

Impacts des nouvelles technologies

de l'information et de la communication
sur la qualité de vie et la santé au travail



Sommaire

Introduction	3
.....	
L'effet de levier des NTICS sur la qualité de vie et la santé au travail	4
.....	
Les risques des NTICS sur la qualité de vie et la santé au travail	8
.....	
Une exposition aux risques qui dépend de facteurs individuels et organisationnels	12
.....	
Recommandations pour mieux concilier performance économique, innovation technologique et qualité de vie au travail	18
.....	

Introduction

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTICS) ont bouleversé notre vie quotidienne. Regroupant des techniques utilisées dans l'informatique, les télécommunications et Internet, les NTICS permettent de produire, transformer ou échanger de l'information en quantité importante en temps réel ou dans des délais très courts. Au sein de l'entreprise, les NTICS sont très liées aux systèmes d'information : elles en constituent la partie matérielle (ordinateurs et téléphones portables, réseaux...) et logicielle (ERP...). Intégrées à la chaîne de valeur, les NTICS facilitent, voire rendent possibles de nouvelles organisations et de nouvelles pratiques professionnelles. Il s'agit le plus souvent de renforcer la flexibilité, d'augmenter la productivité, d'améliorer la valeur produite, ou encore de développer la capacité d'innovation. Dans tous les cas, leur mise en place ou leur développement est guidé par des choix organisationnels et managériaux.

L'essor des NTICS ces dernières années a contribué à faire évoluer en profondeur les conditions de travail. Ce ne sont pas tant les techniques en tant que telles que les usages¹ qui en sont faits, qui impactent le travail, son contenu et la manière de l'exercer. Les usages peuvent être considérés comme des construits sociaux que les différents acteurs (Direction, DSI, management, salariés, DRH, OS...) ont contribué à élaborer. On y retrouve l'influence d'évolutions sociétales avec l'essor des NTICS dans la sphère privée, ainsi que des éléments propres à l'entreprise (objectifs assignés aux projets de NTICS, attention portée à l'analyse des besoins, anticipation des usages, accompagnement du changement...).

Une analyse approfondie de ces usages devient incontournable dans les réflexions actuelles autour de l'amélioration de la Qualité de la Vie et de la Santé au Travail (QVST)². Comment et à quelles conditions les NTICS peuvent-elles contribuer à « *déployer un travail de qualité, créateur de valeur et facteur d'accomplissement*³ » ? C'est une question à laquelle l'Accord national interprofessionnel sur « l'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » prévu pour 2013 apportera sûrement des réponses et à laquelle se sont déjà attelés le management, la DRH et les partenaires sociaux de nombreuses entreprises.

1. La notion d'usage dépasse la question de l'utilisation au sens technique pour englober les pratiques et les représentations et prendre en compte le contexte de travail.

2. La notion de qualité de la vie au travail est évoquée aux sommets européens de Lisbonne en 2000 et de Laeken en 2001 qui formulent plusieurs objectifs : satisfaction des travailleurs, éducation et formation tout au long de la vie, égalité hommes-femmes, Site de l'Agence Nationale pour les Conditions de Travail (ANACT).

3. « Les promesses de la qualité de vie au travail », Béatrice Sarazin, dossier ANACT, janvier-février 2013.

L'effet de levier des NTICS sur la qualité de vie et la santé au travail



Les différentes études réalisées montrent l'impact globalement positif des usages des NTICS sur les conditions de travail. En ouvrant de nouvelles possibilités d'interaction et de production, ces usages ont apporté des améliorations concrètes et ont contribué de manière nette au sentiment de satisfaction au travail. Ils constituent bien souvent des solutions jugées adaptées par les salariés aux problèmes qu'ils ont à gérer dans leur contexte de travail présent (sécurité, intérêt du travail, besoin de sens et d'être acteur des évolutions...) ou tout au long de leur vie professionnelle (équilibre vie professionnelle/vie privée, employabilité...).

Six grands types de bénéfices sont généralement mis en avant :

1. La réduction des risques professionnels et des accidents du travail

Les NTICS permettent, par exemple, d'accéder à des informations plus rapidement, notamment sur les procédures de sécurité, et de joindre plus facilement un collègue en cas de nécessité.

2. Le recentrage sur des activités à plus forte valeur ajoutée

La dématérialisation des documents réduit certaines tâches répétitives dans les métiers administratifs ou commerciaux et offre davantage de temps à consacrer à l'interface avec le client.



3. La professionnalisation

Les usages des NTICS participent à la montée en compétence des salariés en favorisant notamment :

- Des boucles d'apprentissage courtes : les commerciaux, par exemple, sont en mesure, grâce à leur équipement portable, de donner en temps réel une information complète au client, de cibler leur argumentaire et d'accélérer la prise de décision. Grâce aux outils de pilotage qui

leur indiquent les résiliations effectuées, ils peuvent évaluer l'impact de leur action auprès des clients et réajuster leur argumentaire.

- Le partage des bonnes pratiques : les possibilités d'interactions offertes par les réseaux sociaux, favorisent le partage d'informations entre acteurs d'un même métier mais dispersés géographiquement.

Dans le domaine de la formation, les NTICS ouvrent la possibilité de concevoir des dispositifs pédagogiques innovants en mettant en place des communautés apprenantes et en mixant présentiel et e-learning.

4. La conciliation vie privée/vie professionnelle

Les moyens de connexion ouvrent des possibilités nouvelles en matière d'organisation personnelle. Un nombre croissant de salariés utilisent ainsi un ordinateur à leur domicile pour des fins professionnelles. Bien souvent,

cette démarche n'est pas institutionnalisée. Elle le devient lorsque le télétravail fait l'objet d'un accord au sein de l'entreprise. Pour beaucoup de salariés, elle permet de réduire le temps consacré au transport ou de mieux prendre en

compte les contraintes personnelles dans la planification de leur travail. Côté entreprise, de nombreux DRH et managers mettent en avant un allongement de la durée du travail à qualité constante⁴.



