allumé dans sa pièce dédiée au travail, pour ne rater aucun message.

*« Un jour on m'a dit « je voulais savoir si tu travailles dessus parce que je ne te vois pas en ligne, parce que j'ai oublié de me connecter sur Teams, puis j'ai pas trouvé ça plaisant ». - Rémi.*

Parmi nos répondants, personne ne nous a fait part de la mise en place de logiciel de surveillance de la part du management, ni de directives strictes sur la façon de se rendre visible et disponible en ligne. En réalité, le contrôle semble organisationnel, à savoir insufflé subtilement par le management, et relayé par les membres de l'organisation à travers une certaine culture d'entreprise.

#### 4.2. Les stratégies mises en place en réponse au contrôle perçu de la part des pairs

Par pairs, nous entendons collègues, de rang hiérarchique proche. Parmi les personnes interrogées, deux personnes Audrey et Stéphane, sont salariés d'une entreprise sans bureau, où tous les employés pratiquent le télétravail total. Leurs témoignages montrent que de nombreuses règles de communication non écrites sont en vigueur, comme l'usage « d'aller cogner à la porte pour jaser » sur la plateforme virtuelle qui mime parfaitement un bureau physique, mais dans le virtuel.

*« C'est vraiment un bureau virtuel donc avec les petits avatars là, c'est vraiment très « de base », mais ça permet de voir qui est à son bureau, est-ce que la personne elle est disponible, est que la personne est en appel, et puis ça permet les « instant chats », en même temps, ça permet les appels vidéo conférence. Donc par exemple je peux aller cogner à la porte d'un collègue, la personne va entendre cogner, puis là elle va accepter ou pas que j'entre chez elle, si j'entre dans son bureau, ben là nos caméras s'allument, on se voit en face à face, on peut se parler en face-à-face, on peut partager notre écran. Donc c'est vraiment, c'est vraiment chouette, parce que ça donne l'impression que les gens sont là ». - Audrey*

En effet, la plateforme interne – a priori mise à disposition par le management – permet un contrôle « visuel » de la présence des collègues à leur bureau virtuel à tout moment. Si l'outil permet de remédier aux risques de solitude, il peut contribuer aussi à transposer les

problématiques de présentisme du monde réel en ligne. L'incitation de l'outil est clairement de se rendre visible le plus possible.

*« On a un statut qui indique si on est disponible ou occupé... En général, on garde des plages de disponibles, où on est accessible. On se 'voit', si la personne est là ou pas là, si on veut lui poser la question ad hoc. C'est littéralement la même chose que dans un bureau » - Stéphane.*

Lorsque les personnes ne se rendent pas suffisamment visibles, leur « non-présence » virtuelle risque de remonter aux oreilles du management, comme le montre l'exemple de Marc :

*« Au début du confinement, j'ai passé trois ou quatre jours sans parler à un collègue, et puis finalement c'est mon supérieur qui m'a contacté « ça fait 4 jours que personne n'a de tes nouvelles, est que tout va bien ? » - Marc*

Pour justement ne pas se faire oublier, certains « surcommuniquent » de manière consciente, comme Jean-François (#5), qui était en télétravail total déjà avant la pandémie alors que certains de ses collègues travaillaient toujours sur site.

*« Je vais lancer un appel sur Teams juste pour montrer mon visage devant les gens, parce que tu sais, si t'as pas la face des gens devant toi, ils ne se rappellent pas nécessairement de toi... C'est juste que j'appelle les gens, qu'ils se rappellent de moi ». - Jean-François*

Malgré ses problèmes de santé, ce quinquagénaire met un point d'honneur à répondre le plus rapidement à toutes demandes émanant de ses pairs.

*« Mon téléphone est connecté, ma tablette est connectée. Je suis connecté en permanence. À chaque fois qu'il y a une notification sur Teams, je réponds en moins de 15 minutes, sur ma montre intelligente. (...) Je pense que le seul moment de ma carrière où je n'ai pas répondu, c'était quand j'étais sur la table d'opération ». - Jean-François*

Le manque de visibilité, à distance, peut vraiment être perçue comme un manque de respect. Être visible représenterait, pour certaines personnes, l'un des ingrédients nécessaires pour construire une relation de confiance avec ses pairs.

