

SEPTEMBRE 2017

# La Revue

N°06

des conditions  
de travail

MIEUX TRAVAILLER À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE :  
DÉFINIR LES ENJEUX ET SOUTENIR L'ACTION

Marie Benedetto-Meyer  
Anca Boboc  
Marc-Eric Bobillier Chaumon  
Dominique Boullier  
Pauline Crouzat  
Nathalie Darène  
Aline Dronne  
Lucie Enel  
Laurent Erbs  
Tamari Gamkrelidze

Frédéric Huet  
Hélène Jeannin  
Adrien Jouan  
Aurélie Laborde  
Olivier Lucas  
Vincent Mandinaud  
Olivier Mériaux  
Guillaume Mesmin  
Jean-Luc Metzger  
Anne-Marie Nicot

Michel Parlier  
Quynh Anh Pham Ngoc  
Laurent Riche  
Thierry Rousseau  
Clément Ruffier  
Béatrice Sarazin  
Didier Serrant  
Diane-Gabrielle Tremblay  
Gérard Valenduc  
Amina Yagoubi

Anact X Aract

LE RÉSEAU

SEPTEMBRE 2017

N° 06

# La Revue

des conditions  
de travail

MIEUX TRAVAILLER À L'ÈRE  
DU NUMÉRIQUE :  
DÉFINIR LES ENJEUX ET  
SOUTENIR L'ACTION

---

**D**estinée à un public de chercheurs, de praticiens et de consultants, cette nouvelle revue ambitionne d’approfondir et de renouveler le regard porté sur les évolutions du travail.

*La Revue des conditions de travail* propose de cheminer sur deux voies :

- La première empruntera le très riche matériau issu des expérimentations menées par le réseau Anact-Aract (notamment dans les PME) et des consultants en entreprises, comme autant d’expériences originales de conduite concertée du changement.
- La seconde prendra appui sur des contributions scientifiques issues des nombreuses disciplines convoquées par le travail et les conditions de son exercice.

Le pari de *La Revue des conditions de travail* est de faire discuter les intérêts singuliers avec les problématiques générales, les acquis théoriques avec les connaissances issues de la pratique... Face à la dispersion des savoirs, mais aussi devant la nécessité d’en créer de nouveaux, la rencontre de ces deux voies est seule à même de dépasser la déploration des dysfonctionnements et de proposer des pistes d’amélioration légitimes et pertinentes.

*La Revue des conditions de travail* s’adressera deux fois par an à une large communauté de chercheurs, praticiens et intervenants engagés dans la compréhension des enjeux et des modes d’action associés à la transformation du travail.

Pour cela, la Revue se veut :

- Un **creuset** alimenté par les travaux de capitalisation issus de l’expérimentation du réseau Anact-Aract, les études, mais aussi par des productions – enquêtes, travaux de chercheurs et de consultants – de différents milieux.
- Un **incubateur d’idées** propice à la controverse et à la mise en débat.
- Un **espace pluridisciplinaire et interinstitutionnel**, nourri par des apports issus de la psychologie du travail, la sociologie, les sciences de gestion, l’ergonomie, etc.

L’objectif ultime de *La Revue des conditions de travail* consiste à proposer des pistes de réflexion sur ce qui, aujourd’hui, conditionne la qualité du travail et de son environnement. En effet, le travail est traversé par de nombreuses controverses sur son devenir et son organisation. Ces controverses sont structurantes. Il est important d’en faire état pour s’approcher au plus près des réalités de terrain et examiner comment les acteurs s’emparent des questions du travail et élaborent des solutions satisfaisantes. L’enjeu est d’importance, tant pour l’avenir des entreprises que pour les conditions de travail des salariés.

---

**Nota : Le contenu des articles et les propos relatés n’engagent que la seule responsabilité de leurs auteurs.**

# SOMMAIRE

## { avant-propos et présentation du numéro }

---

- 06 **MIEUX TRAVAILLER À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE :**  
DÉFINIR LES ENJEUX ET SOUTENIR L'ACTION  
Olivier Mériaux et Thierry Rousseau

## { controverses et discussions }

---

- 16 **DU RÔLE DES TIC DANS LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ACTIVITÉ ET DE LA SANTÉ AU TRAVAIL**  
par Marc-Eric Bobillier Chaumon
- 25 **L'IMPACT DE L'UTILISATION DES OUTILS NUMÉRIQUES SUR LA CHARGE MENTALE DES SALARIÉS**  
par Quynh Anh Pham Ngoc
- 34 **TRANSITION NUMÉRIQUE ET CONDITIONS DE TRAVAIL :**  
VERS UNE MODERNISATION « RÉFLEXIVE » DU TRAVAIL ?  
par Vincent Mandinaud
- 44 **LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES PLATES-FORMES :**  
ÉCONOMIE COLLABORATIVE OU RÉORGANISATION DES CHÂÎNES DE VALEUR ?  
par Anne-Marie Nicot

## { entretiens }

---

- 56 **LE PROBLÈME N'EST PAS LE NUMÉRIQUE EN LUI-MÊME MAIS LE CAPITALISME FINANCIER NUMÉRIQUE**  
par Dominique Boullier
- 63 **CONTINUITÉS ET RUPTURES DANS L'ÉCONOMIE DIGITALE :**  
QUELLE PLACE POUR LE TRAVAIL ET L'EMPLOI ?  
par Gérard Valenduc

## { expérimentations et négociations sociales }

---

- 72 **LES USAGES DES OUTILS COLLABORATIFS :**  
QUEL RÔLE DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ ?  
par Marie Benedetto-Meyer et Anca Boboc
- 81 **MIGRATION NUMÉRIQUE : UN NOUVEAU RAPPORT AU PUBLIC, DE NOUVELLES EXIGENCES ORGANISATIONNELLES.**  
L'EXPÉRIENCE DU TRANSPORT PUBLIC PARISIEN  
par Nathalie Darène, Frédéric Huet et Didier Serrant
- 90 **LES RISQUES LIÉS AUX USAGES INTERNES DU COURRIER ÉLECTRONIQUE :**  
QUELS ENJEUX POUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?  
par Aurélie Laborde

## 102 NUMÉRISATION DE LA FORMATION CONTINUE :

TRANSFORMATION ET ACCOMPAGNEMENT  
DU TRAVAIL DE FORMATEUR

par Anca Boboc et Jean-Luc Metzger

## 111 NÉGOCIER UN ACCORD SUR LE NUMÉRIQUE, UN EXERCICE DE LONGUE HALEINE :

L'EXEMPLE D'ORANGE

par Hélène Jeannin et Laurent Riche

### { retour de terrains }

---

## 124 LA ROBOTISATION PARTICIPE-T-ELLE À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DES AGRICULTEURS ?

par Aline Dronne

## 135 L'ÉCONOMIE DE PARTAGE : DE NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

par Amina Yagoubi et Diane-Gabrielle Tremblay

## 145 TECHNOLOGIES COLLABORATIVES : USAGES ET IMPACTS AU SEIN DE L'ACTIVITÉ COLLECTIVE

par Pauline Crouzat et Marc-Eric Bobillier Chaumon

## 153 TRAVAILLER AVEC LE NUMÉRIQUE FAVORISE-T-IL LA COOPÉRATION ?

L'EXEMPLE D'UN CENTRE DE TRAITEMENT DES SINISTRES  
DANS UNE SOCIÉTÉ D'ASSURANCE

Olivier Lucas

## 161 TÉLÉTRAVAIL :

ENTRE FLEXIBILITÉ ET INTENSIFICATION DU TRAVAIL

par Lucie Enel

## 169 TRAVAILLER CHEZ SOI OU PERDRE SON EMPLOI ?

ÉTUDE D'UN CAS DE TÉLÉTRAVAIL PERMANENT EN FRANCE

par Adrien Jouan et Guillaume Mesmin

## 178 CE QUE DEVIENT LE TEMPS DE TRAVAIL. LE NUMÉRIQUE À L'ÉCOLE

par Laurent Erbs

## 187 L'INTÉGRATION DES TECHNOLOGIES EMBARQUÉES DANS L'ACTIVITÉ DES CONDUCTEURS ROUTIERS :

UNE ÉTUDE DE CAS

par Tamari Gamkrelidze

et Marc-Eric Bobillier Chaumon

### { recension d'ouvrages }

---

## 198 LA PARTICIPATION EN ACTES. ENTREPRISE, VILLE, ASSOCIATION

Charles, Julien (2016),

Desclée de Brouwer

par Clément Ruffier, chargé de mission Anact

## 203 L'ACTIVITÉ EN THÉORIES. REGARDS CROISÉS SUR LE TRAVAIL

Dujarier, M.-A., Gaudart, C., Gillet, A.

et Lénéel, P. (2016), par Michel Parlier,

ancien chef de département à l'Anact

# MIEUX TRAVAILLER {avant-propos} À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE :

définir les enjeux et soutenir l'action

## Olivier Mériaux

Directeur technique et scientifique - Anact

## Thierry Rousseau

Rédacteur en chef de *La Revue des conditions de travail*

Anact, chargé de mission - Département Études, Capitalisation, Prospective

---

**L**e numérique fascine et inquiète. Mais que change-t-il en réalité au travail et à notre relation  
aux autres dans le travail ? Telle était l'interrogation initiale présidant à la réalisation de ce  
numéro 6 de *La Revue des conditions de travail*. Si le numérique suscite une inflation considérable  
de discours et de commentaires, le travail de documentation des impacts de celui-ci dans le  
monde de l'entreprise n'a pas encore été complètement mené. Pour notre part, avec ce numéro,  
il s'agissait de faire remonter du terrain la plus grande variété possible des expérimentations  
développées dans le monde du travail. Ce n'est que par une immersion de ce genre que les  
impacts du numérique pourront être analysés et évalués.

---

Il est vrai que celui-ci n'est pas facile à cerner et qu'à son égard, la notion « d'objet » ne s'impose que  
difficilement tant le numérique demeure une réalité protéiforme. Sa généalogie vient de loin et il n'y a  
qu'à se rappeler le rapport Nora-Minc (1978) sur l'informatisation de la société pour se rendre compte  
que la question agite le monde des entreprises depuis un certain temps. Mais si le numérique s'inscrit  
dans cette continuité, des phénomènes d'accélération et de ruptures peuvent être observés depuis  
vingt ans. Avec celui-ci, les technologies de l'information et de la télécommunication (les TIC), expres-  
sion qui date d'avant les années 2000, changent véritablement d'échelle. Il n'est plus possible de  
parler d'un instrument ou d'un simple outil. Le « numérique », pour utiliser une formule un peu surfaite,  
propose aux utilisateurs un véritable système et non une technologie isolée. Le numérique peut être  
un moyen de production disséminé dans de nombreux usages (robotiques, bureautiques, etc.). Il est  
aussi utilisé pour mesurer la valeur des échanges entre des personnes et des entités distinctes. C'est  
aussi un support à de nouvelles formes de rétribution symboliques et financières. C'est un système  
avec lequel il devient presque impossible de dissocier ce qui relève de la technique stricto sensu,  
d'un ensemble plus large de configurations organisationnelles et productives. Il n'y a qu'à évoquer  
les plateformes dites collaboratives qui ont connu un développement fulgurant depuis quelques  
années. Ce développement procède tout autant d'instruments technologiques en tant que tels – les  
données massives, la géolocalisation, les algorithmes, etc. – que d'une façon d'organiser le marché  
et les rapports entre les producteurs et les consommateurs. Dans ce cas, derrière les artefacts techno-

logiques – le *cloud*, le *big data* et la connectivité généralisée – il y a des visées stratégiques précises : pour les plateformes, par exemple, devenir le point de passage obligé entre les prestataires de service – souvent des indépendants, ce qui menace le statut salarial – et les clients.

Le numérique n'est pas seulement un instrument que l'on pourrait prendre ou laisser. Le propre de celui-ci est de s'immiscer dans de nombreuses dimensions de la vie sociale et organisationnelle ; il permet de modifier les chaînes de valeur (en décomposant et en captant les flux monétaires et informationnels), de brouiller les frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle (par l'usage d'instruments communs aux deux sphères), d'assurer une traçabilité forte de l'activité et des déplacements, de générer des flux d'informations considérables qui sont mis en ordre et exploités par des algorithmes qui restent le plus souvent des boîtes noires, etc. Ce ne sont pas de simples outils et là réside, peut être, la difficulté. Les technologies numériques incorporent des façons de faire – la rationalisation, une mise en tensions des processus, un partage massif de l'information ou encore le déploiement d'outils collaboratifs, par exemple – qui doivent beaucoup aux intentions de leurs concepteurs et qui sont ambivalentes en considérant leurs conséquences potentielles sur le travail. De plus, il n'y a sans doute pas un numérique mais différentes expressions de celui-ci qui servent des logiques dissemblables. Enfin, il y a toujours une incertitude concernant les usages qui seront fait du numérique. C'est vrai pour toute technologie mais le numérique renforce sans doute cette ambivalence par le fait que le propre de celui-ci est d'être à la fois disséminé – avec une multitude d'utilisateurs – et omniprésent (il devient difficile de s'en passer). Toutes sortes d'usages peuvent en être attendues, qui peuvent sortir du cadre prescrit ou le renforcer.