Retours d'expérience sur le télétravail

« Nous avons mis en place un accord sur le télétravail il y a 2 ans pour les 500 collaborateurs du siège. 10 % se sont portés volontaires et travaillent 1 jour par semaine de chez eux. Il y a autant de cadres que d'employés. Le système est réversible à chaque instant si le collaborateur n'est plus satisfait ou si le manager juge que cela ne marche pas bien. Cela fonctionne tellement bien que nous sommes en train de réfléchir pour l'étendre à d'autres métiers du groupe. » DRH – Groupe international – Environnement

« On est en train de mettre en œuvre le télétravail. C'est l'occasion de revisiter le rôle du management, d'explorer les possibilités du management à distance. On en attend aussi davantage d'efficacité dans les temps de travail collectifs » DRH – Groupe international – Énergie

5. Le renouvellement et l'élargissement des collectifs de travail

En facilitant l'accès aux informations et les échanges, les NTICS favorisent le développement de l'organisation en mode projet avec des collectifs de travail d'une nature nouvelle, moins hiérarchiques et soudés autour d'objectifs partagés.

Par ailleurs, les usages des NTICS contribuent à l'élargissement de ces collectifs de travail. Ils favorisent une intensification et une diversification des échanges sans pour autant exclure l'informel. *« Les salariés adaptent leurs usages en fonction*

de leurs besoins : renforçant et enrichissant les échanges avec certains collègues, diminuant et formalisant les échanges avec d'autres⁵ ».



Retour d'expérience sur les collectifs de travail en mode virtuel

« Des plateaux projets virtuels ont été mis en place pour faciliter la collaboration d'équipes dispersées entre la France, l'Allemagne, l'Angleterre et l'Espagne. Ces équipes travaillent sur le même produit en phase de conception et de production. Au final, les voyages ont été réduits, les échanges sont moins formels, plus fluides et plus réactifs. Cela permet de mieux se connaître et de surmonter des problèmes de communication entre des équipes de cultures différentes. Les plateaux virtuels ont été élargis récemment aux sous-traitants. »
Consultant pour un groupe international – Industrie

4. « The evolution of work, one company's story », MacKinsey Quarterly, novembre 2012.

5. « Les effets des TIC sur l'isolement et les échanges entre collègues », J. Rosanvalon, Centre d'analyse stratégique, février 2012.

6. Le développement de l'intelligence collective

Les usages des NTICS, notamment autour des réseaux sociaux, peuvent favoriser l'émergence de solutions négociées et consensuelles pouvant prendre

la forme de nouvelles pratiques, de nouvelles structures, de produits innovants⁶... Au-delà de la question des outils, une collaboration réussie suppose

néanmoins d'avoir réuni un certain nombre de conditions organisationnelles et managériales (gouvernance, répartition des rôles et responsabilités...).



Retour d'expérience sur un réseau social d'entreprise

« Nous avons mis en place une plate-forme accessible à l'ensemble des collaborateurs. L'objectif est de renforcer notre culture de "l'entrepreneurship", d'améliorer la productivité et de booster l'innovation. Un partage des connaissances plus efficace et une meilleure collaboration tout en continuant de miser sur la convivialité, voilà ce qu'on recherche! » DG — Groupe international — Agroalimentaire

Qui sont les utilisateurs des NTICS⁷ ?

Les cadres, premiers utilisateurs des NTICS

- Si environ 64 % des salariés en 2011 utilisent du matériel informatique, ils sont 93 % parmi les cadres.
- Si environ 45 % des salariés en 2011 utilisent Internet et la messagerie électronique, ils sont plus de 77 % des cadres à utiliser Internet à des fins professionnelles.
- Les cadres sont, en 2010, 48 % à utiliser un téléphone mobile fourni par l'entreprise.

Des professions intermédiaires⁸ en 2^e position

- Plus de 81 % sont équipées de matériel informatique.
- Près de 51 % utilisent Internet à des fins professionnelles.

Environ 8 millions de salariés non utilisateurs

- Deux catégories sont particulièrement concernées : les ouvriers et les employés, en particulier dans les secteurs des services aux particuliers, de l'agriculture, de l'éducation, de la santé et de l'action sociale.

6. « L'impact du web 2.0 sur les organisations », Les « Essentiels » du Programme International de Recherche « ISD » de la Fondation CIGREF, septembre 2012.

7. « Panorama de l'utilisation des TIC », Yves Lasfargue, Centre d'analyse stratégique, février 2012.

8. L'appellation « professions intermédiaires » est une création de la nouvelle nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles : deux tiers des membres du groupe occupent effectivement une position intermédiaire entre les cadres et les agents d'exécution (ouvriers ou employés); les autres sont intermédiaires dans un sens plus figuré. Ils travaillent dans l'enseignement, la santé et l'action sociale (instituteurs, infirmières, assistantes sociales...). Plus de la moitié des membres du groupe ont désormais au moins le baccalauréat, Site INSEE.

Les risques des NTICS sur la qualité de vie et la santé au travail



Si le rapport bénéfices/risques concernant les usages des NTICS penche globalement en faveur des premiers, les salariés utilisant de manière soutenue ces outils peuvent néanmoins être exposés à des risques réels en matière de QVST. Il ne s'agit pas de risques directs sur la santé. Les experts considèrent en effet que même s'ils sont assez peu étudiés, ils sont « *limités en ce qui concerne les ondes électromagnétiques, plus nets pour le travail sur écran et les questions ergonomiques, avec de la fatigue visuelle et des risques de troubles musculo-squelettiques* », mais néanmoins « *peu sévères par rapport à d'autres situations de travail*⁹ ». Il s'agit plutôt de risques concernant la qualité de vie au travail qui, lorsqu'ils sont combinés, peuvent impacter de manière indirecte la santé des salariés.

Ces risques peuvent être classés en cinq catégories :

1. Une augmentation des rythmes de travail

Si le développement des NTICS ne correspond pas globalement à une intensification du travail, le risque d'une augmentation des rythmes est réel pour les salariés qui en font une utilisation soutenue. Le temps gagné en communication ou en traitement de l'information a souvent été réinvesti dans la production. L'augmentation de la productivité a entraîné un surcroît d'activités à réaliser et d'informations à traiter.

De plus, la multiplication des flux

d'information et des sollicitations en temps réel s'est accompagnée d'un développement des usages privilégiant l'immédiateté des réponses, règle tacite qui peut conduire de fait à exclure ceux qui ne s'y plient pas.