*« Le temps est vraiment plus important à distance je trouve. C'est vrai, en personne aussi, mais à distance, la personne disparaît un peu pour nous. Parce que si la personne ne revient pas avec un courriel, ou avec ...c'est comme si la personne s'était sauvée ! (Rires) On ne peut pas juste aller à son bureau lui demander comme... « hé tu en es où là-dessus ? ». Si la personne ne répond pas sur le « Chatter », on ne la voit pas. Fait que, répondre à nos messages instantanés aussi, c'est vraiment important » - Audrey*

Audrey associe le fait de se rendre visible comme un gage de professionnalisme et de transparence, mais distingue la visibilité de la disponibilité. Ainsi, lorsqu'elle veut se concentrer sur un dossier, elle rend visible son indisponibilité (et ainsi rend visible son professionnalisme).

*« Je m'aménage des moments pour me déconnecter, puis je vais mettre dans mon agenda « non disponible », sauf s'il y a une urgence, joignable sur Hangout, quelque chose comme ça. Puis ça, ça fait en sorte que si j'ai besoin de me concentrer mais y a quelqu'un qui a une urgence, tu peux me contacter sur mon cellulaire, qui va toujours être prêt à recevoir des messages. Mais tsé, des fois, on doit rendre un projet au client, puis il faut le faire, faut le produire, on n'a pas le choix ! Puis ce n'est pas facile, il faut se concentrer, puis ben on ne peut pas répondre à n'importe quelle petite question qui arrive quoi. » - Audrey*

Rémi aussi s'accorde des moments de non-travail, mais reste toutefois connecté pour indiquer qu'il a bien « vu » les demandes.

*« Le soir, je vais répondre que la demande sera traitée dans ce sens, mais que je ne peux pas y répondre immédiatement. Je reçois mes courriels professionnels et personnels dans la même boîte alors je les vois forcément » - Rémi.*

Finalement, l'observation du comportement des pairs provient des règles tacites organisationnelles, dont la source est difficilement identifiée par les répondants.

*« Quand on rentre dans l'entreprise, on nous dit un peu ... « Faites ce que vous voulez », dans le sens que si vous vous aller manger à 2h de l'après-midi, vous avez le droit de vous mettre une plage horaire, mais mettez la dans votre agenda. » - Audrey*

Pour Rosa (#3), journaliste pouvant travailler depuis partout mais se rend au bureau deux fois par semaine, être sur-présente en ligne l'aide à surmonter les difficultés relationnelles qu'elle rencontre dans le réel. Elle dit devoir être joignable en permanence par son public, puisqu'elle a « la mission de s'exprimer pour les autres ». Connectée en permanence sur Messenger et Slack, elle dit privilégier les conversations par écrit, quand cela est possible. Là encore, l'invisibilité, ou l'indisponibilité physique auprès de ses collègues, est compensée par une survisibilité numérique.

*« Je suis beaucoup plus visible dans l'espace virtuel que dans l'espace physique parce que j'ai du mal avec les codes sociaux du réel. Je pense qu'il y a un rapport à l'autre, parce que je n'arrive pas à mettre les codes sociaux. » - Rosa.*

Toutefois, c'est envers les pairs de même niveau hiérarchique que les stratégies d'invisibilité sont les plus fréquentes. Marc (#4) dit « appliquer passivement la législation française sur la déconnexion », bien qu'il travaille au Québec : « si un courriel arrive en dehors de mes horaires de travail, je fais comme si je ne l'avais pas vu ». De plus, lorsqu'il reçoit des messages sur d'autres canaux de communication que ceux dédiés par l'entreprise, il fait comme s'ils n'existaient pas, et se les rend invisibles à lui-même.

*« Il y a une ou deux personnes qui ont eu mon numéro personnel et qui m'écrivent, je les ignore. » - Marc.*

Même sur les plateformes dédiées, ce chargé de projet a élaboré toute une gamme de stratégies pour se rendre invisible auprès de ses collègues. Plus exactement, il rend visible son indisponibilité en se créant des fausses réunions avec lui-même sur la plateforme Teams, pour bloquer la plage horaire auprès des autres qui pourraient le solliciter.

