

# LA FRONTIÈRE ENTRE VIE PRIVÉE ET PROFESSIONNELLE À L'ÉPREUVE DU CONFINEMENT :

télétravail et déconnexion

**Anca Boboc**, sociologue dans le département des sciences sociales (SENSE) d'Orange Labs

---

Le confinement, situation inédite pour le monde du travail, fait resurgir d'une manière encore plus saillante les différences entre des secteurs d'activités et métiers qui doivent, peuvent ou ne peuvent pas maintenir leur activité, entre des entreprises de tailles variées qui sont préparées ou non pour le travail à distance, entre des salariés qui doivent recourir au chômage technique et ceux qui peuvent télétravailler, entre ceux qui ont l'habitude de télétravailler, d'une manière occasionnelle ou régulière et ceux qui ne l'ont pas, entre ceux qui peuvent télétravailler dans des bonnes conditions et ceux qui ne le peuvent pas. Le confinement apparaît ainsi comme un révélateur des inégalités du monde du travail.

Cet article s'intéresse de plus près aux inégalités dans la manière de gérer la frontière entre vie privée et professionnelle des salariés qui ont la possibilité de télétravailler, en prenant le cas du télétravail et de la déconnexion.

## — 1. LE TÉLÉTRAVAIL EN CONFINEMENT : DES CONTRAINTES QUI SE TRANSFORMENT

Le télétravail en confinement se distingue du télétravail habituel par sa longueur, donc par l'absence de présentiel sur une longue période. Il porte donc l'empreinte d'un manque d'intersubjectivité que le présentiel seul apporte. Tous les échanges passent donc par mail, messagerie instantanée, visio-phonie et téléphone. Au global, le volume des mails échangés semble avoir augmenté, notamment pendant les deux premières semaines du confinement. Le mail conforte ainsi son rôle de « couteau suisse » (Guesmi S., Rallet A., 2012) de la communication en entreprise. En fonction des spécificités de l'activité, le nombre de mails augmente d'une manière significative pour certains et diminuent fortement pour d'autres, en reflétant des inégalités dans la capacité à assurer la continuité de celle-ci. Le volume des échanges par la messagerie instantanée semble avoir augmenté, aussi. Sans surprise, ces écrits médiatisés en temps presque synchrone (qui laissent la possibilité de l'asynchrone), avec des formes d'écriture simplifiée (entre écrit et oral) relaient les échanges qui auraient eu lieu en présentiel, tout en les transformant.

Les réunions en présentiel sont remplacées par des réunions téléphoniques, avec éventuellement un partage d'écran, voire pour certaines d'entre elles, par des réunions visiophoniques. Ces réunions cherchent à pallier l'absence du présentiel, mais ne peuvent pas s'y substituer. Les capacités techniques des outils adoptés (un réseau qui, en fonction de sa surcharge, peut faire fluctuer la qualité du son) ou la multiplication de problèmes interactionnels lors des réunions à distance sont là pour rappeler que ces réunions demandent une organisation particulière et que même si elles représentent une solution pour la transmission des informations et l'organisation de l'activité, elles ne se substituent pas aux réunions en présentiel.

L'entraide s'organise sur les réseaux sociaux d'entreprise internes. Par ailleurs, ceux-ci sont utilisés pour faire circuler des documents à un grand nombre de salariés, en lien avec des événements ou séminaires maintenus à distance, sans surcharger les boîtes mail.

Globalement, sans l'intersubjectivité qu'apporte vraiment le présentiel, les communications se retrouvent souvent appauvries, en devenant de potentielles sources de stress pour les salariés.

Rappelons, par ailleurs, que les outils numériques ne sont que des ressources à l'action. Ils vont s'inscrire dans le prolongement des échanges déjà en place (Boboc, Gire, Rosanvallon, 2015; Boboc, 2017).

Ainsi, dans certains cas, ce manque de présentiel semble être atténué, notamment pour les personnes qui ont l'habitude de travailler ensemble ou d'échanger ensemble et qui vont continuer à échanger même si le télétravail s'installe dans la durée. La notion de « distance transactionnelle » (Jézégou, 2007) permet d'expliquer ce sentiment de proximité qui s'installe entre les personnes (présence sur les plans cognitifs, éducatifs et sociaux), alors qu'elles ne se sont pas rencontrées depuis longtemps. La cohésion des mini-collectifs de travail est donc importante pour le maintien des liens à distance.

Le télétravail en confinement augmenterait l'isolement des salariés plutôt isolés et augmenterait le volume des échanges des salariés qui sont des « nœuds dans les réseaux » ? Ces hypothèses restent à valider.