Cette situation peut entraîner pour les salariés un développement du travail dans l'urgence, une fragmentation des tâches, et une difficulté à les hiérarchiser en fonction de leur importance.

Fatigue, difficultés de concentration, stress peuvent apparaître. Lorsque l'augmentation des rythmes de travail est conjuguée à une faible latitude décisionnelle, le sentiment de déséquilibre entre ce qui est demandé et les ressources dont on dispose pour y répondre, peut s'accroître et se traduire par des troubles physiques ou psychiques¹⁰.

2. Une surcharge informationnelle

Les NTICS contribuent au phénomène de surinformation. La mise à disposition constante de nouvelles informations, plus ou moins bien ciblées, la nécessité de les analyser rapidement, de les trier, et d'éventuellement en rediriger une partie peut consommer un temps non négligeable et entraîner un sentiment de surcharge.

L'utilisation de la messagerie dans de nombreuses entreprises a été mise en cause. Des initiatives ont été lancées avec plus ou moins de succès pour en rationaliser les usages : élaboration d'une charte, institutionnalisation d'une journée sans mail, projet de remplacement de la messagerie interne par un réseau social...

La charte de l'ORSE¹¹ pour un bon usage des NTICS

Selon l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), 56 % des utilisateurs du mail consacrent plus de 2 h par jour à la gestion de leur boîte et 38 % reçoivent plus de 100 messages par jour. Pour l'ORSE, « *si les outils de communication électronique offrent de nombreuses potentialités techniques et organisationnelles, ils conduisent aussi à une profonde mutation des systèmes d'organisation des entreprises. Les outils se sont imposés à leurs utilisateurs sans une réelle appropriation de leur part* ».

Pour aider les entreprises à améliorer la situation de leurs salariés et leur efficacité, l'ORSE a publié un guide du « *bon usage de la messagerie électronique dans un cadre professionnel* ». Les recommandations contenues dans ce guide ont été finalisées dans le cadre d'une charte d'utilisation des courriels, qui doit être le « *point de départ d'une discussion entre salariés, managers, direction des ressources humaines, direction informatique et représentants des syndicats* ».

9. « Impacts des TIC sur le bien-être et la santé au travail », T. Klein et V. Govaere, Centre d'analyse stratégique, février 2012.

10. Le modèle d'analyse des situations de travail et de leur potentiel de « stress » le plus répandu est celui de Robert Karaseck. Ce modèle met l'accent sur deux dimensions : la demande (quantité de travail et intensité) et la latitude décisionnelle (marges de manœuvre dont le collaborateur estime disposer).

11. L'ORSE est une association créée en juin 2000 qui regroupe aujourd'hui plus d'une centaine de membres : grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuille et des investisseurs, organismes professionnels et sociaux, ONG. Plus d'informations sur : www.orse.org

3. Un renforcement des contrôles

Globalement, les utilisateurs des NTICS sont plus autonomes que les autres salariés dans l'exercice de leur métier¹². Cependant, certains usages développés dans une optique de productivité et de standardisation encadrent de manière très rapprochée les pratiques des salariés. En effet, les NTICS élargissent les possibilités de contrôles dans le temps (résultats obtenus pendant et après l'exécution des tâches) et sur les moyens mis en œuvre (détail des trajets effectués par les chauffeurs

routiers, durée et contenu des appels pour les opérateurs des centres d'appels...).

Les usages des NTICS peuvent aussi contribuer à la mise en œuvre d'une « *autonomie encadrée*¹³ » : sur la base d'objectifs précis et de règles concernant les modalités d'exécution, des marges de manœuvre peuvent exister concernant le choix des modes opératoires.

Le renforcement des contrôles est porteur de deux grands risques : un risque de stress (plus l'autonomie est réduite, que ce soit dans le cadre général de l'exercice du métier ou dans les usages des NTICS, et plus le risque de stress augmente) mais aussi un risque de désengagement (intérêt du travail et reconnaissance peuvent paraître aux yeux des salariés fortement diminués).

4. Un brouillage des frontières entre travail et hors travail

Si globalement, parmi les salariés les frontières entre sphères professionnelle et privée restent solides¹⁴, il existe un mouvement général qui voit le rapport au temps et à l'espace se modifier en profondeur, notamment sous l'effet des innovations en matière de NTICS. Les usages des NTICS contribuent à faire évoluer les repères spatio-temporels et à dissocier trois dimensions, fortement liées jusqu'à présent : « *le temps au travail (organisé collectivement par l'entreprise),*

*le temps du travail (qui construit l'identité sociale de l'individu) et le temps de travail (celui qui n'est pas du loisir*¹⁵) ».

Tout d'abord, les normes collectives qui ont longtemps régulé le temps de travail ont tendance à s'effacer parmi les utilisateurs avancés des NTICS. Ces derniers sont en effet proportionnellement plus nombreux à travailler « en débordement », situation qui les conduit à travailler fréquemment en dehors des heures formelles de travail (soir, week-end,

congés), et à allonger la durée de leur travail¹⁶. De plus, la culture de l'immédiateté qui s'est développée avec les NTICS entraîne pour certains un « devoir » de joignabilité et de disponibilité au-delà des horaires habituels.

Ces usages peuvent générer une charge de travail additionnelle, une fragmentation des tâches, des décisions parfois trop rapides, une difficulté à « couper »... et peuvent ainsi augmenter le risque de surmenage.

12. « Le rôle des TIC dans les reconfigurations des espaces et des temporalités », M. Benedetto et T. Klein, Centre d'analyse stratégique, février 2012.

13. « Impacts des TIC sur les rythmes, l'autonomie et le contrôle du travail », R. Chevallet et F. Moatty, Centre d'analyse stratégique, février 2012.

14. Sondage OpinionWay, janvier 2011, auprès d'un échantillon de 1 154 salariés d'entreprises privées et publiques, cité dans « Le rôle des TIC dans les reconfigurations des espaces et des temporalités », M. Benedetto et T. Klein, Centre d'analyse stratégique.

15. Analyse de M. Lallement (2003) citée dans « Le rôle des TIC dans les reconfigurations des espaces et des temporalités ».

16. « The evolution of work, one company's story », MacKinsey Quarterly, novembre 2012.