*« Je vais blinder mes journées, ça m'arrange qu'une journée soit solide pour pouvoir être 'noyé' toute la journée. Les gens savent que je ne suis pas disponible, ça te dit que tu as un rendez-vous dans ton calendrier (...) « Je me suis créé une réunion avec moi-même où je peux me connecter à n'importe quel moment du jour ou de la nuit (...) Quand tu veux être un peu moins subtil, tu mets une grande réunion sur toute la journée »- Marc.*

Dans la même veine, Charbel, dirigeant d'une agence de design marketing, rend visible son indisponibilité à ses clients, pour les « éduquer », dit-il.

*« Avec les clients, il faut vraiment être subtil et politique. Le client, c'est comme un bébé, il s'habitue... S'il m'écrit le soir après 19h, je vais dire « ah bah écoute c'est sûr que je n'ai pas vu ton courriel », et là, ils vont comprendre avec le temps ... » - Charbel.*

Mais « rendre visible » cette indisponibilité requiert qu'il laisse visible ses notifications de travail pendant son temps de repos, ou engendre fatalement la mise en place d'un fort autocontrôle consistant à s'empêcher de consulter frénétiquement ses messages.

*« Je lis beaucoup sur les habitudes, j'ai commencé à mettre mon téléphone loin de moi, donc ça aide, mais s'il y a une notification ou un courriel, je n'ai pas le choix de regarder après. Si mon téléphone est près de moi, et que je remarque une notification, je ne peux pas faire comme si je n'avais rien vu... » -Charbel.*

#### 4.3. Les stratégies mises en place pour s'autocontrôler

Les personnes qui ont le plus travaillé à distance avant la pandémie semblaient faire preuve de plus d'autonomie dans leur organisation du travail, et d'un plus fort autocontrôle. Stéphane, chef des opérations d'une entreprise sans bureaux, travaillant à distance depuis une dizaine d'années, dit avoir réussi à s'émanciper des (en)jeux de visibilité.

*« Je travaillais tout le temps, puis j'ai compris l'importance de développer un environnement de travail pas basé sur la présence visuelle des collègues » - Stéphane.*

Cet apprentissage a été fait de sa propre initiative. Tout comme Charbel, Jean-François admet s'inspirer beaucoup de lectures sur le développement personnel dans sa gestion des sphères de vie.

*« Dans un livre, il y a quelque chose qui m'a frappé, la personne disait que pour montrer à ses enfants qu'il travaille il met un chapeau sur la tête, alors j'ai fait pareil. Mais parfois, j'allais à table avec le chapeau encore sur la table » - Jean-François.*

En rendant matériellement visible le fait de travailler par un chapeau auprès des membres de son foyer, il transpose le jeu de la visibilité dans l'espace physique. Ainsi, Jean-François, toujours connecté, pratique un double jeu de visibilité : en ligne, auprès de ses collègues, et physiquement, auprès de sa famille.

## 5. DISCUSSION

Le nombre limité de nos répondants et la démarche qualitative mise en place ne permettent pas de vérifier formellement une corrélation entre type de contrôle exercé et risques psychosociaux. Mais il semble que les répondants éprouvent un stress face à l'injonction d'être visible, auquel ils répondent par la mise en place de stratégies (5.1). D'autre part, il apparaît que plus la personne met en place des stratégies de visibilité ou d'invisibilité en réponse aux autres parties prenantes (management, collègues, clients), plus elle sollicite son autocontrôle, ce qui peut conduire à l'épuisement (5.2).

### 5.1. Le stress lié à l'injonction d'être visible

Toutes les personnes interrogées ont exprimé ressentir, à plus ou moins grande échelle, une forme de stress.