Ce propos pourrait relever du déterminisme technologique. Il n'en est rien pour deux raisons. La première est d'ordre général. Le rejet du déterminisme technologique ne doit pas conduire à penser que les techniques ne déterminent rien du tout. Il y a bien une force à la « détermination technique », comme l'exprime Serge Proulx<sup>1</sup> en reprenant de nombreux axes contemporains de recherches sur les usages de la technique. Les techniques font « faire des choses aux humains » et c'est sans doute un peu plus vrai pour le numérique que pour d'autres systèmes techniques. Il importe alors d'analyser la matérialité des dispositifs et de comprendre la logique qui préside à leurs conceptions. Pour autant, et c'est une seconde raison pour rejeter le déterminisme, le monde du travail constitue un milieu récepteur qui n'est pas qu'un simple réceptacle passif des évolutions en cours. Si la technique sert certaines fins, celles-ci se heurtent aux réalités matérielles et organisationnelles des entreprises, lesquelles viennent façonner le contenu et les formes d'appropriation des technologies. C'est la question de la construction des usages dans le travail qui est ainsi posée : quelle technique pour quel type d'usage ? Les usages refaçonnent et reconfigurent les techniques. De ce point de vue, les questions qui sont adressées au monde du travail par le numérique sont nombreuses et appellent à un travail collectif : comment limiter la connectivité généralisée, comment empêcher que la géolocalisation ne se transforme en traçabilité et en contrôle permanent, quel rôle pour l'encadrement intermédiaire, quel impact concernant une charge de travail qui devient difficile à saisir ? Ces questions et bien d'autres sont au cœur de la transition numérique des univers de travail. Dans ce contexte, un *travail* pour « organiser le travail » est plus que jamais nécessaire pour garantir la meilleure appropriation possible de ce nouvel univers. Il faut alors expérimenter les différents dispositifs – les mettre à

l'épreuve du travail -, pour en tirer le meilleur parti. C'est ce travail qu'il faut soutenir, non pour définir de l'extérieur ce qu'il convient de faire – et comment –, mais pour mieux appréhender les usages réels qui se développent à l'occasion de la diffusion des innovations numériques.

L'ensemble des articles qui vont suivre traite ces questions avec la convocation d'une grande variété de situations. Ce numéro de *La Revue des conditions de travail* participe ainsi de la connaissance du numérique en train de se faire. Notre conviction est qu'avec la diffusion de celui-ci, la question des conditions de travail, celles des salariés mais aussi des nouveaux travailleurs indépendants demeure incontournable pour favoriser positivement l'appropriation de ces innovations.

## PRÉSENTATION DU NUMÉRO

### Controverses et discussions

Ce numéro débute par quatre articles qui illustrent autant de facettes de problématisation des transformations numériques en cours. L'article de **Marc-Eric Bobillier Chaumon** développe une typologie des différents outils numériques en situation professionnelle. Cinq types peuvent être dégagés pour constituer une véritable taxonomie : les *technologies de communication* (internet, etc.), les *technologies de collaboration* (les *groupwares*, par exemple), les *technologies de gestion* (les ERP), les *technologies d'aide à l'action et à la décision*, les *technologies de formation* (les MOOC). Ces technologies exercent trois rôles fondamentaux dans l'activité professionnelle ; elles peuvent être *supplétives*, *substitutives* ou *palliatives* par rapport à l'activité humaine. De plus, leur implantation et les usages qui en seront faits pourront se greffer à ce qui existe déjà de façon itérative ou, à l'inverse, disruptive. Ce qui compte cependant, c'est de produire une véritable clinique de l'usage. C'est à cette condition que peut se développer de façon concomitante l'efficacité des organisations et la santé au travail.

L'article de **Quynh Anh Pham Ngoc** s'intéresse à la charge mentale des salariés. Quel est l'impact de l'utilisation des outils numériques sur celle-ci ? La méthode déployée est l'enquête par questionnaire. Plus de 800 salariés ont répondu à un questionnaire anonyme pour évaluer l'utilisation de ces outils et leurs impacts sur leur santé et la charge de travail. Un peu moins de la moitié des salariés ressentent des symptômes en lien avec l'utilisation des outils numériques : fatigue, troubles du sommeil, anxiété ou angoisse, etc. La question du débordement des sphères professionnelles et privées devient également problématique, et cela dans les deux sens. Des facteurs de charges mentales et cognitives sont aussi à l'œuvre : dépassement d'horaires, réponses immédiates à des flux d'informations, interruptions des tâches, etc. Les temps du travail et de la vie privée semblent de plus en plus se confondre. C'est en tout cas une des principales pistes de réflexion de cette étude.

Pour **Vincent Mandinaud**, s'inspirant de la sociologie pragmatique, la dynamique de la transition numérique se doit d'être interrogée dans ses modalités et ses principes de mise en œuvre. Le changement ne doit pas être conçu comme une « boîte noire » soustraite à la controverse et au débat. Bien au contraire, pour tirer le meilleur parti possible des potentialités offertes par ces technologies, il est tout à fait admissible de s'interroger collectivement sur le sens et les finalités des évolutions en cours. C'est non seulement une question d'acceptabilité du changement que d'efficacité et de construction du sens de l'action. Dans cette démonstration, une attention soutenue est portée aux processus de management des changements organisationnels. Les techniques ne sont pas des

objets déterminés à l'avance. Il importe alors d'en explorer le plus de potentialités possibles. Cette exigence nécessite d'accorder une autonomie conséquente aux acteurs locaux. Les usages de la transition numérique s'inventent ainsi au quotidien sans directions entièrement préétablies.

La question des plateformes est au centre de nombreuses réflexions portant sur l'essor de l'économie collaborative. L'article d'**Anne-Marie Nicot** entend proposer une analyse serrée de la signification de ce développement. En quoi consiste le caractère collaboratif de ladite économie ? Les plateformes se caractérisent avant tout par leur capacité à réorganiser les chaînes de valeur à leurs avantages. Elles sont moins collaboratives qu'elles ne le prétendent ; elles visent à organiser les marchés en proposant une nouvelle intermédiation entre les prestataires de services – souvent constitués de travailleurs indépendants – et les clients. Cette évolution n'est pas tout à fait nouvelle ; elle vise à une économie des coûts de transactions, à mettre directement en relations producteurs et consommateurs. Pour l'emploi, les risques sont connus et se traduisent souvent par une plus grande précarité. Il reste cependant à documenter les conséquences de ce mode d'organisation sur les travailleurs.

### Entretiens

Cette rubrique est constituée de deux entretiens. Pour **Dominique Boullier**, ce n'est pas tant le numérique qui est un problème que le capitalisme financier numérique. Avec cette expression, il veut indiquer qu'une même technologie peut servir différentes finalités et que les formes d'appropriations sociales sont essentielles à analyser pour comprendre les trajectoires technologiques. Le numérique prend son essor dans un moment où le système économique reste financiarisé ; il permet le déploiement d'une économie sans substance, sans infrastructures et sans organisations. C'est le cas avec certaines plateformes qui attirent massivement les capitaux. Mais d'autres usages pourraient se développer et la question ne relève pas du numérique en soi. Par exemple, il est possible d'imaginer un meilleur développement de l'économie contributive et une valorisation des logiques de proximité dans les échanges. Et de ce point de vue, les sciences sociales peuvent jouer un rôle fondamental comme incubateur de nouvelles alternatives.

L'entretien avec **Gérard Valenduc** permet de repérer les continuités et les ruptures qui affectent le développement de l'économie numérique. Ici aussi, la question du déterminisme est discutée pour être rejetée : le numérique s'insère dans des formes sociales qui lui préexistent et lui donnent un appui ou orientent son développement dans des directions précises. Les changements actuels sont cependant impressionnants et mêlent de façon inextricable, transformations technologiques et organisationnelles : fragmentation des chaînes de valeur, internet des objets, personnalisation de masse des services et des produits, nouvelles générations de robots dits intelligents, etc. L'activité humaine reste toutefois essentielle dans le travail : toutes les activités ne pourront pas être automatisées et les discours annonciateurs de catastrophes doivent être pris avec recul.

### Expérimentations et négociations sociales

Le numérique fait l'objet de différentes expérimentations. C'est le cas avec le déploiement des réseaux sociaux d'entreprise et le développement des plateformes d'entraide entre salariés, comme le relate l'article de **Marie Benedetto-Meyer** et **Anca Boboc**. L'usage de ceux-ci est rien moins qu'évident et suppose de construire des modes d'appropriation efficaces auprès des acteurs de cette entreprise.

Qu'en est-il des liens hiérarchiques ? Pourquoi s'exposer et comment assurer sa visibilité organisationnelle à l'aide de ces dispositifs ? Pour les concepteurs de ces dispositifs, l'enjeu est de mieux permettre le partage de l'information et de favoriser l'émergence de nouvelles formes de collaboration. Mais pour être appropriée, une technique doit rencontrer son usage effectif et devenir utile pour les utilisateurs. Dans ce cas, cette évolution n'est pas automatique. Des managers peuvent se sentir court-circuités, l'usage des dispositifs peut être très personnel (le besoin de visibilité) et l'information que l'on jette en pâture dans le dispositif peut s'avérer délicate. La collaboration ne se prescrit sans doute pas et exige de s'articuler aux formes organisationnelles existantes.

L'article de **Nathalie Darène, Frédéric Huet et Didier Serrant** prend la question dans une autre direction : comment les entreprises peuvent-elles se servir des médias sociaux pour transformer les relations avec leurs clients. Ces médias permettent de collecter de nombreuses informations sur les humeurs et les prises de parole des usagers dans les transports. C'est un canal direct entre les entreprises et les usagers. Toutefois, il n'est pas évident d'organiser les nouveaux métiers pour faire face à cette évolution. Car il faut trouver des compétences idoines, organiser des services et définir les réponses que les organisations apportent aux usagers. L'interactivité suppose un échange de flux d'informations dans les deux sens. Il y a va de la crédibilité des entreprises. La critique des usagers peut ainsi servir d'aiguillon pour l'amélioration de la qualité de service.

L'article d'**Aurélie Laborde** s'intéresse à un dispositif de communication devenu incontournable depuis quelques années : la messagerie numérique. Cette expérimentation a été menée dans une entreprise publique de plus de 800 salariés. Elle montre que si cet usage est devenu indispensable, celui-ci peut revêtir des formes parfois difficiles à vivre par les salariés/utilisateurs. Le temps de traitement des messages peut être important dans une journée de travail. Les réponses doivent souvent être immédiates, interrompant les autres tâches qui doivent être reprises plus tard. La notion de surcharge informationnelle est convoquée ici. De plus, il y a certaines formes d'incivilités qui sont associées à l'usage des mails : pressions inutiles, abus des messages d'urgences, mise en copie systématique de nombreux interlocuteurs. Les cadres sont aussi les plus touchés par cette « infobésité ». Pratique la plus répandue, la messagerie électronique ne fait que rarement l'objet d'un encadrement des pratiques. L'auteure milite pour un meilleur encadrement de celles-ci. C'est une question de qualité de vie au travail.

La numérisation de la formation en entreprise fait l'objet de nombreuses expérimentations. L'article d'**Anca Boboc** et de **Jean-Luc Metzger** s'attache à évaluer une expérience de Massive Online Open Courses (MOOC). Cette digitalisation n'est pas sans impact sur le métier de formateur mais aussi sur l'expérience-utilisateurs des stagiaires. Dans ce dernier cas, le « tout-à-distance » n'est pas sans poser de problèmes ; il est parfois difficile pour ceux-ci de suivre et, dans cette expérience, le taux de non-réussite reste élevé. Quant aux formateurs, ils se transforment en animateurs chargés du suivi des stagiaires. Cela exige d'eux une disponibilité permanente. Les séquences pédagogiques et la progression des stagiaires, suivies sur les forums, s'avèrent également une activité compliquée. Les apprenants avancent à leur rythme et une réponse à une question peut ne jamais être lue tandis que les stagiaires passent (ou non) d'un module à un autre. Les fils de discussions peuvent ainsi être nombreux et compliqués à suivre pour l'animateur. Les auteurs concluent leur article en identifiant quelques pistes de solutions consistant autant à restaurer certains moments présentiels qu'à proposer

une nouvelle articulation entre l'organisation du travail et la conception des dispositifs pédagogiques.

Le numérique ne fait encore que très peu d'émule en matière d'objet de négociation collective. Un exemple inverse provient d'Orange qui a conclu un accord avec trois organisations syndicales à l'automne 2016 et qui est analysé par **Hélène Jeannin** et **Laurent Riche**. Cet accord n'a pas été simple à conclure et a exigé deux rounds de négociation. Un premier accord a été dénoncé par deux organisations majoritaires avant que les négociations reprennent. Cet accord tente d'adosser les garanties de protections des salariés à l'évolution nécessaire de l'entreprise et aux transformations du travail. Des mesures d'adaptation sont prévues (formation, prise en compte des risques de fractures numériques, nécessité de maintenir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, déconnexion, etc.). Il est également prévu d'analyser les impacts potentiels du numérique et de le relier à une meilleure régulation de la charge de travail. L'analyse des usages s'impose également. Evidemment, un accord ne peut pas couvrir tous les risques d'autant que ceux-ci peuvent survenir à l'occasion d'un nouveau projet et que ceux-ci restent difficiles à anticiper. Mais cet accord témoigne de la volonté des parties de mieux maîtriser les enjeux liés au numérique.

### Retours de terrain

Les retours de terrain sont nombreux dans ce numéro de *La Revue des conditions de travail*. Ils témoignent de situations dissemblables du point de vue de l'évaluation des effets du numérique.

L'article d'**Aline Dronne** témoigne de la mise en place des robots de traite dans les exploitations laitières. Elle montre que la diffusion de ces technologies, au-delà des questions d'efficacité participe d'une meilleure qualité de vie au travail des éleveurs. Une partie de la pénibilité physique affectant ceux-ci se trouve amoindrie : suppression de la présence impérative pendant la traite, diminution des manutentions physiques et de la conduite des bêtes, etc. Toutefois, l'éleveur fait face à de nouvelles exigences : son métier devient analytique par la compulsion des nombreuses informations (et leurs numérisations) qu'il reçoit des robots. L'hyper-connectivité touche ainsi potentiellement ce métier à l'instar des cadres dans les grandes entreprises.

Comment fonctionne le travail dans l'économie collaborative ? Sans répondre exhaustivement à cette question, l'article d'**Amina Yagoubi** et **Diane-Gabrielle Tremblay** s'attache à décrire l'état d'esprit qui règne dans ces entreprises à l'aide d'un matériel empirique foisonnant. Nous sommes dans le cadre de l'économie de partage, au plus loin des grandes plateformes comme Uber. Le langage utilisé en témoigne : on insiste sur les valeurs, l'entraide et la solidarité. On s'interroge aussi sur le projet de l'entreprise : comment assurer une juste rémunération des efforts de chacun. Il n'est pas question qu'un seul acteur emporte la mise. La justice doit ici être redistributive. Mais l'essor de cette économie n'est pas sans poser de problèmes : ces communautés en lignes risquent aussi de substituer aux formes traditionnelles d'emplois et d'activités. Un certain taylorisme digital est aussi à l'œuvre. Le *crowdsourcing*, même animé de bonnes intentions, soulèvent des enjeux majeurs.