5. Un sentiment d'isolement

Encadrés par des normes de productivité et de qualité très strictes, certains usages des NTICS peuvent favoriser des échanges brefs et peu personnalisés entre les salariés et avec leurs contacts extérieurs. Dans ces situations, où les salariés disposent de peu de marges de manœuvre pour des usages différents ou de peu de temps pour des échanges plus informels, peut se développer le « *sentiment d'une érosion des collectifs de travail et*

*des relations d'entraide, et plus globalement d'une formalisation des échanges*¹⁷ ». Dans ces situations, ces outils de communication, par les usages qui en sont faits, peuvent paradoxalement, participer à un sentiment d'isolement et contribuer à des situations de souffrance au travail.

Par ailleurs, dans bien des entreprises les NTICS ont contribué à l'évolution des espaces de travail : nomadisme et télétravail

sont facilités, ce qui entraîne de nouveaux aménagements des bureaux... et des lieux d'habitation puisqu'ils peuvent aussi devenir des lieux de travail. Les risques associés à ces évolutions si elles sont insuffisamment pilotées, sont un sentiment d'appartenance moins fort de la part des salariés concernés, et un sentiment de reconnaissance moins important, voire d'exclusion¹⁸.

La perception des NTICS par les cadres

Parmi les utilisateurs avancés des NTICS, ceux qui constituent un « salariat de confiance¹⁹ » tirent des bénéfices importants des NTICS. Ainsi, **la grande majorité cadres est très favorable à ces outils** : 86 % jugent l'évolution des TIC utilisées dans l'entreprise de manière positive²⁰. Souvent parfaitement intégrés à leurs pratiques professionnelles, ces outils les aident dans l'atteinte de leurs objectifs : facilitation des échanges et des déplacements, gain de temps, facilitation des collaborations, élargissement de leurs cercles de connaissances... Ils renforcent également leur autonomie, notamment en leur offrant une certaine souplesse dans la gestion de leur temps et leur organisation personnelle. Dans ce contexte, 73 % pensent qu'il est indispensable d'être bien équipé et de savoir maîtriser les outils disponibles pour réussir sa vie professionnelle et être efficace²¹.

Les usages des NTICS ne sont néanmoins pas totalement exempts de risques : accroissement de la charge de travail, fractionnement du travail, gestion de l'activité en flux tendu, transfert de stress du travail à la maison²². Les cadres sont ainsi plus nombreux qu'auparavant à déclarer qu'ils travaillent plus vite qu'il y a quelques années (79 % à 90 %) ²³. La plupart jugent que les TIC réclament des temps de réponse toujours plus courts (87 %) et qu'ils accroissent le volume des informations à traiter (84 %) ²⁴. Près de la moitié soulignent les effets sur la concentration et le stress (40 %) ²⁵. Au final, ils sont près de la moitié à juger leur charge de travail excessive (46 %) ²⁶.

Dans ce contexte, les usages des NTICS peuvent favoriser des cas de surmenage provoqués par « *une sollicitation renforcée, parfois intense, des ressources mentales, psychologiques et biologiques*²⁷ ».

17. « Les effets des TIC sur l'isolement et les échanges entre collègues », J. Rosanvalon, Centre d'analyse stratégique, février 2012.

18. Étude montrant que de nombreux salariés en télétravail ont le sentiment que leur éloignement réduit leurs chances de promotion, citée dans « Le rôle des TIC dans les reconfigurations des espaces et des temporalités ».

19. Cette confiance se traduit notamment pour les salariés par une capacité à participer à la définition de leurs objectifs et à définir les moyens de les atteindre.

20. Être cadre aujourd'hui, Étude APEC, 2010, citée dans « Impacts des TIC sur le bien-être et la santé au travail », Centre d'analyse stratégique, février 2012.

21. Sondage TNS Sofres – Microsoft, 2010, cité dans « Impacts des TIC sur le bien-être et la santé au travail », Centre d'analyse stratégique, février 2012.

22. Étude réalisée aux États-Unis montrant qu'un cadre passe environ deux heures par jour à traiter une moyenne de 85 mails, les appels téléphoniques et les SMS... Cela fait une sollicitation toutes les 3 à 4 minutes dans la journée de travail, citée dans « Impacts des TIC sur le bien-être et la santé au travail », Centre d'analyse stratégique, février 2012.

23. Baromètre CFE-CGC mettant en évidence une évolution des rythmes de travail des cadres entre 2003 et 2010, cité dans « Impacts des TIC sur le bien-être et la santé au travail », Centre d'analyse stratégique, février 2012.

24. OpinionWay, 2011, citée dans « Impacts des TIC sur le bien-être et la santé au travail », Centre d'analyse stratégique, février 2012.

25. Enquête Ipsos réalisée pour le cabinet Bernard Julhiet et le journal La Tribune, auprès de salariés et des cadres, nov 2010, citée dans « Impacts des TIC sur le bien-être et la santé au travail », Centre d'analyse stratégique, février 2012.

26. Étude APEC, citée dans « Impacts des TIC sur le bien-être et la santé au travail », Centre d'analyse stratégique, février 2012.

27. Citation tirée de « Impacts des TIC sur le bien-être et la santé au travail », Centre d'analyse stratégique, février 2012.

Une exposition aux risques qui dépend de facteurs individuels et organisationnels



Le rapport bénéfices/risques des usages des NTICS est selon nous déterminé par deux grands facteurs, l'un relevant des individus, l'autre de l'organisation du travail.

1. Premier facteur d'exposition aux risques : une maîtrise insuffisante des compétences liées aux usages des NTICS

Les usages des NTICS ont des effets structurants sur le contenu du travail et les compétences mobilisées pour l'exercer. **Dix familles de compétences** ont ainsi été identifiées²⁸ : « Travailler avec les TIC, c'est...

- savoir gérer des changements permanents,
- savoir gérer la numérisation qui induit l'abstraction liée à la dématérialisation,
- maîtriser parfaitement la lecture et/ou l'écriture,
- savoir gérer l'interactivité et l'instantanéité,
- savoir gérer l'abondance et parfois la surinformation,
- accepter la logique contractuelle et démontrer la capacité à s'adapter aux mouvements de standardisation des processus,
- savoir gérer le temps, les délais

et l'urgence,

- savoir gérer l'espace (gestion modifiée par le travail en réseaux et en équipes virtuelles à distance : projet collaboratif, nomadisme, téléconférence, e-learning, télétravail, "co-working", etc) et l'interpénétration vie professionnelle/vie privée pour les utilisateurs de TIC mobiles,
- savoir gérer la vulnérabilité (pannes, incidents techniques, intrusions, virus, attaques frauduleuses, cybercriminalité... et lutte contre les fraudes),
- savoir gérer la traçabilité et la transparence ».