Plus grave, Marc confie, à la fin de l'entretien, faire un *burn out*, qui expliquerait son cynisme envers ses pairs et son désengagement. Certains répondants, comme Rosa, précise que le stress et le sentiment de devoir être visible est plus lié au métier en tant que tel (journaliste) qu'au fait de travailler à distance. Au contraire, Jeanne considère que son emploi n'est pas stressant par

rapport à ceux qu'elle a occupé auparavant, mais elle parle toutefois du « *stress du suivi d'être connectée* », qu'elle a réussi à dompter en mettant ses notifications sur son téléphone portable. Une stratégie qui lui permet finalement d'être libre dans ses déplacements (et de potentiellement pas travailler) tout en répondant de manière réactive aux messages instantanés. En 2003, Nicole Aubert notait que l'urgence et l'instantanéité devenaient les deux mesures du temps (Aubert 2003), faisant de l'immédiateté, la simultanéité et la visibilité les maîtres mots qui dictent le quotidien des entreprises, des équipes de travail et des salariés (Andonova, Vacher 2013). Cette instantanéité s'est démultipliée dans les vingt dernières années, d'abord sous l'effet des courriers électroniques puis avec les « *chats* » sur les plateformes collaboratives, mais aussi parce que le rapport au temps a radicalement changé. La temporalité des organisations serait devenue éclatée, rétrécie, marqué par la discontinuité et l'accélération croissante (D'Almeida 2001), en témoigne Audrey, sur la valeur du temps à distance. Dans ce contexte, les collègues peuvent être à la fois acteurs de cette instantanéité, compétiteurs dans sa surenchère (comme s'il y avait un lien en surcommunication numérique et promotion) et censeurs du temps de réponse des autres. En rendant visible en permanence sa connexion, le locus de contrôle descend du management aux pairs, et chacun devient alors un superviseur (Rémi se fait faire remarquer qu'il était hors ligne par une collègue). Loin de laisser plus de liberté, ce système concerté reposant sur un consensus de valeurs est encore plus rigide et impénétrable qu'une organisation bureaucratique (Barker 1993). Devenir réactif sur les outils de communication électronique équivaut alors à faire preuve de loyauté par rapport aux autres membres de l'équipe (la notion de loyauté vis-à-vis des pairs est importante chez Jean-François et Audrey). La survisibilité par courrier électronique ou sur les plateformes de collaboration peut devenir alors aussi un prérequis informel pour montrer le partage de l'identité corporative avec les collègues. Les stratégies de surcommunication numérique peuvent aussi se développer pour rester intégré à ses pairs. Ainsi, Sewell et Taskin notaient, dans leur étude sur des travailleurs à distance chez Biopharma, que les salariés qui ne travaillent chez eux qu'un jour par semaine exprimaient quand même se sentir exclus du reste de l'équipe lorsqu'ils revenaient au bureau (Sewell, Taskin 2015). Jean-François, télétravailleur total depuis 15 ans, admet avoir appris avec le temps à appeler ses collègues pour se rappeler à leur bon souvenir. Ici, la peur d'être oublié ou de manquer quelque chose est importante. Les répondants racontent souvent avec une certaine fierté leur « stratégie » en lien avec la visibilité en ligne, fiers de résister au stress comme Jeanne, ou de pouvoir s'accorder du temps pour eux comme Marc. Pour fonctionner, elles supposent un certain entrepreneuriat de soi (Cukier 2017).

## 5.2. Des stratégies de résistance qui sollicitent l'autocontrôle

Tout comme Denis Monneuse (2013), nous pensons que la stratégie du « clair-obscur » en ligne constitue une forme de résistance, mais nous attirons l'attention sur les risques psychosociaux de ce « jeu ». Non seulement la stratégie, par sa nature inhérente même, ne s'exerce qu'à titre individuel, mais elle constitue en soi un métatavail qui s'ajoute au temps de travail de l'individu. Tout comme dans l'ethnographie menée par Oana Albu (2019), la stratégie montre son efficacité, mais rallonge le temps du travail.

De plus, les individus semblent alterner stratégies de visibilité ou d'invisibilité en fonction des moments ou des interlocuteurs, créant un flou délétère. Certains répondants, comme Rémi, Audrey ou Charbel, admettent volontiers que le contrôle le plus fort ressenti est l'autocontrôle. Ils admettent avoir de la difficulté à se déconnecter, voir à ne pas établir de réelles frontières entre le travail et le non-travail. Lorsqu'ils en ont, leur élaboration est passée par un apprentissage dans le temps, et n'était donc pas inné. Ainsi, divers niveaux de contrôles peuvent se combiner, comme, par exemple le niveau organisationnel et l'autocontrôle, comme le montre

l'exemple d'Audrey, qui se rend parfois indisponible pour se concentrer (car elle ressent de la pression de la part de client), mais l'indique dans l'agenda corporatif, comme le suggère les normes de la culture organisationnelle, et finalement permet à ses collègues de la joindre sur *Hangout* (l'indisponibilité est donc relative). Comme Jean-François ou Charbel, nombreux ont recours à des lectures de développement personnel pour développer des compétences d'ordre privé, et en faire, *in fine*, bénéficier leur employeur. Ces ressources documentaires constituent elles aussi un méta travail, un travail supplémentaire permettant l'exécution du travail dans de bonnes conditions.