Les deux articles suivants explorent la question des technologies collaboratives.

Il s'agit d'abord de l'article de **Pauline Crouzat** et de **Marc-Eric Bobilier Chaumon** qui analyse celles-ci dans le cadre de projet de développement au sein de départements d'ingénierie aéronautiques.

Quatre types d'outils sont analysés : la messagerie, la visio-conférence, les PowerPoint (outil de présentation) et le réseau social d'entreprise. Certains outils sont très utilisés (les deux premiers) et d'autres moins. En fait, et c'est la conclusion de l'article, un usage ne se prescrit pas. Il s'incorpore dans les pratiques des collectifs pour finir par devenir un instrument usuel. Il faut tenir compte de cette réalité en mettant en place les technologies collaboratives.

L'article d'**Olivier Lucas** poursuit une analyse similaire à propos de la mise en place du traitement informatisé des dossiers dans un centre de gestion des sinistres d'une compagnie d'assurance. Dorénavant, chaque gestionnaire peut être impliqué dans le traitement des dossiers et peut intervenir ponctuellement pour faire avancer celui-ci. Il n'y a plus de suivi attiré et personnalisé des dossiers. Cette évolution n'est pas si aisée qu'elle en a l'air. De nouvelles manières de travailler émergent notamment avec le travail permanent à l'écran. Le travail est-il pour autant collaboratif ? Ce n'est pas toujours le cas alors que les gestionnaires interviennent sur des séquences déterminées du dossier au détriment d'un suivi complet. Ils restent dans l'ignorance de ce que chacun fait. Tirer parti de toutes les potentialités de l'outil nécessiterait un apprentissage organisationnel plus prononcé. Au moment de l'enquête, cela n'était pas encore possible.

Les deux articles suivants s'intéressent au télétravail.

Il s'agit d'abord de l'article de **Lucie Enel** qui relate une expérience de télétravail permanent à domicile dans une société québécoise de placement. Si le télétravail est souvent paré de la vertu de concilier des exigences de flexibilité personnelle et d'efficacité, cet exemple remet en cause cette proposition. Il est vrai qu'il s'agit d'un cas d'espèce. Les téléopératrices longuement rencontrées font état d'une intensité du travail qui les empêche de pleinement profiter de la flexibilité offerte par le travail à domicile. Une fois *loggé*, l'activité nécessite le plus souvent un engagement plein et entier qui empêche de se consacrer à autre chose. De plus, pour ne pas être débordé une fois la connexion établie, il est fréquent de devoir compulsurer les mails en dehors des heures de travail effectives. En fait, cette activité semble marquée par une culture de l'urgence permanente laissant peu de place aux avantages supposés du travail à domicile – l'absence de déplacements – au bénéfice d'une hyper-connectivité difficile à vivre pour les téléopératrices.

L'article d'**Adrien Jouan** et de **Guillaume Mesmin** s'intéresse à une situation des similaire de la précédente. Il s'agit aussi d'un cas de télétravail permanent à domicile proposés aux salariés pour préserver leurs emplois. Ce projet n'est pas encore en place. Pour les intervenants, l'enjeu consiste à anticiper ce que pourrait devenir le travail dans un contexte comme celui proposé par l'employeur. Ils combinent une analyse générale du télétravail avec une interrogation systématique des salariés (par entretiens collectifs et individuels). Il en ressort de nombreuses craintes. Certains salariés se sont déjà trouvés dans la situation de faire du télétravail pour des périodes prolongées. Les interrogations concernent aussi bien les questions de responsabilité légale (que se passe-t-il en cas d'accident à domicile), de l'entraide collective et de l'isolement, de la charge de travail que de la perte symbolique d'un lieu et d'un espace de travail. Il n'est pas certains que le réseau social de l'entreprise puisse pallier ce sentiment de délaissement. En tout cas, cet article propose d'interroger une forme de télétravail qui, bien que relativement rare, comporte de nombreuses ambivalences.

La gestion du temps de travail est au cœur de l'article de **Laurent Erbs** consacré à l'usage du numérique à l'école. Celui-ci est devenu évident par le couplage entre l'ordinateur et internet. C'est un outil qui sert des fins pédagogiques (préparer les cours) mais qui est aussi utilisé pour rendre compte de tâches administratives, souvent réalisées en dehors des heures scolaires et à domiciles. Cette évolution est grosse de modifications dans le rapport aux différentes temporalités des professeurs. L'usage de l'ordinateur est devenu indispensable et permanent : une économie de l'attention se met en place dans laquelle les temps avant et après la classe deviennent flottants au risque de la surcharge de travail. Le paradoxe est que cet ordinateur si personnel sert des tâches professionnelles que l'on peut qualifier d'impersonnelles. Les temps sociaux et professionnels tendent alors à se confondre comme dans les bureaux ou les usines.

Enfin, dernier article de ce numéro de La Revue des conditions de travail, l'article de **Tamari Gamkrelidze** et **Marc-Eric Bobilier Chaumon** consacré à l'introduction des systèmes informatiques embarqués (SIE) dans le transport routier. Cet article vaut aussi comme cas d'espèce. Les auteurs montrent sans doute ce qu'il ne faut pas faire dans l'implantation d'un système de ce type. Les routiers de cette entreprise sont peu formés aux usages de l'outil ; celui-ci reste surtout un moyen de contrôle des déplacements et des ordres de circulation émis par le management. Résultat, les chauffeurs évoquent le souhait de le débrancher et n'utilisent qu'à minima les potentialités de ce système. C'est l'occasion pour les auteurs de rappeler que les usages sont fondamentaux pour favoriser l'appropriation d'une technologie. L'approche de *l'acceptation située* permet d'approfondir cette intuition. C'est la seule façon pour qu'un outil ne soit pas « figé et réduit à ses propriétés initiales ». L'acceptation des technologies passe aussi par l'intéressement des acteurs à celles-ci plutôt que par une obligation qui vient par le haut.

L'ensemble de ces textes n'avait pas la prétention d'offrir un panorama exhaustif des transformations en cours. Mais, s'il est une conclusion qui peut être retenue, c'est que les changements liés au numérique ne suivent pas une trajectoire unique et obligatoire. L'appropriation de ces nouveaux outils oblige à reconsidérer la place du travail dans les configurations socio-techniques qui émergent. En fait, pour bien profiter des potentialités offertes par ces systèmes, il reste nécessaire de penser les usages qui seront développés avec les futurs utilisateurs de ceux-ci, c'est-à-dire les salariés et le management. C'est le gage non seulement d'une meilleure acceptation du changement mais aussi d'efficacité et de performance productive. Amélioration des conditions de travail des salariés et performance des organisations peuvent ainsi se rejoindre.

---

<sup>1</sup> S. Proulx (2015), « La sociologie des usages et après ? », in *Revue française de l'information et de la communication*, n° 6, p. 8.

---



**{controverses et discussions}**

16 DU RÔLE DES TIC DANS LA TRANSFORMATION  
DIGITALE DE L'ACTIVITÉ ET DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

---

par **Marc-Eric Bobillier Chaumon**

25 L'IMPACT DE L'UTILISATION DES OUTILS NUMÉRIQUES  
SUR LA CHARGE MENTALE DES SALARIÉS

---

par **Quynh Anh Pham Ngoc**

34 TRANSITION NUMÉRIQUE ET CONDITIONS DE TRAVAIL,  
VERS UNE MODERNISATION « RÉFLEXIVE » DU TRAVAIL ?

---

par **Vincent Mandinaud**

44 LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES PLATEFORMES :  
ÉCONOMIE COLLABORATIVE OU RÉORGANISATION  
DES CHÂÎNES DE VALEUR ?

---

par **Anne Marie Nicot**

# DU RÔLE DES TIC DANS LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ACTIVITÉ ET DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

**Marc-Eric Bobillier Chaumon**

Professeur de Psychologie du travail et psychologie ergonomique, Laboratoire GRePS, - Lyon 2, Institut de Psychologie  
marc-eric.bobillier-chaumon@univ-lyon2.fr

L'ambition de cet article est d'interroger la fonction que peuvent avoir les technologies comme instrument potentiel de développement et d'innovation dans l'activité, et de discuter plus généralement du rôle qu'elles peuvent et doivent jouer sur la qualité du travail et sur la qualité de vie au travail, facteurs de santé au travail. Nous verrons ainsi que si certaines technologies peuvent apporter un vrai soutien et de réelles ressources pour le bon déroulement des activités, d'autres, en revanche, peuvent se révéler extrêmement délétères pour le bien-être des salariés en altérant les conditions d'exercice du travail ou en s'appropriant le cœur du métier, celui qui fait sens pour l'individu et qui donne du sens à l'activité.

Les changements technologiques actuels se caractérisent par la diversité, la régularité, la rapidité, voire parfois même, une certaine brutalité dans la diffusion des innovations techniques qui touchent tous les domaines de notre vie : professionnelle, sociale et domestique. Ainsi, vivre et travailler aujourd'hui, ce n'est plus vivre comme avant, c'est-à-dire avec l'ordinateur en plus ; c'est bien vivre dans l'univers des technologies, avec lesquelles il faut apprendre à composer et à s'organiser. La technologie n'est donc plus un simple outil au service de la tâche, c'est toute l'activité qui se trouve intriquée, articulée autour de ces technologies, avec des reconfigurations majeures pour les conditions d'exercice de nos pratiques socioprofessionnelles. Dans ce contexte hyper-médiatisé, la question n'est donc pas seulement d'imaginer « *ce que peuvent faire (encore de mieux) les technologies* » mais plutôt de s'interroger pour savoir « *ce que nous pouvons faire de mieux avec l'aide de ces systèmes* », c'est-à-dire quels services ces outils doivent-ils rendre pour nous permettre de mieux travailler et de mieux nous accomplir dans l'activité.

Conçus comme de réels assistants techniques, ces dispositifs peuvent ainsi fournir des ressources qui peuvent soulager l'individu de tâches non seulement complexes ou dangereuses, mais également monotones, rébarbatives et peu valorisantes. Le temps et les ressources dégagées vont alors permettre au professionnel de s'impliquer dans des occupations à plus forte valeur ajoutée. Pour autant, si les technologies peuvent revaloriser le travail et requalifier l'individu, elles peuvent également contribuer à dénaturer l'activité et à dessaisir le sujet de tout ce qui faisait sens pour lui : dans ses pratiques et ses liens professionnels, dans ses marges de manœuvre et son rapport au travail. La médiatisation

MOTS-CLÉS

TIC,  
usages,  
activité médiatisée,  
santé au travail,  
qualité du travail.

technologique de l'activité peut donc se faire au détriment du salarié et de son travail. Soit parce que les TIC sont implémentées pour se substituer à l'individu et s'approprier ce qui représente le cœur de son activité. Soit parce que ces outils impliquent des reconfigurations et des exigences telles qu'elles déstabilisent le travail et fragilisent les individus et les collectifs en place.

La question de l'introduction des TIC et de leur renouvellement incessant dans les organisations renvoie dès lors fondamentalement à la place et au rôle que jouent ces dispositifs dans l'activité, ainsi qu'à la manière dont les spécialistes du facteur humain peuvent s'en saisir dans leurs interventions. C'est dans ce cadre que s'inscrit cet article. Pensée comme une réflexion prospective tentant de saisir la logique et les modalités des transformations digitales en cours, l'ambition de ce papier sera triple :

- 1) D'abord, caractériser les grandes familles de technologies qui se déploient dans l'entreprise et spécifier le rôle qu'elles peuvent jouer - ou qu'on tente de leur faire jouer - dans l'activité.
- 2) Ensuite, discuter de leur fonction dans l'activité en montrant comment ces dispositifs peuvent affecter les conditions de réalisation de l'activité.
- 3) Enfin, envisager des modalités d'intervention et d'accompagnement des transformations digitales par ce que nous appelons une clinique de l'usage.

## 1. PANORAMA DES TIC À VISÉE PROFESSIONNELLE : QUELLES TECHNOLOGIES POUR QUELLES INCIDENCES SUR L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

### 1.1 Vers une taxonomie des TIC professionnelles

Pour saisir les incidences des technologies dans l'activité professionnelle, il est d'abord nécessaire de bien connaître les outils qui s'y déploient. Une classification en six grandes familles peut être établie. Elle permet de mieux cerner les principaux objectifs et bénéfices (attendus) dans le travail et de les confronter à la réalité des usages et des pratiques observés sur le terrain. Nous verrons aussi que derrière le déploiement de ces technologies se cache bien souvent un projet organisationnel qui vise à encadrer le travail des individus et/ou à l'ajuster au projet de l'entreprise. Parmi ces technologies, on distingue ainsi :

- *Les technologies de communication* (internet, intranet, extranet) pour transmettre et échanger de l'information entre les salariés. Si ces dispositifs participent à la décentralisation des décisions par le décloisonnement de l'information et par la dilution des frontières de l'entreprise (temporelles, spatiales et organisationnelles), nombre d'études indiquent aussi une détérioration des relations interpersonnelles (Correia, 2008) ainsi qu'une augmentation conséquente de la charge de travail par l'augmentation des flux de messages à traiter et du niveau de concentration et d'attention requis pour les gérer, avec aussi un coût émotionnel qui peut être important (Bobillier Chaumon et Eyme, 2011 ; Créno et Cahour, 2016) ; Wajcman et Rose (2011) parlent d'ailleurs de technostress au sujet de ces sollicitations numériques toujours plus nombreuses qui se surajoutent aux exigences de travail.
- *Les technologies de collaboration* ont l'ambition d'optimiser et de coordonner le travail en équipe virtuelle par le biais de différents dispositifs (*collecticiel/groupware, agenda/espace partagés, réseaux sociaux numériques, visio/audio conférence, workflow...*). Il s'agit par leur diffusion de faire

passer l'organisation pyramidale traditionnelle, fondée sur la hiérarchisation des postes et la stricte définition de tâches, à une structure plus souple de type matriciel, privilégiant les relations transversales susceptibles de faire émerger du travail coopératif et en réseau entre les individus (Vacherand-Revel, 2007). Mais comme l'évoquent aussi certains auteurs, ces dispositifs visent bien plus souvent à prescrire la collaboration entre ces salariés (comme avec les *workflows*) qu'à la soutenir ou à l'animer par des systèmes qui s'intègrent aux collectifs préexistants (Craipeau, 2001).