On peut parler de fracture numérique pour distinguer deux catégories de salariés : ceux qui disposent de ces compétences, et sont plus à même de s'approprier

les usages des NTICS, d'en tirer parti et de mettre à distance les risques sur la QVST ; et ceux qui ne les ont pas ou pas suffisamment et pour qui le développement des NTICS peut être source de risques en matière de QVST.

Ces compétences peuvent être acquises au cours de sa trajectoire professionnelle (formation, expérience...) et/ou via l'utilisation qui peut être faite de ces outils dans la sphère privée. Leur acquisition repose aujourd'hui sur les individus et fait rarement l'objet d'une démarche de développement volontariste de la part des entreprises.

2. Deuxième facteur d'exposition aux risques : une organisation du travail fortement contrôlante

Au-delà des caractéristiques individuelles des salariés, l'exposition aux risques est largement dépendante de l'organisation du travail. Deux grandes caractéristiques organisationnelles sont à prendre

en compte selon nous pour évaluer le rapport bénéfices/risques en matière de NTICS²⁹ :

- **Les marges de manœuvre laissées aux salariés dans l'exercice de leur métier** : la latitude donnée aux salariés

pour jouer le rôle qui leur est confié est plus ou moins grande (gestion des priorités, relations de travail, utilisation des outils à disposition...), les processus de production sont plus ou moins formalisés et standardisés,

28. Ces compétences sont détaillées par Yves Lasfargues, chercheur au Centre d'analyse stratégique dans l'article « panorama de l'utilisation des TIC ».

29. Analyse qui s'appuie sur les travaux de M. Douglas, chercheuse qui a mené des travaux sur l'analyse culturelle des collectifs et sur les travaux de D. Ratier et J.M.Bézar dans « Comment les TIC participent au renouvellement des collectifs de travail ».

les prescriptions à l'endroit des salariés plus ou moins contraignantes.

hommes (objectifs/évaluation, rémunération, progression de carrière...).

entreprise de grande taille, peuvent cohabiter plusieurs de ces contextes de travail en fonction des métiers et de leurs marché.

- **La gestion de la performance** : la gestion est plus ou moins individualisée, les critères collectifs sont plus ou moins prégnants dans les modes de pilotage et de gestion des

Le croisement de ces deux dimensions permet de distinguer quatre grands contextes de travail qui structurent les usages des NTICS et l'équilibre bénéfiques/risques associé. Au sein d'une



L'organisation « formaliste »

C'est une organisation fortement hiérarchique où des règles et des statuts encadrent l'action des salariés et régissent les relations de travail. **La gestion de la performance est relativement peu individualisée** ; ainsi au niveau RH par exemple, des accords collectifs négociés servent de référence et structurent les évolutions de rémunération ou de carrière.

Ce contexte de travail largement prédominant en France s'inscrit dans la continuité du modèle fordiste. Il s'agit notamment des services publics, parapublics et des grandes entreprises privées avec une forte structuration de leur organisation, comme les banques par exemple.

Dans ces entreprises, le développement des NTICS est généralement mis au service d'un renforcement de la centralisation des processus de décision, d'un élargissement des modalités de contrôle et de reporting, d'un développement de l'automatisation et de la dématérialisation des processus, ou de l'introduction d'éléments d'individualisation...

Lorsque ces usages s'intègrent aux règles de fonctionnement ou aux collectifs de travail et sont perçus par les salariés comme des ressources dans l'exercice de leur métier (facilitation des échanges, amélioration des conditions de sécurité, diversification des activités...), ils sont adoptés rapidement (par exemple la

messagerie). Dans d'autres cas, ces usages, lorsqu'ils s'inscrivent dans des contextes de réorganisation et de tensions fortes sur les effectifs, peuvent contribuer à l'augmentation des risques psycho-sociaux.

Il peut arriver également que ces usages soient pour tout ou partie rejetés lorsqu'ils sont perçus comme des contraintes nouvelles ou des menaces sur le bien-être ou la qualité du travail (augmentation des rythmes, réduction de l'autonomie, sentiment d'une dégradation du service...).



Nous avons pu observer il y a quelques années dans une grande entreprise de transport le rejet par une certaine catégorie de personnel des téléphones portables dont ils venaient d'être équipés. Au contact des clients durant leur voyage, ces acteurs mettaient en avant leur besoin d'information en cas de problème. Or, l'équipement de portables n'avait pas résolu le manque d'information de ces acteurs et leurs difficultés à apporter des réponses précises aux clients. Dans ce contexte, cet équipement a été avant tout perçu comme un moyen de contrôle sans réelle plus-value.

L'organisation « productiviste »

Dans cette organisation du travail, **les marges de manœuvre dans l'exercice du métier sont très faibles** : formalisation poussée des rôles, simplification et standardisation des processus, parcellisation et spécialisation des tâches, prescription de gestes souvent répétitifs... La performance individuelle est pilotée en temps réel et analysée a posteriori à l'aide d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs dans une logique de productivité et de standardisation. **Le poids accordé à la performance individuelle est prépondérant dans la gestion des ressources humaines.**

Ce type d'organisation du travail s'est fortement développé ces dernières années dans les services (centres d'appels par exemple), la logistique (préparation des commandes à l'aide du système

de « voice picking³⁰ »), le transport (géo-localisation du personnel routier), dans des entreprises de sous-traitance ou des filiales de grands groupes.

Dans ces contextes professionnels, les NTICS sont complètement intégrées aux processus de production. Elles prennent la forme de systèmes centralisés permettant d'ajouter au suivi des résultats, des prescriptions de travail extrêmement précises (ordres, consignes, procédures, modes d'emploi) dont l'application est régulièrement contrôlée. La capacité des salariés à participer à la définition des modes de travail ou à peser sur leur évolution, est relativement faible.