Ainsi, cette évolution pose l'impératif d'une transformation des comportements dans les cas de travail à distance. Soit en se soumettant à une injonction - réelle ou supposée - de rendre visible son travail en développant une activité d'hyperconnectivité, ce qui suppose l'assentiment du travail, son assujettissement à la contrainte, ou une astreinte de sa propre volonté. Soit, au contraire, en décidant de mettre en place des frontières entre travail et non-travail. Ces frontières, qui peuvent être temporelles, dans l'espace, sociales ou dans les usages, passent toutes par un processus de visibilité. Visibilité dans le temps (se connecter à des heures attendues / inattendues), dans l'espace (communiquer d'où on travaille...ou pas), sociales (développer ou non des discussions informelles avec les autres membres) ou dans les usages (rituels pour se mettre au travail, pratique de déconnexion ...). Un des exemples de visibilité dans l'espace physique est celui de Jean-François, qui porte un chapeau pour rendre visible son travail auprès des membres de son foyer. Dans tous les cas, (sur/in)visibilité et élaboration des frontières vont de pairs, les deux supposant des stratégies proactives de la part de l'individu. Il est intéressant de noter que dans le cas de Marc, les stratégies adoptées balancent alternativement entre invisibilité et survisibilité : invisibilité pour se rendre indisponible ou injoignable par ses collègues, mais survisibilité de son travail et de ses compétences auprès du management, notamment la haute direction. Un double jeu, que l'individu croit maîtriser, mais qui fait appel à une grande « gestion de soi », au risque de sombrer dans la confusion et l'épuisement. Sinon, reste la capacité de résilience...

## 6. CONCLUSION

Pendant la crise sanitaire, il est devenu évident que le travail à distance est une tendance de fond, d'ordre technologique : il y a une réelle pression sur les organisations à s'équiper rapidement des bons outils pour le rendre possible. Or paradoxalement, en amplifiant les possibilités de visibilité, les technologies permettent une forme d'invisibilité (Albu 2019). Dès lors, il est probable qu'avec l'arrivée, sur le marché, de nouvelles plateformes de collaboration permettant toujours plus de contrôle, les stratégies individuelles de visibilité en ligne se déploient encore davantage, que ce soit pour montrer son travail en surcommuniquant, ou, au contraire, pour préserver un espace de liberté invisible. Cette quête de « jardin secret », en contexte de travail fragmenté (Mumby 2015) n'est pas dépourvue de risques sur la santé des travailleurs, même ceux qui s'érigent en maître du jeu de la communication (in/sur)visible. Si ce jeu de survisibilité engendrait des effets psychosociaux, reste à savoir si ces derniers seraient « visibles » pour le management ...

Il convient toutefois de rester modeste sur les résultats de cette étude, puisque le nombre et les profils des personnes recrutées restent limités. Tous les participants avaient expérimenté le travail à distance avant la Covid-19 : ils avaient naturellement le profil de « télétravail choisi » (même si pour certains ce n'était qu'occasionnellement). Il est tout à fait probable que les personnes en situation de « télétravail subi » (par exemple pendant la pandémie),



n'expérimentent pas la communication numérique professionnelle de la même manière Il serait intéressant de poursuivre cette étude de manière longitudinale dans le temps, pour avoir plus tard le recul requis par rapport à ce contexte historique particulier.

Puisque le travail à distance constituera sans doute l'une des modalités de travail dominante dans le futur, l'enjeu consiste non pas à le condamner, mais au contraire à briser les tabous autour des pratiques de surcommunication numérique nuisibles à la santé des travailleurs, afin que de nouvelles réglementations concernant le droit à la déconnexion et la prise en compte de la santé mentale des individus soient mises en œuvre. Car pour l'instant, le *burn out* en télétravail fait plutôt partie... de l'invisible.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALBU, Oana Brindusa, 2019. Dis/Ordering : The Use of Information and Communication Technologies by Human Rights Civil Society Organizations. In : *Dis/organization As Communication*. Routledge. pp. 151-171.