- *Les technologies de gestion* ont pour objectifs de formaliser et d'automatiser le recueil, le traitement et l'accès aux données stratégiques de l'entreprise : par des Progiciels de Gestion Intégrée (PGI/ERP) ou la Gestion Electronique de Documents (GED). Ces outils visent à augmenter la performance organisationnelle de l'entreprise en optimisant le processus de décision et en rationalisant les circuits de gestion de l'information par la traçabilité des actions. Dans certains cas, ils peuvent conduire à une plus grande flexibilité et réactivité dans le travail grâce à la performance dégagée qui décharge les salariés de certaines tâches répétitives ou fastidieuses (Sun, Bhattacharjee et Ma, 2009). Pour autant, en centralisant les informations et en imposant des procédures à respecter, ces technologies provoquent aussi souvent un accroissement du sentiment de perte de contrôle et d'autonomie (De Terssac & Bazet 2007).
- *Les technologies d'aide à l'action et à la décision* : les premières (*d'action*) suppléent ou complètent les conduites humaines pour des tâches à fortes exigences physiques : cas des robots collaboratifs appelés aussi « cobots » (Kleinpeter, 2015)). Les secondes (*de décision*) accompagnent ou prennent en charge le diagnostic et la résolution de problèmes pour des tâches intellectuelles : cas des systèmes experts, des systèmes informatiques d'aide à la décision (SIAD), du machine/deep-learning, de l'internet des objets (TIC pervasives, ambiantes). Ces dispositifs cherchent également à capitaliser et à partager les ressources immatérielles de l'entreprise en suggérant de bonnes pratiques auprès des salariés (comme le *Knowledge Management* (KM), les Réseaux Sociaux Numériques d'Entreprise (RSNE) ou encore le *Data Mining* et *Big-Data*). On se rend toutefois compte que ces bonnes pratiques sont de plus en plus érigées en nouvelles règles que chaque salarié est appelé à appliquer dans son univers particulier de travail, dans le but de gagner en efficacité personnelle et en productivité industrielle, au risque parfois de limiter sa propre créativité dans le travail (Ciobanu et Bobillier Chaumon, 2006).
- *Les technologies de formation* accompagnent les processus d'apprentissage en entreprise : que cela soit au travers des systèmes de type : *E-learning*, à réalité virtuelle ou augmentée, *Serious-Game*, COOC (*Corporate Open Online Courses*), etc. Elles donnent la possibilité aux salariés de se connecter à distance pour consulter diverses ressources pédagogiques et développer leurs connaissances, voire leurs compétences par des mises en situation via des dispositifs virtuels ou immersifs de formation (Martin et Lhuillier, 2016).

De cette présentation, il ressort que ces technologies se définissent souvent comme des instruments au service de la performance organisationnelle et économique de l'entreprise. Elles sont davantage choisies pour répondre aux ambitions stratégiques et managériales, qu'à satisfaire les besoins réels des salariés. Leur but est d'optimiser les processus de travail pour gagner en réactivité et en rentabilité : par la rationalisation des circuits de décision, la mise en réseau et la création de pôles de compétences, la mutualisation des ressources, la flexibilité du travail... Selon cette vision très déterministe, l'avènement de tels systèmes doit conduire à l'émergence d'un modèle de travail tourné vers l'excellence individuelle, la créativité collective et l'agilité organisationnelle. Ce qui expliquerait

d'ailleurs l'enthousiasme des entreprises envers ces systèmes : « Les adopter ne représente plus une opportunité, mais une obligation. Il ne s'agit plus de savoir si on va y aller, mais comment on va y aller, c'est-à-dire avec quelle stratégie, quels investissements, quels objectifs » (Champeaux et Bret, 2000).

Malgré les réserves légitimes que l'on peut avoir à propos de cette approche très essentialiste de la technologie, il n'en demeure pas moins que leur mise en place n'est pas neutre : « Si la technologie ne détermine pas grand-chose, elle ne détermine pas rien pour autant (...) une certaine logique structurante est à l'œuvre » (Alsène, 1990, p. 322). Ces technologies participent potentiellement à un mouvement de reconfiguration des structures organisationnelles et des activités en œuvre. Ce sont ces propriétés socio-techniques qui vont nous intéresser dans les parties qui suivent, et en premier lieu, l'apport effectif des TIC dans l'activité professionnelle.

## 1.2 Les apports des TIC : entre ressources et contraintes pour l'activité ?

### 1.2.1 Rôles des TIC dans l'activité professionnelle

On peut envisager trois grands rôles des TIC pour l'activité professionnelle :

- 1) Les technologies peuvent être **supplétives** (Bobillier Chaumon, 2012), habilitantes (Dubois, 2006) ou encore capacitanes (Falzon, 2013). Elles viennent améliorer ou augmenter les capacités — cognitives, physiques, sociales — des individus afin d'optimiser leurs conduites professionnelles. Ces dispositifs sont de véritables partenaires dans le travail (comme les *cobots*) qui nous permettent de faire plus et mieux avec ces technologies que sans elles. Nous sommes donc dans une activité réellement « mutualisée » — ou encore symbiotique, pour reprendre l'expression de Brangier (2002) — avec la technologie, c'est-à-dire une activité qui permet de faire ensemble, de partager l'activité, les ressources, mais aussi les bénéfices du travail. C'est une relation qui s'avère mutuellement profitable. L'action technologique ne se fait pas au détriment de l'activité humaine. Le cœur de l'activité est laissé à l'individu. Le système technique s'arroge les tâches délicates, rébarbatives et/ou complexes.
- 2) Des technologies **substitutives** : ces systèmes ont l'ambition de remplacer purement et simplement l'individu dans son travail. Les raisons sont multiples. Ces dispositifs sont considérés comme étant plus fiables, plus robustes, et surtout plus performants et rentables que les interventions humaines. L'individu n'est pas en mesure de rivaliser face aux capacités de calculs et de stockage de tels systèmes. Dans ce contexte de digitalisation de l'emploi, la question de la pérennité des métiers — sous une forme partielle ou amputée — se pose. Les prévisions de certaines économistes (Benedikt Frey et Osborne, 2013) tablent ainsi sur une disparition de près de 46 % des emplois existants (remplacés par les robots ou de l'intelligence artificielle) alors qu'un rapport du Conseil d'orientation pour l'Emploi (COE, 2017) évoque un chiffre de l'ordre de 9 %. Cependant, le COE fait mention que près de la moitié des salariés verraient tout de même une partie de leur activité prise en charge par ces TIC. Reste à déterminer comment et sur quelle base s'effectuerait la répartition des tâches entre l'homme et la machine ?
- 3) Enfin, dernière catégorie dans ce triumvirat, celle qui se réfère aux technologies **palliatives**. Celles-ci cherchent à compenser, à combler un déficit ou une fragilité qui a pu survenir en raison de diverses causes : (a) handicaps innés ou acquis, mais aussi (b) dégradation de l'état de la personne en lien avec une usure professionnelle prématurée (TMS), ou encore (c) par les incidences causées par la longévité professionnelle. Le salarié n'est donc pas ou plus en mesure d'assumer

aussi parfaitement que nécessaire son activité et va se faire aider par des assistants techniques : comme les exosquelettes qui soutiennent l'activité physique de peintres en bâtiment. Notons enfin que si ces technologies ont une fonction palliative, elles peuvent aussi avoir un rôle préventif dans la mesure où en soulageant les salariés de tâches contraignantes, elles évitent l'apparition de possibles astreintes. Toutefois, ces dispositifs peuvent également être considérés comme des sortes de « pis-aller », évitant à l'entreprise de s'interroger sur les causes réelles (organisationnelles) de la défaillance de ses salariés. Ou pire, elle peut même décider d'accroître la cadence du travail, considérant que les salariés seraient aptes à y faire face grâce à ces dispositifs techniques.

### 1.2.2 L'intégration des TIC dans l'activité

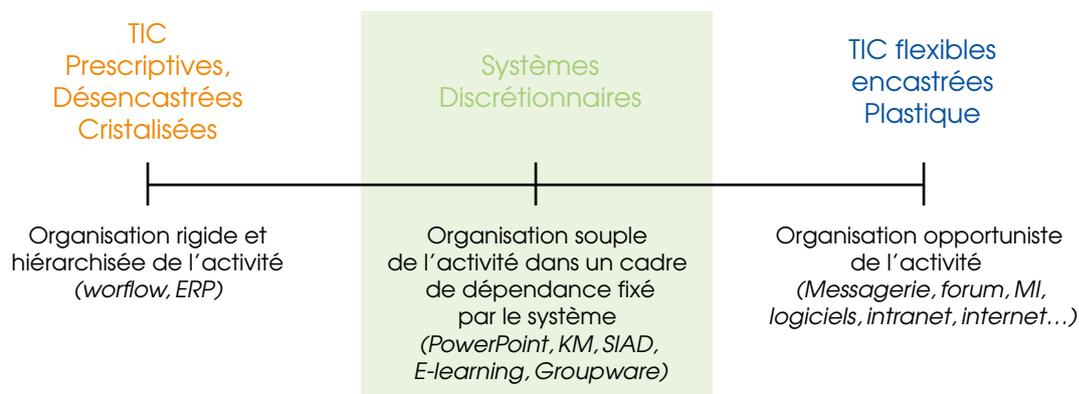
Une autre question se pose quant aux stratégies de déploiement des technologies dans les organisations, qui peuvent s'inscrire dans deux logiques de transition différentes :

- 1) D'une part, le choix de technologies **itératives** (ou incrémentales). Ce sont des outils qui s'inscrivent dans le prolongement des systèmes préexistants. Conçus dans une démarche participative, avec et pour les utilisateurs finaux, ces dispositifs favorisent les transferts d'apprentissage entre anciens et nouveaux dispositifs. En plus de rassurer les opérateurs dans un processus de changement toujours incertain, elles optimisent les processus d'appropriation et d'acceptation à l'œuvre. C'est, par exemple, une nouvelle version d'un logiciel métier qui, tout en offrant davantage de fonctionnalités et de services, conserve malgré tout une ergonomie et une logique d'utilisation semblables à l'ancienne.
- 2) À l'inverse, les technologies **disruptives** se caractérisent par une véritable rupture d'usage entre les deux versions de l'outil. L'apprentissage ne porte pas seulement sur le système technique lui-même (interface, logique fonctionnelle). Il implique aussi de revoir profondément les façons de penser, de faire, d'organiser ou de collaborer dans l'activité. En effet, les pratiques professionnelles sont de plus en plus intriquées à l'outil. L'exercice du métier dépend de la maîtrise des technologies : à l'instar d'ingénieurs qui développent un produit sur un logiciel de CAO (Conception Assistée par Ordinateur) ou encore d'un contrôleur de gestion qui réalise ses prévisions financières sur un progiciel de gestion intégré (ERP). L'arrivée brutale d'un nouvel outil, ou encore la fréquence des changements techniques a pour conséquence de fragiliser l'expérience et les acquis des salariés. Cela peut conduire à une obsolescence des compétences (Cros, Bobillier chaumon et Cuvillier, 2016) et contribuer à la déqualification, la disqualification, voire à ce que Linhart (2011) désigne par des formes de précarité professionnelle. En somme, changer d'outil oblige bien souvent à ré-étalonner ses référentiels métiers et à réajuster les conduites de travail en vigueur jusqu'alors. Parce que les salariés craignent aussi de ne plus être à la hauteur dans leur activité, de ne pas savoir s'approprier ces nouveaux outils et d'être dépassés par les nombreuses évolutions et innovations à gérer, les répercussions sur la santé peuvent aussi être importantes, au travers de symptômes d'anxiété numérique et de charge émotionnelle (Popma, 2013 ; Weil et Rose, 1987)

## 2. LES PROPRIÉTÉS ORGANISATIONNELLES DES TECHNOLOGIES

Les projets d'implémentation des technologies par les organisations suivraient trois grandes orientations, (Cf. Figure 1) selon les marges de manœuvre qu'ils laissent à l'utilisateur pour gérer et réaliser l'activité. Sans s'opposer, ces niveaux soulignent toutefois des visions très différentes sur la place de l'individu au travail et sur le rôle des technologies dans l'activité, avec diverses incidences sur la santé

des salariés.



**Figure 1** : Les différents modes de structuration de l'activité par les technologies

1) Les **technologies prescriptives** regroupent des systèmes à fortes régulations et contraintes sur l'activité : comme des ERP, Workflows, des progiciels métiers à scripts figés (que l'on trouve dans les centres d'appel ou dans les sites de logistique avec le voice-picking, (Gaboriau, 2012). Ces TIC visent une prescription de la rationalité (proche du néo-taylorisme) qui réclame l'application de procédures strictes pour l'exécution des tâches simples et qui mobilise de fait des qualifications relativement pauvres : à base de savoir-faire d'exécution pour des tâches assez répétitives et formalisables. L'individu doit s'ajuster aux systèmes et respecter ses doléances. Ces technologies ferment les espaces de mobilisation de l'intelligence et restreignent fortement les capacités d'expression et d'initiative du salarié. Elles rabattent l'activité sur des dimensions purement instrumentales et participent aussi à l'individualisation du rapport au travail. La quasi-absence de marges de manœuvre place l'individu dans une situation d'hétéronomie, c'est-à-dire de dépendance extrême vis-à-vis des injonctions du système qui détermine ce qu'il faut faire, quand et comment le faire et avec qui le faire.