Les salariés sont nombreux à ressentir et à décrire une pression temporelle forte, une charge de travail élevée, une réduction

de l'autonomie et un sentiment d'isolement. Dans ces univers, les NTICS en tant que telles « constituent de puissants facteurs d'amplification des risques si leurs usages ne sont pas maîtrisés³¹ ».



Dans le secteur logistique où le « voice picking » a été introduit, on constate une réaction ambivalente des préparateurs : s'ils ne souhaitent pas revenir au système papier pour des raisons de sécurité et pour des raisons financières (augmentation des primes en lien avec la productivité), ils sont cependant nettement plus nombreux à souhaiter changer d'activité à court terme.

L'organisation « opportuniste »

Dans cette organisation en réseau, **les marges de manœuvre dans l'exercice du métier sont grandes**. Sur la base de principes partagés et d'un contrat définissant les objectifs à atteindre, une grande liberté est laissée à l'individu pour exercer le rôle confié, tirer parti des opportunités et nouer les coopérations nécessaires à l'atteinte de ses objectifs. Les

relations se nouent autour d'intérêts communs et se dénouent avec leur dissociation. « *Coopération et compétition se combinent suivant les phases du travail, les tâches à accomplir (...)* Les groupes peuvent être multifformes, multidisciplinaires, trans-hiérarchiques et dépasser les frontières de l'entreprise, leur composition pouvant varier au gré de l'avancement des

missions ou des projets³² ». La gestion de la performance, extrêmement individualisée, repose sur l'envie des individus de s'investir et de se développer dans le cadre professionnel. En distinguant les plus performants, ces modes de gestion répondent à leurs aspirations de reconnaissance. Ce contexte de travail correspond

30. Voice picking : système utilisé pour l'activité de préparation de commandes qui consiste à se déplacer sur la plate-forme logistique et à prélever des colis pour constituer la commande d'un client. Dans de nombreux entrepôts, le bordereau papier a été remplacé par un système vocal relié à un logiciel indiquant au fur et à mesure au préparateur l'emplacement et le nombre d'éléments à incorporer sur la palette.

31. « Comment les TIC participent au renouvellement des collectifs de travail ».

32. Idem.

à des métiers bien particuliers : professions libérales, indépendants, cabinets de conseil, SSII, ou à des équipes projets dans des secteurs techniques.

Les individus, très équipés, peuvent combiner différents supports et différents types d'usages qui concourent au renforcement de leur autonomie et à leur développement professionnel. Certains usages cependant ne « décollent » pas. Les usages autour d'un réseau social peuvent par exemple rester très limités. En misant sur

la transparence des échanges et le partage de ressources sans bénéfices individuels clairement perçus, le réseau social ne séduit pas toujours les salariés.

Dans ce contexte, les risques liés aux usages des NTICS sont principalement liés à l'intensification des rythmes et au brouillage des frontières entre travail et hors travail (transfert du stress à la maison, surmenage...).



Très développés au sein des équipes fonctionnant en mode projet, les usages des NTICS favorisent un « nomadisme coopératif³³ », caractérisé par un fonctionnement en réseau avec des relations de travail peu formalisées mais qui s'ajustent en fonction des objectifs à atteindre par projet. Ce mode d'organisation et de collectif de travail qui répond aux aspirations d'une certaine catégorie de jeunes diplômés, crée les conditions d'un engagement très fort.

L'organisation « communautaire »

Dans ces organisations, **les valeurs jouent un rôle clé** : valeurs collectives et individuelles se rejoignent et « inspirent » les actions quotidiennes de chacun. Les comportements sont guidés par des grands principes sans que les rôles soient prescrits de manière détaillée. La contribution de chacun peut être suivie, l'investissement de certains peut être valorisé mais **il n'y a pas d'évaluation très structurée de la performance.**

Ce contexte de travail correspond à des communautés regroupant des experts de la même entreprise ou venant d'horizons différents (par exemple dans le domaine de la R&D) et souhaitant partager et approfondir leurs

connaissances. Leurs usages des NTICS permettent de diversifier et de fluidifier leurs échanges. La messagerie, l'Internet et/ou l'intranet sont incontournables. Les réseaux sociaux sont adoptés si les besoins d'interaction sont fréquents. Les risques liés aux NTICS sont quasi inexistantes.