ANDONOVA, Yanita et VACHER, Béatrice, 2013. Nouvelles formes de visibilité des individus en entreprise : technologie et temporalité. *Communication et organisation*. 1 décembre 2013. N° 44, pp. 5-14.

AUBERT, Nicole, 2003. *Le Culte de l'urgence. La société malade du temps*. Paris : Flammarion.

AUBERT, Nicole et HAROCHE, Claudine, 2011. *Les tyrannies de la visibilité*. Erès. ISBN 2-7492-3181-7.

BARKER, James R., 1993. Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1993. Vol. 38, n° 3, pp. 408-437.

BAUMAN, Zygmunt, 2013. *Liquid Modernity*. John Wiley & Sons. ISBN 978-0-7456-5701-1.

BONNEVILLE, Luc et GROSJEAN, Sylvie, 2012. Pourquoi faut-il sortir de la parole instrumentalisée en milieu de travail ? *Communication. Information médias théories pratiques*. 15 novembre 2012. N° Vol. 30/2.

CUKIER, Alexis, 2017. Entrepreneur de soi ou travailleur aliéné ? Penser l'organisation néomanagériale du travail avec et au-delà de Foucault. *Terrains/Théories*. 18 septembre 2017. N° 6.

D'ALMEIDA, Nicole, 2001. *Les promesses de la communication*. Paris: PUF.

DEMEROUTI, Evangelia, BAKKER, Arnold, NACHREINER, Friedhelm et SCHAUFELI, Wilmar B., 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. juin 2001. Vol. 86(3), pp. 499-512.

FAIRWEATHER, N. Ben, 1999. Surveillance in Employment: The Case of Teleworking. *Journal of Business Ethics*. 1 octobre 1999. Vol. 22, n° 1, pp. 39-49. [.

FELIO, Cindy, 2013. Visibilité numérique des cadres d'entreprise. Un choix stratégique au risque de l'isolement. *Communication et organisation*. 1 décembre 2013. N° 44, pp. 123-132.

GOFFMAN, Ervin, 1973. *La présentation de soi*. Paris : Éditions de Minuit. La Mise en scène de la vie quotidienne, 1.

JAUROGUIBERRY, Francis, 2014. La déconnexion aux technologies de communication. *Rezeaux*. 1 octobre 2014. Vol. n° 186, n° 4, pp. 15-49.

LARGIER, Alexandre, 2001. Le teletravail. *Rezeaux* [en ligne]. 2001. Vol. no 106, n° 2, pp. 201-229.

MASLACH, Christina et JACKSON, Susan E., 1986. *The Maslach burnout inventory: Manual Edition*. Consulting Psychologists Press. Ca : Palo Alto.

MONNEUSE, Denis, 2013. La stratégie du clair-obscur. Enjeux et mise en scène de la présence physique et numérique dans un cabinet de conseil. *Communication et organisation*. 1 décembre 2013. N° 44, pp. 87-98.

MUMBY, Dennis K., 2015. Organizing Power. *Review of Communication*. 2 janvier 2015. Vol. 15, n° 1, pp. 19-38.

SALANOVA, Marisa, LLORENS, Susana et CIFRE, Eva, 2013. The dark side of technologies: Technostress among users of information and communication technologies. *International Journal of Psychology*. 2013. Vol. 48, n° 3, pp. 422-436.

SEWELL, Graham et TASKIN, Laurent, 2015. Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*. 1 novembre 2015. Vol. 36, n° 11, pp. 1507-1529.

TASKIN, Laurent, 2006. Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*. 2006. N° 34.

VALSECCHI, Raffaella, 2006. Visible moves and invisible bodies: the case of teleworking in an Italian call centre. *New Technology, Work and Employment*. 2006. Vol. 21, n° 2, pp. 123-138.

WICKS, David, 2002. Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework. *Management Decision*. 2002. Vol. 40, n° 7, pp. 672-681.