La configuration des situations de télétravail n'est pas non plus la même. Si pour certains, le télétravail pouvait être l'occasion de se retirer d'une sociabilité trop importante sur leur espace de travail, afin de s'adonner à des tâches de fond, les mêmes télétravailleurs peuvent se retrouver en confinement dans une situation très différente, où le silence recherché va faire place à une sociabilité du foyer, elle aussi particulière : les discussions familiales se mélangent avec les échanges professionnels des parents et les sollicitations des enfants. La structure du foyer influence donc la fragmentation et la dispersion des tâches, ainsi que les risques encourus par les individus (risque d'isolement pour les individus seuls, risque de forte surcharge pour les foyers monoparentaux etc.). La possibilité d'avoir un espace du travail au sein du foyer permettant de s'isoler ou le fait d'avoir co-construit des règles de télétravail au sein du foyer permettant à tous ses membres de travailler y joue aussi un rôle important. Le confinement est ainsi un révélateur des inégalités existantes entre les salariés, du point de vue des déterminants qui leur sont propres aussi bien dans la sphère personnelle que professionnelle. Les spécificités du métier, la position hiérarchique et la position dans la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles se répercutent sur l'autonomie dans le travail : capacité à maintenir l'activité au plus près de celle réalisée sur le lieu de travail ou dans une situation de télétravail habituelle, capacité à évaluer, choisir et réorganiser les tâches les plus utiles à réaliser pendant la période de confinement. La situation familiale (tension, entente au sein du couple), la position dans le cycle de vie, l'âge des enfants (des enfants en bas âge qui requièrent une attention importante à des jeunes adolescents, autonomes pour faire leurs devoirs, les récupérer en ligne et les remettre en ligne), la présence proche des grands-parents (entre des ressources utiles pour la garde d'enfants et

des parents à charge...), le sexe et la répartition des tâches au sein du foyer jouent aussi sur la capacité à réaliser l'activité. De même pour la taille de l'entreprise : plus les entreprises sont petites, plus les liens entre les deux sphères sont serrés, en facilitant l'organisation de l'entraide et de la solidarité. L'équipement en smartphones et ordinateurs professionnels, qui influençaient la gestion de la frontière entre les deux sphères par leurs capacités à faire circuler des données entre les deux sphères, est soumis à une autre épreuve, celle du partage au sein du foyer. En fonction de l'équipement du foyer (présence des ordinateurs personnels, des tablettes ou mobiles connectés pour les enfants), les ordinateurs professionnels peuvent devenir des points de passage importants pour les enfants afin de récupérer, remettre des devoirs en ligne et de chercher des informations. La disponibilité des équipements au sein du foyer peut ainsi conduire à une priorisation des tâches à réaliser en télétravail à certains moments de la journée. Elle peut remettre en cause l'organisation du temps de travail habituel (recherche des plages horaires particulières), voire même le maintien des repères temporels. La dilution de ces derniers peut être source de risques professionnels : interruptions et pauses moins fréquentes, avec une accélération de la survenue des troubles musculo-squelettiques, par exemple. Les avantages du télétravail restent en bonne partie d'actualité : diminution du stress dû à la disparition des temps de transports et sentiment d'être plus disponible pour ses amis et sa famille, diminution de la perception du stress professionnel (notamment la réduction de la perception de la surcharge de rôle - ex. perception d'avoir de tâches à accomplir et des responsabilités très lourdes à assumer), diminution d'un stress émotionnel dû au travail et du temps nécessaire pour récupérer après le travail, accroissement de la concentration (Vayre, 2019). Ces avantages sont néanmoins modulés par les facteurs propres à chaque individu, mentionnés ci-dessus.

Comme pour le télétravail habituel, le rôle des managers dans la gestion de la frontière entre vie privée et professionnelle, et dans la recherche de nouveaux équilibres entre membres de l'équipe, tous à distance, est déterminant : maintenir la communication et la cohésion au sein de l'équipe, organisation des points d'échange réguliers (réunions régulières avec l'ensemble des membres de l'équipe, plages de disponibilités, etc.), veiller à la circulation fluide de l'information au sein de l'équipe, être à l'écoute pour identifier et gérer les difficultés particulières liées au travail à distance de longue durée, organiser les modalités de contrôle et d'évaluation à distance, etc. Ce rôle se retrouve néanmoins amenuisé avec la distance.

De même, au niveau de l'entreprise, les messages donnant des conseils aux salariés au sujet des bonnes conditions de télétravail se multiplient. Mais la capacité à mettre en place ces conseils (« séparer vie privée et professionnelle », « respecter les horaires ») varie d'un salarié à l'autre. Le télétravail en confinement rappelle ainsi que nous ne sommes pas égaux dans la gestion de la frontière entre les sphères privée et professionnelle.