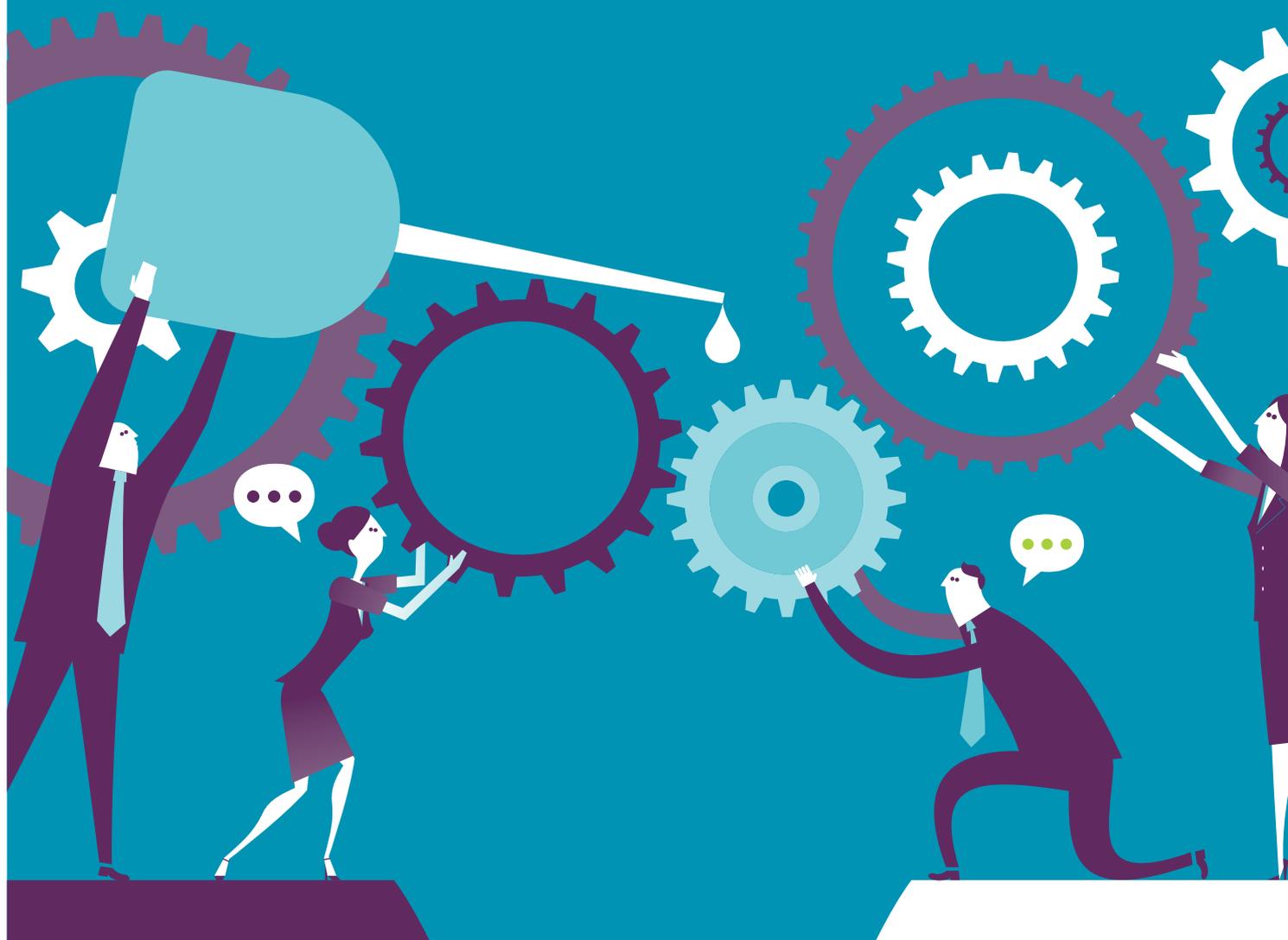
Ce contexte de travail correspond également au secteur de l'économie sociale et solidaire, où les NTICS sont intégrées aux différents métiers principalement pour en faciliter l'exercice ou améliorer la qualité du service. Des mécanismes de régulation permettent généralement d'en limiter les impacts négatifs sur la qualité de vie au travail.



Dans une entreprise du secteur de l'assurance et de l'assistance s'est développée une forme d'autogestion de l'activité sur les plateaux téléphoniques. Ce qui est perçu comme un risque pour la qualité de service ou les conditions de travail (standardisation des éléments de langage, intensification des rythmes de travail, gestion très individualisée de la performance...) est mis à distance par des téléconseillers très attachés à leur autonomie.

33. Travaux de Patricia Vendramin, cités dans « Comment les TIC participent au renouvellement des collectifs de travail ».

Recommandations pour mieux concilier performance économique, innovation technologique et qualité de vie au travail



Une évolution des usages des NTICS dans un objectif de renforcement de la QVST ne peut être mise en œuvre de manière autonome, sans lien avec les grands enjeux de l'entreprise (augmentation de la productivité, renforcement de l'activité commerciale, développement de l'innovation...). La QVST doit constituer un des critères de décision du management concernant les choix structurants qu'il est amené à faire.

Cette démarche peut cependant être ressentie par ces acteurs comme une contrainte supplémentaire dont les bénéficiaires ne pourront être perçus qu'à moyen terme. La mobilisation sur le sujet n'est jamais acquise, d'où l'importance de mettre en place des lieux d'échanges aux différents niveaux de l'entreprise et la nécessité d'aménager les modes de gouvernance. Privilégier une approche globale du travail et développer la capacité à gérer collectivement les tensions entre différentes logiques (économique, technologique et sociale) sont deux conditions de succès majeures de la démarche.

De notre expérience, nous tirons 3 grandes convictions :

1. Prendre la mesure des enjeux humains liés aux usages des NTICS au sein de l'entreprise

- Établir un diagnostic socio-organisationnel centré sur le travail (contenu, organisation, relations, reconnaissance, avenir professionnel...) pour :
 - comprendre ce sur quoi repose la qualité de vie au travail pour les salariés ;
 - approfondir les usages actuels ou futurs (dans le cadre d'un projet de NTICS par exemple) ;
 - évaluer leurs impacts sur la performance, les modes de fonctionnement, les métiers, le climat social, le ressenti des salariés... et évaluer le poids respectifs des bénéficiaires et des risques en matière de QVST.
- Partager le diagnostic avec l'ensemble des parties prenantes : management, DSI, DRH mais aussi utilisateurs et partenaires sociaux.

2. Créer les conditions d'un développement maîtrisé des usages des NTICS

- Améliorer l'expérience de la qualité de vie au travail en combinant différents leviers :
 - adaptation des modes de fonctionnement, de management et de pilotage ;
 - amélioration des fonctionnalités et de l'ergonomie des outils ;
 - renforcement de l'accompagnement du changement (actions de sensibilisation, de formation...).
- Veiller à une association « au bon moment sur les bons sujets » des acteurs métiers (utilisateurs et management) dans les projets de mise en place ou de développement des NTICS ou dans les réflexions et actions qui peuvent être lancées autour des usages.
- Renforcer le rôle de la DRH et des acteurs de la santé au travail, notamment pour traduire les changements techniques en termes organisationnels et humains, analyser les usages et leurs impacts sur la QVST, mettre en place des plans de prévention, jouer un rôle d'alerte...
- Impliquer les partenaires sociaux (CE, CHSCT) dans les projets d'évolution ou de mise en place de NTICS.



Retour d'expérience sur le dialogue avec les partenaires sociaux

« Nous souhaitons mettre en place un dialogue avec les OS sur les effets des NTICS sur la qualité de vie au travail. C'est l'occasion d'avoir un débat constructif sur notre façon de communiquer, de collaborer, de manager. C'est une démarche dont nous espérons tirer des résultats très concrets. » DRH — Groupe international — Énergie

3. Développer la capacité de l'entreprise à adresser dans la durée les enjeux des NTICS

- Mettre en place un dispositif d'évaluation des usages des NTICS (bilan et plan d'action annuels, instance d'écoute et de dialogue sur le sujet...).
- Intégrer la réflexion sur les usages des NTICS dans les accords sur la qualité de vie au travail.
- Favoriser au niveau des managers des pratiques améliorant la qualité de vie au travail au quotidien, notamment en ce qui concerne les usages des NTICS (anticipation des risques mais surtout dialogue autour des usages dans le cadre de l'exercice du métier).