Avec de tels systèmes — que Frenkel et al. (1998) qualifient d'« info-normatifs » —, l'individu n'a à se focaliser que sur la réalisation de sa tâche, et non sur les modalités d'exécution de celle-ci, prises en charge par l'outil. Dans ce type d'environnement, ce n'est pas seulement le pouvoir d'agir qui se voit amputer (Bobillier Chaumon et Clot, 2016), c'est aussi la subjectivité de l'individu qui se trouve altérée, impliquant le renoncement à une partie de soi-même : à ses initiatives, ses projets, ses gestes et règles de métier, ses critères de qualité... Dès lors, si la santé se construit dans la capacité à créer de nouvelles normes, à faire évoluer ses pratiques, à maintenir et à développer son pouvoir d'agir, l'empêchement et le renoncement à ces manières d'être et de faire sont source de souffrance.

En définitive, on voit que la technologie donne, en plus d'un format et d'un cadre, une réalité et une légitimité à l'activité. En effet, elle ne dit pas seulement ce qu'il faut faire et comment le faire, elle « autorise » la réalisation de l'activité. Elle valide son (bon) déroulement et reconnaît/valide son existence et sa « valeur », via les traces, les indices, les indicateurs, les *reportings* qu'elle prélève et dont elle rend compte régulièrement à l'entreprise.

2) Les **technologies flexibles** ouvrent, à la différence des technologies prescriptives, le champ des possibles dans l'activité. Elles offrent des ressources et des moyens quasi illimités à l'individu pour imaginer et réaliser toute l'étendue de ses projets. Ce sont, par exemple, des progiciels métiers de conception pour des architectes et des ingénieurs, les environnements de programmation pour les développeurs, les logiciels bureautiques, les messageries, internet, les smartphones.... Ces outils s'ajustent opportu-

nément à l'activité réalisée et sont là pour supporter, s'accorder avec le jeu spontané des fonctions cognitives et opératoires des individus.

Mais ces TIC peuvent aussi conduire à une forme de prescription de la subjectivité lorsqu'elles suscitent, voire dans certains cas, réclament plus d'autonomie, d'imagination, d'improvisation, de créativité... Dans cette conception empreinte d'un certain déterminisme technologique, il est considéré que les individus doivent être à l'image des machines qu'ils utilisent : en devenant plus innovants et performants, plus réactifs et proactifs, plus efficaces et résilients aussi. Les individus sont donc appelés à se mobiliser, subjectivement et intellectuellement, davantage dans l'activité. Il s'agit de faire en sorte que chacun devienne un véritable concepteur de son travail, mais aussi un acteur autonome de l'organisation. Or, à ces changements dans la manière d'agir, correspondent aussi des changements dans la manière de subir, lesquels se formulent au travers de nouvelles exigences d'ordre cognitif, social et psychique (Gollac et Volkoff, 2007). Celles-ci fragilisent l'épanouissement de l'individu et restreignent ses marges de manœuvre, car il faut être constamment dans la réaction et l'anticipation de situations souvent imprévisibles et aléatoires, qui réclament aussi dispersion et multiplication de soi (Bobillier Chaumon, et al., 2015 ; Datchary, 2011).

3) Les **technologies discrétionnaires** se trouvent à la confluence des deux précédentes, en ce sens qu'elles proposent un cadre d'action possible, que l'individu peut employer à discrétion. Ces dispositifs sont moins une contrainte que des repères, des jalons, des guides qui orientent et inspirent l'utilisateur dans sa tâche, et qu'il peut à tout moment délaissier et dépasser pour développer sa propre œuvre. Cela renvoie, par exemple, aux réseaux sociaux numériques d'entreprise ou encore au *Knowledge Management* qui offre un ensemble de ressources et de bonnes pratiques que le salarié a la possibilité de réutiliser et d'appliquer, à discrétion, dans son travail. Pour autant, ces outils distillent aussi une nouvelle forme de prescription, qui ne repose plus sur la logique de la contrainte — comme il a été vu précédemment pour les systèmes prescriptifs —, mais qui fait plutôt appel à l'engagement solidaire des individus, par une logique d'adhésion aux normes collectives issues des pairs et collègues de travail (par des mécanismes de pression collective, de conformité sociale). En somme, les « bonnes » pratiques délivrées par ces technologies sont de plus en plus érigées en nouvelles règles que chacun doit intégrer et appliquer dans son univers particulier de travail pour régler les problèmes, trouver des solutions ou anticiper les erreurs. Ce qui peut aussi de fait limiter ou inhiber la créativité et l'innovation.

## CONCLUSION

### **Des technologies au service de l'individu et de son activité.**

**Comme il a été donné à voir, l'activité professionnelle dépend dorénavant moins de l'intervention directe des individus sur l'objet de travail que de leurs actions sur ces environnements numériques de travail, c'est-à-dire sur les artefacts technologiques qui médiatisent cette activité. Ce phénomène de distanciation est consubstantiel à la qualité des systèmes « personne-machine » utilisés : si un système est complexe à utiliser (c'est-à-dire conçu avec un confort d'usage insuffisant) ou s'il est difficile d'attribuer du sens à cet artefact technique pour un faire un instrument réellement utile et habilitant pour son activité (notion d'acceptation située, Bobillier Chaumon, 2016), on peut alors s'attendre à ce que l'individu éprouve des difficultés à réaliser un travail dans lequel il se reconnaît et pour lequel il est reconnu. Il y a donc un lien entre des technologies bien faites et un travail bien fait, entre un environnement technologique de qualité et un travail de qualité et entre le bienfait d'environnements techniques appropriés et le bien-être de leurs usagers. Aussi,**

donner du sens à la technologie, apporter une efficacité et surtout maintenir le pouvoir d'agir de l'individu dans ces activités médiatisées sont autant de préoccupations qui doivent mobiliser les différentes disciplines qui interviennent dans la conception, l'évaluation et le déploiement des solutions technologiques. Il importe de déployer une démarche de co-conception et d'intégration participative de ces outils regroupant les différents acteurs concernés par le projet (utilisateurs finaux, décideurs, concepteurs...) ; les analyses d'activité venant nourrir et étayer les réflexions de ce collectif, et des méthodes de simulation venant éprouver et affiner les solutions esquissées (Van Belleghem, 2012).

Il est aussi possible d'envisager, au-delà de la dimension fonctionnelle de l'outil, la qualité médiatrice de l'objet, c'est-à-dire son potentiel à canaliser des enjeux qui vont bien au-delà d'une simple utilisation. Il est en effet possible d'appréhender la technologie comme un « objet de médiation » de l'activité, et pas uniquement comme un simple support de son exécution. Plus précisément, s'il faut partir de l'activité pour penser la technologie, il est aussi possible de partir de la technologie pour repenser (améliorer) et (re)penser (corriger, soigner) le travail. La technologie peut en effet provoquer la mise en débat du travail en contribuant à la création d'un espace de délibération sur les usages et les pratiques associées, qui permet de prendre du recul sur le réel. Deux objectifs sont visés : (1) d'une part, donner aux utilisateurs la possibilité de discuter collectivement de l'activité (ce qui se fait et qui pourrait mieux se faire) ainsi que des règles d'utilisation idoines des outils techniques (ex : déconnexion numérique) ; (2) d'autre part, contribuer à la (re)création des instruments techniques pour prendre davantage en compte leurs besoins effectifs et l'évolution de l'activité induite par l'usage même des dispositifs. Cette mise en débat sur l'objet technique apparaît également comme un moyen d'aborder, de manière plus distante et dépersonnalisée, les problématiques du travail. Il est facile de se rendre compte, en effet, que la technologie cristallise sur elle tout un ensemble de dysfonctionnements, de désordres, de tensions que les dispositifs peuvent, sinon déclencher, du moins révéler ou accentuer : c'est le cas avec les problèmes de pénibilité au travail, d'articulation entre vies au travail et hors travail, d'organisation et de supervision (reporting, indicateur), de relations interpersonnelles (équipe virtuelle, management à distance), etc.

Dans cette approche que nous qualifions de clinique de l'usage (Bobillier chaumon et Clot, 2016), il s'agit donc de ne pas voir la technologie comme un simple outil au service de la tâche, mais de faire en sorte que celle-ci devienne un instrument d'expression, de transformation et de reconnaissance de l'activité et qu'elle participe aussi à la revalorisation/revitalisation du métier. Ce sont à ces conditions que la technologie aura du sens pour l'individu et apportera du sens à l'activité.

---

## Bibliographie

- Alsène, E. (1990), « Les impacts de la technologie sur l'organisation », in *Sociologie du travail*, vol. 35, n° 3, p. 321-337.
- Benedikt Frey, C., & Osborne, M. (2013), *The Future of Work : How Susceptible are Jobs to Computerisation ?* Oxford University, Working paper of the Program on the Impacts of Future Technology. <http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/view/1314>.
- Bobillier Chaumon, M.-E. (2012), « TIC & Travail », in M.-E. Bobillier Chaumon et P. Sarnin (Eds.), *Manuel de Psychologie du travail et des organisations. Les enjeux psychologiques du travail*, (p. 281-310), Bruxelles, Édition De Boeck.
- Bobillier Chaumon, M.-E. et Clot, Y. (2016), « Clinique de l'usage. Les artefacts technologiques comme développement de l'activité », in *Activités*, 13-2. <http://activites.revues.org/2897>

- Bobillier Chaumon, M.E. (2016)**, « Acceptation située des TIC dans et par l'activité : Premiers étayages pour une clinique de l'usage », in *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 22, n° 1, p. 4-21.
- Bobillier Chaumon et M.-E., Eyme, J. (2011)**, « Le cadre décadré : quand les TIC désarticulent le travail », in F. Jeffroy & A. Garrigou (Ed), *L'ergonomie à la croisée des risques*. SELF 2011, Paris, France.
- Bobillier Chaumon, M.-E., Sarnin P., Cuvillier, B., et Vacherand-Revel, J. (2015)**, « L'activité médiatisée des cadres par les technologies de nouvelles pratiques pour de nouvelles compétences » ? in C. Felio, & L. Lerouge, (Eds). *Les cadres face aux TIC : enjeux et risques psychosociaux au travail* (p. 39-61), Paris, L'Harmattan.
- Brangier, E. (2002)**, « L'assistance technique comme forme de symbiose entre l'homme et la technologie, Esquisse d'un modèle de la symbiose homme-technologie-organisation », in *Revue d'Interaction Homme-machine/Journal of Human-Machine Interaction*, 3(2), p. 19-34.
- Champeaux, J. & Bret, C. (2000)**, *La cyber entreprise. 10 clés pour une approche intégrale des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication dans l'entreprise*, Paris, Dunod.
- Ciobanu, R. et Bobillier Chaumon M.-E (2006)**, « The Contribution of the Knowledge Management », in *The Transmission of Skills between Multinational Firms*, Psihologio Resurselor Umame, 4, 1, p. 16-26.
- COE (Conseil d'Orientation pour l'Emploi) (2017)**, *Automatisation, Numérisation et Emploi*, [http://www.coe.gouv.fr/Detail-Nouveaute.html%3Fid\\_article=1347.html](http://www.coe.gouv.fr/Detail-Nouveaute.html%3Fid_article=1347.html)
- Correia, A. P. (2008)**, « Team Conflict in ICT-Rich Environments : Roles of Technologies in Conflict Management », in *British Journal of Educational Technology*, 39(1), p. 18-35.
- Craipeau, S. (2001)**, *L'Entreprise commutante; Travailler ensemble séparément*, Paris, Hermès.
- Créno, L., et Cahour, B. (2016)**, « Les cadres surchargés par leurs emails : déploiement de l'activité et expérience vécue », in *Activités*, 13(13-1).
- Cros F., Bobillier Chaumon M.-E et Cuvillier B. (2016)**, « Le développement de l'activité des salariés âgés : l'environnement sociotechnique comme ressource au métier d'agent de circulation », in *Activités*, 13-2. <http://activites.revues.org/2857>.
- Datchary, C. (2011)**, *La dispersion au travail*, Paris, Octarès.
- De Terssac, G., et Bazet I. (2007)**, *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, Paris, Octarès.
- Dubois, M. (2006)**, *De la conception à l'usage : une approche psycho-ergonomique des différents niveaux appropriatifs des connaissances*, Rapport d'habilitation à diriger des recherches, Université de Grenoble 2, Grenoble, France.
- Falzon, P. (2013)**, *Ergonomie constructive*, Paris, PUF.
- Frenkel, S., Korczynski, M., Shire, K. & Tam, M. (1998)**, « Beyond Bureaucracy ? Work Organisation in Call Centres », in *The International Journal of Human Resource Management*, 9(6), p. 957-979.
- Gaborieau, D. (2012)**, « Le nez dans le micro. Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire », in *La nouvelle revue du travail* 1,2012 <http://nrt.revues.org/240> ; DOI : 10.4000/nrt.240.
- Gollac M. et Volkoff, S. (2007)**, *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.
- Kleinpeter, E. (2015)**, « Le Cobot, la coopération entre l'utilisateur et la machine », in *Multitudes*, 58, (1), p. 70-75, doi:10.3917/mult.058.0070.
- Linhart, D. (2011)**, « Une précarisation subjective du travail ? », in *Annales des Mines - Réalités industrielles*, n° 1, p. 27-34.
- Martin L. et Lhuillier D. (2016)**, « Entraînement à la prise de décision avec un serious gaming : délibération et conflits de valeurs », in *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22 (2), p.135-146.
- Popma, J. (2013)**, *Technostress et autres revers du travail nomade*. ETUI, Bruxelles.
- Sun, Y., Bhattâcherjee, A., & Ma, Q. (2009)**, « Extending Technology Usage to Work Settings : The role of Perceived Work Compatibility in ERP Implementation », in *Information & Management*, 46(6), p. 351-356.
- Vacherand-Revel, J. (2007)**, « Enjeux de la médiatisation du travail coopératif distribué dans les équipes de projet de conception », in *Pistes*, 9(2), p. 1-20.
- Van Belleghem L. (2012)**, « Simulation organisationnelle : innovation ergonomique pour innovation sociale », in M.-F. Dessaigne, V. Pueyo et P. Béguin (s/d), *Innovation et Travail : Sens et valeurs du changement*, Actes du 42<sup>e</sup> Congrès de la SELF, 05-07 Septembre, Lyon, France.
- Wajcman, J., & Rose, E. (2011)**, « Constant Connectivity : Rethinking Interruptions at Work », in *Organization Studies* 32 (7), p. 941-61.
- Weil, M. & Rosen, L. (1997)**, *TechnoStress Coping With Technology @WORK @HOME @PLAY*, New-York, John Wiley & Sons Inc.