## — 2. LA DÉCONNEXION : DES RÉGULATIONS QUI ÉVOLUENT

Les pratiques de connexion continue, affectées elles aussi par le confinement, constituent une autre illustration de la gestion inégale de cette frontière. Revenons sur la compréhension des pratiques de connexion continue pour mieux comprendre ses impacts.

En épousant des transformations déjà à l'œuvre dans le monde du travail, le numérique a contribué au développement du sentiment d'urgence dans les entreprises et à l'apparition d'une nouvelle norme sociale, « l'immédiateté communicationnelle » (Jauréguiberry, 2014). Celle-ci est fortement reliée à une autre norme sociale, qui s'est développée depuis les années 1980, celle de la recherche de soi, de sens et de reconnaissance dans le travail (Méda, Vendramin, 2013). Advenue avec le déve-

loppement de l'autonomie dans le travail, cette recherche de plaisir et de réalisation de soi dans le travail va de pair avec un risque de surinvestissement pour lequel l'immédiateté communicationnelle représente un bon terreau (par exemple, montrer son efficacité en répondant rapidement). La limite est ténue entre un investissement professionnel à la mesure de l'intérêt personnel et un surinvestissement contraint érigé en quasi-norme (Méda, Vendramin, 2013).

La volonté « d'en être », « de ne pas perdre contact », ainsi que la quête de nouveaux « choix identitaires » ou de nouvelles « opportunités de rencontre » (Jauréguiberry, 2014), sur le fond d'une recherche de soi, de sens dans le travail sont donc à la base de cette connexion de plus en plus continue entre travail et hors travail.

Même si la surcharge informationnelle, définie comme la situation dans laquelle se trouve un individu lorsqu'il reçoit plus d'informations qu'il ne lui est possible de traiter, peut conduire à une surcharge d'activité, elle ne porte pas forcément préjudice à l'activité et à sa santé. Les risques psycho-sociaux augmentent lorsque la surinformation est associée au sentiment d'urgence et à la perte de sens dans le travail. C'est lorsque, en suractivité, les individus n'arrivent plus à hiérarchiser les tâches, à identifier les priorités et à les gérer, que l'épuisement professionnel, appelé aussi « burn-out », advient. Le manque des liens en présentiel, dû au confinement, y compris lors des réunions, peut avoir des conséquences sur cette difficulté à ordonnancer les tâches. Le recul par rapport au travail, tel qu'il se fait sur le lieu de travail, peut susciter des interrogations quant à son sens, voire les multiplier.

Comme nous l'avons montré, au niveau individuel, en fonction des déterminants qui leur sont propres (contraintes liées au métier, autonomie dans le travail, structure du foyer, âge des enfants, équipements, etc.), les individus ne sont pas égaux dans leurs capacités à tracer la frontière entre vie privée et professionnelle, et donc, à résister à la connexion continue. Rajoutons aussi le fait que les individus ont des rapports très stables au temps et à la gestion de celui-ci. Pendant le confinement, la fragmentation des tâches qui intervient dans la journée due à un poids plus important des sollicitations familiales (de surcroît, en présentiel), peut conduire à un étalement des plages de travail en dehors des horaires officiels. Par ailleurs, avec des repères temporels qui s'estompent, les individus peuvent se laisser absorber par le travail. Individuellement, les personnes au travail n'ont pas la même capacité à introduire du différé, aussi bien dans les échanges liés à la sphère privée que professionnelle, pour retrouver leur propre rythme de travail. Ils peuvent développer une attitude réflexive face à la connexion continue, mais la capacité à se déconnecter a besoin d'être soutenue, au niveau législatif, organisationnel et collectif (Boboc, Gire, 2016).

Au niveau des entreprises, toute une panoplie de mesures sont prises pour inciter les salariés à la déconnexion : chartes d'usages, que les entreprises sont obligées de mettre en place, mais que les salariés lisent très peu et n'utilisent qu'en cas de litige (Bigot, Croutte, Daudey, 2014) ; solutions techniques proposant différentes configurations d'outils pour le filtrage des mails, pour atténuer le caractère synchrone des communications, pour développer une joignabilité en fonction des contextes... ; expérimentations pour limiter l'envoi de mails sur certaines plages horaires ou pendant les absences ; démarches d'exemplarité managériale - ex. : ne pas céder à l'instantanéité, etc. Mais ces mesures se traduisent peu par des changements de routines (Prost, Zouinar, 2015).