➤ Les démarches de QVST dans les grandes entreprises françaises

Face aux défis des risques psycho-sociaux, les grandes entreprises françaises (EDF, SNCF, Crédit Agricole...) ont créé il y a plusieurs années **des observatoires**, lieux d'échanges et de débats autour des enjeux de **la qualité de vie au travail** mais aussi lieux d'expérimentations et de recommandations.

Paritaires, ces observatoires regroupent des acteurs internes (différents métiers et niveaux hiérarchiques, partenaires sociaux) et externes (chercheurs, ANACT...) qui se rejoignent sur un point : la qualité de vie au travail passe avant tout par la « qualité du travail » (contenu, organisation, reconnaissance...).

En 2009, EDF a créé **un club de grandes entreprises sur la qualité de vie au travail** pour échanger leurs expériences et « leur compréhension de ce qui se passe dans le travail »³⁴. Une douzaine d'entreprises engagées dans des expérimentations y participent.

34. Dossier ANACT sur la qualité de vie au travail, janvier-février 2013.

➤ L'accord sur la QVST et les NTICS chez AREVA

L'impact des NTICS est abordé dès le chapitre 3 dans **l'accord signé en mai 2012 par la direction et les partenaires sociaux sur le développement continu de la qualité de vie au travail**.

Privilégiant une approche pluridisciplinaire, partenariale et paritaire, les acteurs ont réaffirmé la qualité de vie au travail comme « *un facteur de bien-être individuel et collectif, et par conséquent de performance pour le salarié comme pour l'entreprise* ».

Le chapitre consacré à l'environnement de travail comporte **plusieurs engagements pour un bon usage des NTICS** : la poursuite de l'expérimentation du **télétravail** avant généralisation (avec une reconnaissance des accidents des salariés sur les lieux de télétravail comme des accidents du travail), un « **droit à la déconnexion** » en dehors des heures habituelles de travail, une « **sensibilisation des utilisateurs à une utilisation maîtrisée des NTICS** » (respect de la qualité du lien social et managérial et respect de la vie privée).

➤ L'accord sur la QVST et les NTICS chez AIR France

L'accompagnement des changements, « *et notamment des changements d'organisation liés à de nouvelles technologies* » est le deuxième objectif de **l'accord « Prévention des risques psycho-sociaux et développement de l'équilibre de la vie au travail »** signé en mars 2010 par la direction et l'ensemble des syndicats d'Air France. La qualité de vie au travail devient notamment une des dimensions à prendre en compte de manière systématique par les chefs de projet.

Dans le cadre du **projet « Transform 2015 »**, **une grille de cotation de la qualité de vie au travail** a été élaborée avec 4 axes d'intervention : « *mon travail, mes relations, mon environnement de travail et mon développement personnel* ».

La qualité de vie au travail devient également un des thèmes que le management est incité à aborder au quotidien avec son équipe selon le principe de « **parlons de nous et de nos métiers** » : « *on demande à l'encadrement de manager le travail et pas seulement un système ou des process* »³⁵.

35. Dossier ANACT sur la qualité de vie au travail, janvier-février 2013.

Conclusion

Les NTICS connaissent dans nos sociétés un essor rapide qui ne devrait pas faiblir : développement des réseaux, d'Internet, des outils de communication et de mobilité, des outils collaboratifs, des systèmes embarqués... Les innovations technologiques continueront à rythmer les transformations du monde du travail.

Le développement des compétences individuelles et collectives nous semble être le meilleur moyen de tirer pleinement parti de ces innovations et d'en faire un levier pour un « *travail de qualité, créateur de valeur et facteur d'accomplissement personnel* ».

Face à cet enjeu, pas de réponse toute faite mais une démarche « sur mesure » à concevoir dans chaque entreprise, pas d'approche morcelée du travail mais une approche globale à privilégier, pas de pilotage par un acteur unique mais une gouvernance intégrant les logiques portées par différents acteurs.

Un enjeu qui suppose des innovations socio-organisationnelles au moins aussi importantes que dans le domaine technologique !

Principales sources bibliographiques

- L'impact des TIC sur les conditions de travail, dossier du Centre d'analyse stratégique (CAS), février 2012, www.strategie.gouv.fr
- Les « Essentiels » du Programme International de Recherche « ISD » de la Fondation CIGREF, septembre 2012
- Les promesses de la qualité de vie au travail, dossier ANACT, janvier-février 2013

Auteurs – Équipe HR Performance

Catherine Paquet

Vice President

catherine.paquet@capgemini.com

+ 33 6 81 57 10 54

Emmanuel Duguay

Directeur

emmanuel.duguay@capgemini.com

+ 33 6 60 70 52 62

Emmanuelle Mouranche

Senior Manager

emmanuelle.mouranche@capgemini.com

+ 33 6 77 36 07 37

Autres contacts

Dominique Bourdeleau

Vice President

dominique.bourdeleau@capgemini.com

+ 33 6 80 46 53 56

Odile Coupeau

Directeur

odile.coupeau@capgemini.com

+ 33 6 81 25 09 47

Hugues Démogé

Directeur

hugues.demoge@capgemini.com

+ 33 6 08 77 60 95

Nicolas Mariotte

Directeur

nicolas.mariotte@capgemini.com

+ 33 6 09 73 66 21

Safia Matouk

Directeur

safia.matouk@capgemini.com

+ 33 6 12 15 85 60

À propos de Capgemini Consulting

Capgemini Consulting est la marque de conseil en stratégie et transformation du groupe Capgemini. Leader dans la transformation des entreprises et des organisations, Capgemini Consulting aide ses clients à concevoir et mettre en œuvre des stratégies innovantes au service de leur croissance et de leur compétitivité. La nouvelle économie numérique est synonyme de ruptures mais aussi d'opportunités. Les 3600 consultants de Capgemini Consulting travaillent avec des entreprises et des organisations de premier plan pour les aider à relever ces défis en menant à bien leur transformation numérique.

Plus d'informations sur

www.capgeminiconsulting.fr