# L'IMPACT DE L'UTILISATION DES OUTILS NUMÉRIQUES SUR LA CHARGE MENTALE DES SALARIÉS

**Quynh Anh Pham Ngoc**

QAPN Conseil

quynhanh\_phamngoc@yahoo.fr

**D**ans un contexte de forte compétitivité, les organisations de travail se transforment avec l'utilisation des outils numériques. Suite à une enquête par questionnaire sur 848 salariés, nous observons, en lien avec l'utilisation des outils numériques et les transformations des organisations de travail : 1)- une augmentation des débordements entre vie privée et vie professionnelle, 2)- des modifications de la charge mentale cognitive et psychologique, et 3)- des mises en place de stratégies de régulation (régulation des flux, des activités, et de la charge mentale). Ces trois constats nous amènent à évoquer l'émergence d'une représentation de « système global de vie », où l'utilisation des outils numériques incite à gérer toutes les activités sans distinction de temps ou de lieux (personnels et professionnels). Parallèlement, nous constatons que l'utilisation des outils numériques a des impacts négatifs sur la santé physique et mentale des salariés.

## 1. CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Cet article présente une étude relative aux impacts sur la charge mentale des salariés de l'utilisation des outils numériques au travail<sup>1</sup>. Ces outils sont de plus en plus présents dans le quotidien autant professionnel que privé. En outre, les enjeux économiques liés à l'attente d'augmentation de production grâce au numérique sont énormes : automatisation, robotisation, mondialisation. Les entreprises doivent innover et modifier leurs organisations pour rester réactives, flexibles, et compétitives. Il s'ensuit des enjeux juridiques et sociétaux, comme l'a montré l'apparition de nouvelles activités telles qu'Uber ou Airbnb.

Il est de fait pertinent de s'interroger sur l'impact de leur utilisation sur l'organisation de travail, ainsi que sur les conditions de travail et sur la santé des salariés. Rappelons que le rapport Mettling paru en 2015 étudiait déjà dans les grandes lignes les impacts de la transformation numérique sur trois points : les conditions de travail, l'organisation du travail et le management.

### MOTS-CLÉS

nouvelles organisations de travail, charge mentale, vie professionnelle/vie privée, stratégies de régulation, santé au travail.

## — 2. TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS DE TRAVAIL AVEC LES OUTILS NUMÉRIQUES

Ainsi, dans un contexte de forte compétitivité et de pression de production, les organisations de travail se transforment ; et ceci en grande partie avec l'aide du numérique qui permet une circulation très rapide des flux de production et d'information, ainsi que leur accès par des outils nomades.

Les flux peuvent alors à la fois être considérés comme ressource dans le sens où ils permettent à l'organisation d'en dégager des avantages (productivité, innovation, etc.), mais aussi comme contrainte, en tant qu'ils s'imposent à l'organisation et deviennent un élément incontournable à inclure dans l'organisation de travail et les équipements. D'une organisation productrice et gestionnaire de flux, nous assistons à un basculement vers des changements organisationnels dus à l'introduction d'outils de gestion de flux, tels que des progiciels de gestion intégrée (PGI). Par ailleurs, les circulations de flux et les outils favorisent la mondialisation, et la réactivité devient essentielle dans un contexte hyper-concurrentiel. Ce n'est plus seulement la production qui est accélérée mais toutes les étapes de la conception à la mise sur le marché d'un produit ou service. Pour y répondre, l'organisation devrait être virtuelle, collaborative et ubiquë (Silva et Ben Ali, 2010). Ces trois conditions peuvent être réunies avec les outils nomades tels que les smartphones et ordinateurs portables, ainsi que les technologies de connexion sécurisée à internet.

Il apparaît alors de nouvelles formes de travail qui s'affranchissent des contraintes traditionnelles, temporelles et spatiales : communication virtuelle à distance, travail collaboratif, travail n'importe quand et de n'importe où. Elles permettent plus d'autonomie et optimisent les coûts de déplacement (coûts temporels, financiers, de fatigue et de stress), mais s'accompagnent souvent d'une augmentation des prescriptions et du contrôle, ainsi que d'une injonction à plus de productivité.

Dans ce contexte, nous assistons à l'accélération du rythme de travail, avec un sentiment permanent d'urgence ou de besoin de « joignabilité ». Les technologies mobiles sont alors un moyen pour les salariés de maximiser leur temps en profitant de tous les « temps morts » pour se connecter, passer des coups de fil, traiter le courrier électronique, travailler sur des documents électroniques. Ces tentatives d'optimisation du temps vont pourtant à l'encontre des besoins physico-psycho-cognitifs de relâchement dans le travail.

## — 3. DES CONSÉQUENCES DÉPASSANT LA SPHÈRE PROFESSIONNELLE

En outre, l'utilisation des outils numériques peut engendrer directement ou indirectement une augmentation de l'activité, avec notamment l'apparition du « méta-travail », une nouvelle forme de travail composée de tâches d'organisation et de coordination entre les activités : mémorisation des différentes activités parallèles, mise en perspective entre les activités, mais aussi plus de logistique et de besoin de communication. Des activités nouvelles apparaissent : la veille, la connexion permanente, les échanges immédiats et continus, la gestion des flux, la création et/ou maintenance de son e-réputation... Et les flux incessants de demandes et d'informations transitant par les outils numériques ont pour conséquence un travailleur jamais sans travail, voire une surcharge informationnelle. Le travailleur vit des multi-réalités concomitantes, ayant très souvent à sa disposition plusieurs outils numériques (ordinateurs, smartphones, tablettes, etc.) qui, tout en lui permettant de faire de nombreuses tâches en parallèle, fragmentent aussi son activité par l'intrusion de nouvelles informations ou demandes.

Par ailleurs, la communication mondiale facilitée par ces outils contraste avec la diminution de la communication en face à face de travailleurs partageant le même bâtiment, favorisant l'isolement social. Les nouvelles formes de communication et la distance physique introduite par les outils numériques modifient la façon d'encadrer et, combinées avec l'isolement social, peuvent contribuer à un sentiment de manque de soutien de la part de la hiérarchie, réel ou perçu.

Une porosité entre sphères de vie privée et professionnelle (Bobillier-Chaumon et Eyme, 2011) est aussi de plus en plus souvent observée, avec une alternance des tâches de la vie familiale et des tâches professionnelles en insérant simultanément les travailleurs dans deux mondes cognitifs différents. Le salarié peut traiter ses emails à la maison et également régler ses affaires privées depuis son bureau. Cet enchevêtrement des temps sociaux constitue un facteur aggravant du sentiment d'urgence par la « joignabilité » quasi-permanente de l'individu, aussi bien pour ses relations privées que professionnelles. Curie (2000), dans une perspective systémique, évoquait les sphères de vie comme étant des sous-systèmes interdépendants dans son modèle de Système des activités, où le modèle de vie, façonné par les expériences antérieures, contrôle les échanges entre eux. Ces sous-systèmes sont toutefois distincts, et définis chacun par des objectifs, des moyens, des ressources et des contraintes propres.

Les politiques de « déconnexion » imposée par l'entreprise<sup>2</sup> semblent jusque là ne pas pouvoir apporter une réponse satisfaisante à ces enjeux car elles engendrent un sentiment de diminution de l'autonomie et une augmentation des contraintes d'organisation. D'autant qu'elles se heurtent aux attentes implicites de production et de « joignabilité », et que la quantité de travail continue d'augmenter pendant le temps de déconnexion.

L'usage, parfois excessif, de ces outils numériques peut entraîner une « techno-dépendance » (Popma, 2013) et un « techno-stress » (Hung, Chang, Lin, 2011), dus à la surcharge informationnelle en même temps qu'une crainte de manquer une information importante. Cette dépendance peut favoriser l'épuisement professionnel (*burn out*).

L'utilisation des outils numériques est alors susceptible d'induire une augmentation de la charge mentale, de deux types :

- charge mentale cognitive par un besoin de réactivité aux flux permanents, la fragmentation et le parallélisme des tâches, l'intensification du travail, l'apparition du méta-travail, le nécessaire partage attentionnel entre les activités concomitantes, etc.
- charge mentale psychique par l'isolement social, la perte de sens du travail due à la déliaison des éléments de travail, le sentiment de manque de soutien, les besoins d'ajustements entre les sphères d'activité, la diminution du temps de récupération, etc.

Des stratégies d'auto-régulation apparaissent chez les salariés, utilisées selon l'identité professionnelle de chacun : par exemple, « hyperconnexion maîtrisée » (Prost et Zouinar, 2015), ou « cloisonnement équipé » (Le Douarin, 2006) pour protéger une des deux sphères, privée ou professionnelle. La première stratégie est adoptée par ceux ayant des frontières perméables et des débordements des deux côtés des sphères privée et professionnelle. La deuxième est adoptée par ceux qui choisissent de séparer les sphères personnelle et professionnelle. Cette deuxième stratégie de « cloisonnement équipé » peut être encore divisée en deux sous-catégories : celle de « bipolaire pro-centré », décrivant le travailleur qui ressent un devoir de loyauté envers l'entreprise et qui penche vers l'empiètement de la sphère professionnelle vers la sphère personnelle ; et la sous-catégorie de « bipolaire orienté foyer », qui re-

groupe les travailleurs autorisant les incursions personnelles au travail, mais non dans l'autre sens. Et l'un des facteurs clés qui guideront le travailleur dans son choix d'une stratégie est la place qu'il accorde au travail dans sa vie.

#### — 4. L'HYPOTHÈSE D'UNE NOUVELLE REPRÉSENTATION DE « SYSTÈME GLOBAL DE VIE »

L'hypothèse générale de l'étude est l'apparition d'un nouveau « système global de vie » généré par l'imbrication des sphères de vie personnelle, professionnelle, et que le salarié gère dans son ensemble grâce à des stratégies qu'il développe, notamment via l'usage des outils numériques. Les sphères de vie ne sont alors plus distinctes comme dans le modèle de Curie (2000) mais bien enchevêtrées, de par la porosité de leurs frontières temporelles et spatiales. Cette gestion globale permet au salarié de faire face à toutes les contraintes et tous les flux, et de réguler sa charge mentale. Ces outils sont donc à la fois générateurs d'un débordement des différentes sphères d'activité les unes sur les autres, et également le moyen de réguler ces débordements en suscitant des usages particuliers et une nouvelle représentation de « système global de vie ».

Cette hypothèse générale se décline ainsi :

**Hypothèse 1 :** Les tâches liées au travail et aux activités personnelles sont réalisées sans distinction des temps et espaces spécifiques au travail ou à la vie personnelle.

**Hypothèse 2 :** Les flux d'information et de demandes ainsi que le dépassement des horaires et lieux traditionnels de travail entraînent des types spécifiques de charge mentale (dont celles liées au méta-travail) ; ces nouveaux types de charge mentale dépassent également les cadres habituels du travail.

**Hypothèse 3 :** Afin de s'adapter aux nombreux flux et à l'interpénétration des activités privées et professionnelles, les individus mettent en place des stratégies de régulation, notamment par un usage particulier des outils numériques.

#### — 5. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Un questionnaire a été élaboré pour vérifier ces sous-hypothèses. Des variables indépendantes et dépendantes ont été définies pour chaque sous-hypothèse.

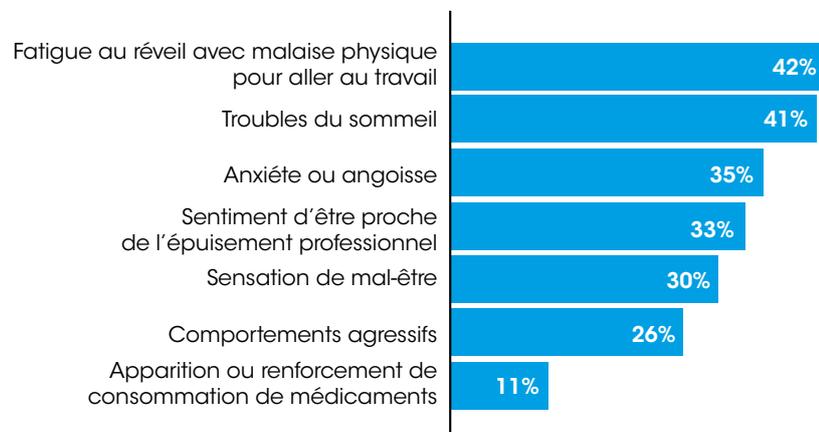
	Variable indépendante (VI)	Variable dépendante (VD)
<b>H1</b>	1. Outils numériques 2. Dépassement horaires et lieux	a) Débordement pro/perso et perso/pro
<b>H2</b>	1. Flux 2. Dépassement horaires et lieux 3. Outils numériques	a) Divers types de charge mentale b) Analyser les types de charge mentale
<b>H3</b>	1. Flux 2. Débordement pro/perso et perso/pro	a) Stratégies b) Raisons pour les débordements

Les résultats qui suivent concernent un échantillon de 848 salariés, qui ont répondu au questionnaire dans le cadre de l'étude universitaire<sup>3</sup> (du 22 juillet au 22 août 2016). L'échantillon d'étude comportant une surreprésentation des salariés impliqués syndicalement, les résultats ont parfois été nuancés par rapport à ce critère.

Caractéristiques de l'échantillon	
Hommes	48%
Femmes	52%
Age médian	51 ans
Couple avec enfant	54%
Couple sans enfant	20%
Célibataire (avec ou sans enfant)	26%
Ancienneté médiane	18 ans
Année de début d'activité professionnelle	De 1968 à 2016
Secteur service	43%
Secteur industrie	26%
Secteur santé	13%
Autre secteur	18%
Cadre non hiérarchique	35%
Cadre moyen et professions intermédiaires	22%
Employé ou personnel de service	21%
Encadrement hiérarchique	10%

## 6. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE CONCERNANT LA SANTÉ

Les réponses des participants quant aux impacts de l'utilisation des outils numériques au travail (et des principes organisationnels qui les accompagnent) sur leur santé montrent une part non négligeable de salariés présentant des symptômes pouvant avoir des effets sur leur vie quotidienne et leur capacité de travail (Question : « Au cours des 12 derniers mois, avez-vous ressenti une apparition ou une accentuation des symptômes suivants en lien avec l'utilisation des outils numériques au travail ? », plusieurs réponses sont possibles) :



Ces résultats démontrent de manière indiscutable que l'utilisation des outils numériques n'est pas sans impact sur la santé physique et psychique des salariés, se traduisant par des ressentis négatifs ou des modifications de comportement.