Les tentatives individuelles, les mesures de sensibilisation au niveau de l'entreprise et les mesures législatives (laissant une grande marge aux entreprises)<sup>1</sup> ne sont donc pas suffisantes. Le niveau collectif avec ses régulations managériales des comportements (individuels et collectifs) constitue une autre voie dans la gestion de la connexion continue. Et ceci d'autant plus que la synchronie des échanges, et donc les pratiques de connexion continue, sont en lien avec l'attention que l'on accorde à l'information qui nous parvient, et, par conséquent, en lien avec la hiérarchie sociale et des

<sup>1</sup> Article L 2242-8 du Code du travail.

formes de manifestation d'un pouvoir (Broadbent, 2011). Dans ce cadre, le rôle des managers est à nouveau, essentiel. Même si les entreprises restent des lieux de subordination, les managers peuvent estomper les jeux de concurrence entre salariés ou les pressions sur certains projets, qui conduisent à cette continuité de connexion. Ils peuvent aider les salariés à revoir les perceptions liées à un même contexte de travail ou à des enjeux similaires qui peuvent être très différents entre les salariés (un mail auquel la personne se sent obligée de répondre alors qu'il n'a pas un caractère d'urgence pour l'émetteur) et conduire, selon les cas, à des formes plus ou moins soutenues de connexion. Une fois de plus, le numérique arrive sur le fond des coopérations et sociabilités déjà en place et s'insère dans les liens sociaux préexistants. En confinement, la visibilité des managers sur ces contextes est plus faible, ainsi que leur pouvoir d'intervention. L'absence du présentiel sur le long terme rend ces régulations managériales plus laborieuses.

La déconnexion passe donc par la prise de conscience individuelle et la capacité de chacun à réagir, par les sensibilisations faites au niveau de l'entreprise, mais aussi par la régulation collective et la confiance accordée aux salariés. Or ces trois niveaux de régulation sont affectés significativement par l'absence du présentiel.

#### — POUR CONCLURE...

Le confinement met la frontière entre vie privée et professionnelle à rude épreuve, alors même que sa gestion faisait déjà l'objet d'un travail social intense. L'absence tranchante de présentiel dans les liens professionnels joue sur la réalisation des tâches en fonction des déterminants individuels liés aux deux sphères et, plus largement, en fonction des contextes de travail et familiaux, en faisant ressortir des inégalités dans la capacité des individus à organiser leur télétravail et à se déconnecter, à réorganiser leur activité et à maintenir la continuité de celle-ci.

Le confinement transforme donc les équilibres entre présence et distance, entre télétravail et activité sur le lieu de travail, que salariés et managers connaissent. Avec le manque de présentiel, les communications s'appauvrissent et les régulations s'affaiblissent, qu'il s'agisse des régulations managériales ou des ajustements permanents entre collègues et pairs. Échappent, en partie, à cet affaiblissement, les liens forts entre collègues qui travaillent et échangent ensemble régulièrement dans le cadre de leur activité, voire les liens forts établis entre salariés en marge de la sphère professionnelle. Les liens à distance prolongent ceux en présentiel.

Par ailleurs, le présentiel est transféré de la sphère professionnelle vers la sphère privée, en changeant le poids des sollicitations familiales qui arrivent pendant le temps de travail habituel.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Bigot R., Croutte P., Daudey, E. (2014), *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française*, CREDOC.
- Boboc, A. (2017), « Numérique et travail : quelles influences ? », in *Sociologies Pratiques*, vol. 34, n° 1, p. 3-12.
- Boboc A., Gire, F. (2016), « Entre connexion et déconnexion : comment réguler les pratiques professionnelles ? » in *Blog de la Recherche d'Orange*; <https://hellofuture.orange.com/fr/entre-connexion-et-deconnexion-comment-reguler-les-pratiques-professionnelles>
- Boboc A., Gire, F., Rosanvallon, J. (2015), « Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? », in *Sociologies pratiques*, vol. 30, n° 1, p. 19-32.
- Broadbent, S. (2011), *L'intimité au travail – La vie privée et les communications personnelles dans l'entreprise*, FYP Editions. Coll. « Présence / Essai ».
- Guesmi, S., Rallet, A. (2012), « Web 2.0 et outils de coordination décentralisée. Un entrelacement des sphères privées et professionnelles », in *Revue française de gestion*, vol. 5, n° 224, p. 139-151.
- Jauréguiberry, F. (2014), « La déconnexion aux technologies de communication », in *Réseaux*, n° 186, vol. 32.
- Jézégou, A. (2007), « La distance en formation. Premier jalon pour une opérationnalisation de la théorie de la distance transactionnelle », in *Distances et savoirs*, vol. 5, n° 3, p. 341-366.
- Méda, D., Vendramin, P. (2013), *Réinventer le travail*, PUF.
- Pros, t M., Zouinar, M. (2015), « De l'hyper-connexion à la déconnexion : quand les entreprises tentent de réguler l'usage professionnel des e-mails », in *PISTES*, 17-1.
- Vayre, E. (2019), « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », in *Le travail humain*, n° 1, vol. 82, p. 1-39.