Ces symptômes concernent la santé mentale et sont peu visibles, contrairement aux symptômes liés à la santé physique (comme les troubles musculo-squelettiques). De plus, les symptômes comportementaux qui y sont associés ne sont pas toujours présents ; ils peuvent donc être difficiles à détecter pour l'entourage si le salarié ne les verbalise pas.

## — 7. DES DÉBORDEMENTS D'UNE SPHÈRE SUR L'AUTRE

Les résultats au questionnaire montrent qu'il y a un débordement des horaires et des lieux d'activités dans les deux sens : du professionnel vers le personnel (55% des participants) et inversement (20%). Il y a également une forte double utilisation des outils numériques, et notamment des téléphones portables, personnels et professionnels, avec jusqu'à 41% des répondants. La double utilisation professionnelle et personnelle de certains outils est plus élevée chez ceux qui constatent un débordement.

L'âge et la catégorie professionnelle sont les critères qui différencient le plus les réponses. Ainsi, les moins de 36 ans ont un taux d'utilisation élevé d'internet (97%) ou du téléphone (89%) à des fins personnelles pendant les heures de travail, alors que ces taux sont peu élevés chez les plus de 45 ans (23% et 25% respectivement). Concernant le travail à la maison ou en déplacement et le travail hors des horaires habituels, ils sont plus marqués chez les cadres. L'utilisation d'internet ou du téléphone à des fins personnelles pendant les heures de travail est aussi importante dans cette population (respectivement 91% et 85%).

Parmi les salariés qui ne perçoivent pas de débordement de la vie professionnelle vers la vie personnelle, 72% d'entre eux dépassent pourtant leurs horaires de travail, et 66% travaillent en dehors de leur lieu de travail (à la maison, lors d'un déplacement ou en voyage de vacances).

Ces divergences amènent aux interrogations suivantes :

- Les salariés ont-ils conscience d'un débordement lorsqu'ils travaillent avec les outils numériques en dehors de leur lieu ou horaire habituel de travail ?
- L'utilisation professionnelle de ces outils en dehors des cadres de travail est-elle considérée comme du « travail » par les salariés ?

Ainsi les dépassements temporels et spatiaux des activités favorisent la porosité entre les différentes sphères et brouillent de plus en plus les frontières ; les salariés réalisent parfois leurs tâches sans distinction des limites entre leurs sphères de vie. Ce constat répond affirmativement à notre première hypothèse. Il s'agit alors d'une imbrication des activités, ce qui montre l'émergence d'une représentation des activités comme un « système global de vie », avec une gestion globale des activités, moins distincte qu'avant.

## — 8. DES IMPACTS SUR LA CHARGE MENTALE COGNITIVE ET PSYCHIQUE

Les résultats relatifs aux flux montrent qu'une large majorité des salariés estiment recevoir plus de flux avec les outils numériques : flux d'information (86%) et flux de demandes (83%). Les salariés des secteurs des services et de l'industrie sont plus particulièrement influencés par les flux d'information (respectivement 39% de « oui tout à fait », et 58% « plutôt oui »). Parmi les catégories socio-professionnelles, les flux d'information touchent surtout l'encadrement hiérarchique (46% de « oui tout à fait » et 47% de « plutôt oui »), devant les professions intermédiaires/cadre moyen et les employés/personnels de service. C'est plutôt l'utilisation des applications (emails, agendas, réseaux sociaux) qui ont un lien avec l'augmentation des flux de demandes et d'information, quelque soit le matériel utilisé (smartphone, ordinateur, etc.). Nous trouvons une corrélation très significative entre l'exposition à ces flux et de nombreux facteurs de charge mentale cognitive et psychique.

Les résultats de l'enquête montrent que tous les facteurs de charge mentale cognitive évoqués dans le questionnaire, en lien avec l'utilisation des outils numériques sont présents chez les salariés : dépassement d'horaire (81%), tâches administratives (78%), injonctions de réponse immédiate aux flux de demandes (96%), interruptions de tâche également liées aux flux (76%), tâches en parallèle (96%), traitement de plusieurs dossiers (98%), pression (58%), méta-travail comme le besoin d'évaluation des ressources (52%) et l'ajustement entre les tâches (72%). Il est intéressant de noter que les cadres sont plus touchés par différents types de charge mentale cognitive : dépassement d'horaires, plusieurs dossiers simultanés, tâches en parallèle, injonction de réponses immédiates. On relève également une corrélation entre la population impliquée syndicalement et le traitement simultanés de plusieurs dossiers, ce qui impose de nuancer ce résultat, étant donné que cette population est surreprésentée dans notre étude. Par ailleurs, il est observé des liens entre les utilisations combinées professionnelles et personnelles avec de nombreux aspects de la charge mentale, notamment le dépassement des horaires de travail.

Les résultats mettent également en évidence l'impact de l'utilisation des outils numériques sur la charge mentale psychique des salariés : dégradation des relations avec l'entourage (60% : irritabilité, faible disponibilité, reproches de l'entourage), augmentation du travail d'ajustement entre les sphères professionnelle et personnelle (54%), frustration lorsque les outils ou applications fonctionnent mal ou sont mal adaptés (90%), besoin d'accès en permanence aux outils numériques (73%), travail isolé (55%), éloignement du cœur de métier (35%). Les jeunes sentent plus le besoin d'être connecté en permanence et ressentent moins d'impact sur leurs relations avec l'entourage, et les cadres doivent faire plus d'ajustements entre leurs sphères de vie.

Toutefois, l'utilisation de ces outils dans le travail présente aussi des ressources : autonomie (67%), gain en termes d'évitement des déplacements jugés peu utiles (77%), sentiment d'efficacité personnelle (76%), de satisfaction (64%) et de compétence (84%) avec l'utilisation des outils numériques, et facilitation du travail avec les collègues ou clients sur d'autres sites (89%). Les jeunes salariés sont ceux qui trouvent le plus de ressources dans l'utilisation de ces outils, à travers la satisfaction, le sentiment d'efficacité et de compétence. Les cadres se sentent également plus compétents avec ces outils que les autres catégories professionnelles.

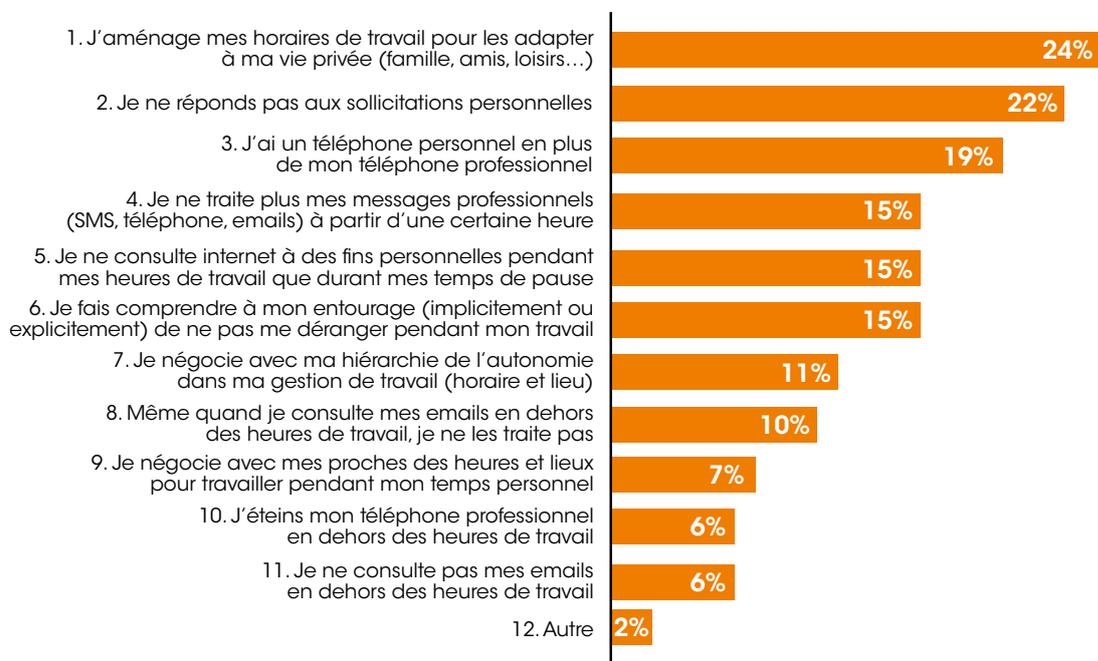
Le méta-travail ainsi que les impacts psychosociaux liés à l'utilisation des outils numériques entraînent globalement une augmentation de la charge mentale, avec des types de charge mentale spécifiques à l'utilisation de ces outils, et qui se retrouvent aussi dans la vie hors travail. Ce constat permet donc de répondre par l'affirmative à notre deuxième hypothèse.

## — 9. DES STRATÉGIES POUR RÉGULER LES ACTIVITÉS

Enfin, les résultats de l'enquête montrent que 42% des salariés adoptent des stratégies de régulation et de coordination entre les activités professionnelles et personnelles. Ces stratégies consistent en des auto-limitations de l'utilisation des outils numériques (par exemple : « Je négocie avec ma hiérarchie de l'autonomie dans ma gestion de travail (horaire et lieu) »), des détournements de l'usage habituel des outils (« J'utilise mon agenda professionnel également pour mes activités personnelles »), ou l'investissement dans de nouveaux outils pour réguler les activités (« J'ai un téléphone personnel en plus de mon téléphone professionnel »).

En examinant les raisons des débordements ou non d'une sphère sur l'autre, on trouve que les stratégies sont mises en œuvre pour éviter les débordements du personnel vers le professionnel (« Je fais comprendre à mon entourage (implicitement ou explicitement) de ne pas me déranger pendant mes heures de travail »), alors qu'elles servent plutôt à réguler les activités dans les cas de débordement du professionnel vers le personnel (« J'aménage mes horaires de travail pour les adapter à ma vie privée, famille, amis, loisirs »).

Chez la plupart des salariés, il y a une volonté de mise en place d'une stratégie de régulation, qu'elle soit efficace ou non. Enfin, environ un quart de la population déclare accepter les débordements (22% acceptent un débordement du professionnel vers le privé et 29% acceptent un débordement du privé vers le professionnel), ce qui pourrait correspondre à la population admettant une « hyperconnexion maîtrisée ».



Ces différentes stratégies relevées permettent de répondre par l'affirmative à notre troisième hypothèse. Elles permettent de gérer toutes les activités et les sollicitations avec l'émergence d'une notion de « système global de vie ». Notre hypothèse générale est donc confirmée, si l'on admet qu'elle est nuancée dans différentes proportions selon les populations.

## CONCLUSION

L'hypothèse générale de l'émergence d'une notion de « système global de vie » est donc confirmée pour une partie de la population, ces salariés pouvant être amenés à gérer leur vie professionnelle et personnelle dans sa globalité. Cette émergence est inégalement observée en fonction des catégories de population ; l'âge est notamment un critère qui engendre de grandes différences dans l'usage des outils numériques ou dans la perception de débordement.

Ce mode de gestion globale de vie est-il vraiment nouveau ? Pour exemple, les agriculteurs (ou artisans, entrepreneurs indépendants, etc.) assument depuis toujours des responsabilités telles que leur vie privée et leur activité professionnelle se trouvent souvent entremêlées. Mais nous étudions ici le travail salarié, pour lequel il existe un contrat de travail avec un cadre de travail bien défini, où les responsabilités sont délimitées. Et les résultats de notre étude réinterrogent ce cadre ainsi que le rapport de subordination propre au salariat, avec l'intensification de l'utilisation des outils numériques.

Cette étude ouvre de nouvelles perspectives de recherche ; notamment, la réalisation d'une étude sur une cohorte de plus grande ampleur serait intéressante afin de suivre l'évolution dans le temps de cette émergence de représentation de « système global de vie ». L'analyse détaillée de différentes catégories d'âge serait également utile étant donné que ce critère est souvent apparu comme un élément différenciant les réponses. Enfin, une étude qualitative intégrant des entretiens approfondis permettrait de comprendre les processus psychologiques et les comportements face aux imbrications des activités. L'étude s'est limitée aux sphères personnelle et professionnelle, mais l'analyse de l'imbrication de la sphère sociale peut également être réalisée en modifiant le questionnaire à cet effet.

<sup>1</sup> Cet article rend compte du mémoire réalisé par Quynh Anh Pham Ngoc et Julie Finnerty en juillet 2016, en vue de l'obtention du Master 2 de Psychologie sociale, du travail et des organisations de l'Université de Toulouse Jean-Jaurès, sujet proposé par le cabinet Secafi Toulouse.

<sup>2</sup> Cette étude a été réalisée avant l'introduction du « droit à la déconnexion » dans la Loi Travail, situation nouvelle que nous n'analysons pas ici.

<sup>3</sup> Le recueil de données a été prolongé par le cabinet Secafi après cette période. L'analyse de ces données sera réalisée par Secafi.

## Bibliographie

**Bobillier Chaumon, M.-E., et Eyme, J. (2011)**, « Le cadre décadré : quand les TIC désarticulent le travail », in F. Jeffroy et A. Garrigou (Eds), *L'ergonomie à la croisée des risques*, SELF.

**Curie, J. (2000)**, *Travail, personnalisation, changements sociaux : archives pour les histoires de la psychologie du travail*, Toulouse, Octarès.

**Hung, W.-S., Chang, L.-M. et Lin, C.-H. (2011)**, « Managing the Risk of Overusing Mobile Phones in the Working Environment: a Study of Ubiquitous Techno-stress », in *Proceedings 15th Pacific Asia Conference on Information Systems*, Brisbane, Queensland University of Technology.

**Le Douarin, L. (2006)**, « Les chemins de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle. Les usages personnels des technologies de l'information et de la communication au bureau », in *Réseaux*, vol. 24, n° 140.

**Popma, J. (2013)**, *Technostress et autres revers du travail nomade*, Bruxelles, Imprimerie European Trade Union Institute.

**Prost, M. et Zouinar, M. (2015)**, « De l'hyper-connexion à la déconnexion : quand les entreprises tentent de réguler l'usage professionnel des e-mails », in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 17-1.

**Silva, F. et Ben Ali, A. (2010)**, « Emergence du travail collaboratif : nouvelles Formes d'organisation du travail », in *Management & Avenir*, 36, p. 340-365.

# TRANSITION NUMÉRIQUE ET CONDITIONS DE TRAVAIL :

Vers une modernisation « réflexive » du travail ?

## Vincent Mandinaud

Anact, chargé de mission - Département Études, Capitalisation, Prospective  
v.mandinaud@anact.fr

Ce texte s'intéresse à la façon dont pourrait progresser le management de la transition numérique des organisations de travail. Pour nous, il s'agit d'orienter celle-ci dans le sens d'une amélioration des conditions de travail. L'observation montre que les acteurs du travail et du dialogue social peinent à animer des débats réels et constructifs sur les transformations numériques tant le sujet est complexe et foisonnant. Il est proposé, dans ce texte, de mobiliser les ressources de la sociologie pragmatique et de la sociologie de la traduction pour montrer comment il est possible de renouveler les cadres d'analyse et aider les acteurs à s'orienter. Dans une première partie, il s'agit de considérer les « chaînes sociotechniques »<sup>1</sup> dans lesquelles s'inscrivent les acteurs et les usages qu'ils font des technologies numériques. Dans une seconde partie, il s'agit de nous interroger plus spécifiquement sur la façon dont le management envisage la transition numérique. Celle-ci est souvent présentée comme inéluctable et soustraite par nature à toutes formes de controverses et de discussions. Cette situation participe d'une conception déséquilibrée de la performance par la sous-utilisation des compétences collectives qu'elle induit et le manque de retours en provenance de l'expérience concrète des salariés. Nous proposerons ensuite quelques pistes de réflexion pour soutenir qu'un mouvement de « modernisation réflexive » (Beck 2001) des organisations de travail, susceptible de rééquilibrer les modalités usuelles des transformations est tout à fait réalisable. L'enjeu consiste à renouveler les postures et les formes d'action face au déploiement de ces technologies dans un sens plus constructif.

---

### MOTS-CLÉS

transition,  
numérique,  
traduction,  
écologie de l'activité,  
théorie de l'acteur-réseau,  
controverses,  
historicité

## — LA TRANSITION NUMÉRIQUE MET LE TRAVAIL EN CONTROVERSES

La transition numérique met le travail en tensions et fait naître des controverses sur le sujet. De nombreuses publications illustrent ces tensions et s'opposent souvent sur la direction que prendront les changements. Cette transition voit ainsi la prolifération de toutes sortes de discours et d'annonces plus ou moins catastrophistes ou, à l'inverse, exagérément optimistes. Ces discours prennent parfois l'allure de prophéties auto-réalisatrices tant il est difficile de partager ce qui est de l'ordre du souhait de ce qui appartient au simple constat objectif. Ces discours sont largement relayés par une intense activité symbolique qui dramatise les enjeux de cette transition. Par exemple, la « plateformesisation » des activités de services - l'Ubérisation - et l'économie de la multitude sont souvent présentées comme aussi inéluctable que le passage des saisons ou l'avènement d'une nouvelle ère (Colin et Verdier, 2012). Les conséquences de l'automatisation sur le volume de l'emploi peuvent également annoncer des impacts destructeurs sans analyses poussées et sans mises en perspectives des effets de déplacements des salariés d'un métier à un autre. En fait, ces controverses ne sauraient se résoudre par une analyse strictement comptable du nombre d'emplois créés ou détruits de manière directe et indirecte. À notre sens, elles appellent à une compréhension fine des processus en jeu dans la transition numérique. Celle-ci est marquée par des effets sub-politiques<sup>2</sup> portant sur les technologies et leurs usages dans la transformation du travail. Il faut alors rendre visible et discutabile ce qui est trop souvent présenté comme une évolution naturelle ou un progrès technique soustrait à la controverse.

Car à trop taire l'expression de ces controverses, c'est la nature productive, intégrative, socialisatrice et potentiellement émancipatoire du travail humain qui serait encore plus difficile à faire valoir. Avec le numérique, de nouvelles formes d'assujettissement à de nouveaux modèles d'affaires se développent. C'est le cas notamment avec les plateformes dites collaboratives lorsqu'elles deviennent l'unique commanditaire d'une activité. C'est aussi le cas lorsque de nouveaux écosystèmes de travail via le raffinement de nouvelles technologies en viennent à contrôler une masse d'informations considérables dont elles deviennent le pourvoyeur exclusif. Au-delà des transformations du cadre de travail et des nouvelles formes d'activité, c'est aussi la capacité des acteurs sociaux d'avoir accès à leur propre histoire et à ses conditions de transformations qui est en question. Dans sa sociologie du numérique, Dominique Boullier indique que « le "capitalisme financier numérique", couplage historique majeur qui affecte la forme prise par les architectures techniques et les modèles d'affaires qui emballent le monde numérique » (Boullier, 2016, p. 28) est une « tendance lourde » du développement socio-économique contemporain. Mais ce déploiement ne doit pas faire oublier le potentiel alternatif de certains usages du numérique<sup>3</sup> qu'il convient de repérer et d'accompagner.

Dans cette situation, il demeure crucial d'outiller les acteurs du travail pour les aider à reprendre « la main » et à ne céder ni à la panique, ni à la fascination. Une telle attitude aurait pour effet d'empêcher tout débat sur les technologies et leurs usages. L'enjeu, à propos des technologies numériques, au contraire, consiste à « inventer les formes démocratiques de leur mise en débat » et c'est un programme auquel nous souscrivons. Car, si dans l'espace public les controverses fleurissent, dans l'arène de l'entreprise, les débats réels et constructifs peinent souvent à s'installer et à se mettre en œuvre, y compris dans les instances légitimes pour le faire.

Ainsi, formellement, un CHSCT est légitime pour discuter de l'introduction de nouvelles technologies susceptibles de comporter des conséquences sur l'organisation du travail. C'est le cas pour une

large gamme de changements comportant des incidences importantes sur le travail. Mais dans les situations concrètes, lorsque le CHSCT est consulté, les projets sont d'ordinaire déjà bien avancés, les orientations et les décisions parfois déjà arrêtées depuis longtemps. Le CHSCT ne s'interroge alors que tardivement quand il faut évaluer les conséquences sociales des projets. Dans ces conditions, même très compétent, il ne lui est guère possible de discuter du cadre d'usage initialement prévu et d'influencer les choix de conception incorporés dans les technologies. Il demeure difficile pour lui, voire impossible d'introduire l'expérience et l'expertise du travail dans les stratégies d'investissement qui configureront l'activité de tous.

Il est pourtant possible de faire progresser ces situations si l'on veut orienter la transition numérique dans le sens de la qualité de vie au travail et de la performance globale des organisations de travail. Il faut alors ouvrir la boîte noire du changement, rassembler les mémoires dispersées et considérer les apports positifs de tous les actants<sup>4</sup> à l'intelligence collective du travail.

## — 1. « DES TECHNOLOGIES QUI IRRITENT AUX ÉCOLOGIES QU'ON MÉRITE ? »

Il y a plus de dix ans, nous avons participé à un consortium de recherche piloté par le Commissariat à l'Énergie Atomique autour d'un projet baptisé « Surveiller et prévenir ». Ce projet visait l'expérimentation de technologies RFID dans différentes situations professionnelles. Concrètement, il s'agissait d'installer un système de capteurs sur des personnes pour augmenter la productivité et mieux prévenir les risques professionnels. Nous avons la responsabilité de faciliter les conditions d'accès au terrain dans un grand port français. Alors que nous craignons d'être accueillis avec hostilité par des syndicalistes réputés « durs à cuire », ceux-ci ont « dénié » le jeune intervenant que nous étions et nous ont ouvert le terrain pour faciliter nos travaux. Ils ont considéré, après discussions et réflexions, que si les usages de cette technologie pouvaient permettre de gagner en productivité face à la concurrence des ports du Nord de l'Europe, et ainsi maintenir les emplois, le dispositif pouvait trouver sa place sur le site, au moins à titre expérimental. Et, alors que nous pensions que les enjeux de productivité allaient intéresser de prime abord les dirigeants, ce sont davantage les enjeux de santé et de sécurité au travail qui les ont mobilisés en faveur du projet, considérant les risques et coûts assurantiels qu'ils devaient trop fréquemment supporter, au-delà des drames humains et des questions de réputation.

Cette expérience nous a montré que le sens même attribué à une technologie pouvait varier fortement dans une même organisation en fonction de la position des acteurs et des usages éventuels à laquelle cette technologie pouvait aspirer (contrôle ou productivité). Ce constat ouvre à la possibilité de considérer la technologie moins comme un objet qui impose sa logique au social que comme un médiateur qui combine des éléments divers, sociaux, techniques et économiques.

Pour étayer cette proposition, nous repartirons du principe selon lequel il n'y a pas plus ou pas moins de déterminisme technologique que de déterminisme social. La question des objets techniques dans les organisations de travail et de l'innovation n'est pas tout à fait nouvelle (Akrich et al., 2006). La première génération de travaux de recherche sur les usages (Proux, 2015) a bien montré comment les opérateurs étaient capables de détournements (de catachrèses), de braconnages et d'usages alternatifs. Par la suite, les contributions des tenants de la théorie de l'acteur-réseau, et celles des représentants de l'écologie de l'activité et des workplacestudies/workspacestudies ont permis de déplacer la focale et de progresser dans l'analyse des enjeux. Ces approches ont montré que les

technologies n'étaient pas seulement socialement construites (et donc porteuses des valeurs et des intérêts de leurs concepteurs, fabricants, distributeurs), mais qu'elles sont aussi productrices de social et d'activités nouvelles dans lesquelles des acteurs divers (humains et non-humains) se combinent pour produire l'action (Latour, 1989). Les technologies constituent ainsi des vecteurs de la fabrique du social, dans la mesure où elles participent au réagencement des capacités d'action.

En approfondissant cette approche, certains (Denis, 2009, Licoppe, 2008) indiquent, qu'aujourd'hui, l'enjeu n'est plus tant de comprendre la relation d'un individu, face à une technologie et son usage, mais plutôt de saisir comment les individus, les équipes, les collectifs passent d'un instrument à un autre, d'un registre à un autre, d'un usage à un autre dans un environnement sociotechnique qui supporte, organise, soutient ou valorise plus ou moins ces mouvements et gestes professionnels, selon qu'il s'agisse de traders, de conducteurs de travaux, de professeurs des écoles, de salariés d'agence d'événementiel, de banques ou d'assurances, de managers, de journalistes (Datchary, 2011), etc. Autrement dit, il s'agit moins de se focaliser sur les face-à-face singuliers que de se soucier des chaînages sociotechniques qui sont déterminants pour soutenir et coordonner de multiples activités. Dans cette perspective, l'enjeu est autant de soutenir la co-construction par les acteurs de leurs environnements et organisations de travail que de promouvoir l'idée selon laquelle les acteurs, les organisations et les technologies se co-construisent mutuellement et recomposent de nouvelles formes de collectifs. Mais cet objectif nécessite d'approfondir l'analyse des apories du management de la transition numérique et ses difficultés à prendre en charge une conception plus démocratique des processus de changements en milieu de travail.

## — 2. LE MANAGEMENT DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE : VERS UN CHANGEMENT D'ORIENTATION ?

Le management de la transition numérique doit sans doute être revu et discuté. Le management entretient un rapport ambigu à la tradition et à la mémoire. Soucieux des protocoles qui permettent à l'ordre fonctionnel et institué des organisations de se maintenir, il est enserré dans des procédures qui le coupent de l'activité réelle et empêtré dans des activités de reporting généralisé. Cette situation fait obstacle non seulement aux discussions, mais aussi aux expérimentations et innovations en provenance de la réalité complexe du terrain. D'un côté, il peine à se défaire d'une tradition de commandement et de contrôle pour coordonner et organiser l'activité, alors même que l'autorité et la légitimité de ce modèle sont battues en brèche. Et d'un autre côté, en tant qu'il se fait le relai d'un discours de modernisation qui a pour tradition de faire table rase du passé (Poulot, 1998), il participe parfois d'une entreprise de dépossession, selon l'expression de Danièle Linhart (Aucher et Barnier, 2015) des savoir-faire traditionnels et des gestes incorporés dans les personnes au travail. Il faudrait alors réduire l'importance de ceux-ci, voire les éliminer par leur explicitation dans des formules raffinées de *knowledge-management*. Ils pourraient ensuite être externalisés et/ou achetés sur le marché via les plateformes.

Mais le management, c'est aussi un *storytelling* qui se déploie comme une « machine à raconter des histoires et à formater les esprits » (Salmon 2008). Le *storytelling* de la transition numérique raconte et accrédite une histoire *substitutive* et *adaptive* (les robots vont prendre le travail des humains – les organisations et les individus vont s'adapter à la nouvelle donne technologique) plutôt que de proposer un projet *associatif* et *transformatif*. Ce récit présente les transformations à l'œuvre comme des évolutions naturelles implacables et non négociables, plutôt que comme des orientations stratégiques et socio-politiques susceptibles d'ajustements, de cadrage et de régulation. Ce récit, par des

effets de naturalisation, prive alors les organisations et les individus au travail d'une forme de contrôle réflexif sur l'orientation des transformations en cours, au lieu de soutenir et d'équiper les collectifs à travers la construction et l'animation d'espaces de délibération et de décision.

Deux points peuvent approfondir cette critique : la question du collaboratif et le rôle des salariés - qui ne doit pas être de simplement « s'adapter ».

### **Collaboration et Intelligence collective**

Alors même que l'adjectif « collaboratif » est devenu un substantif employé à foison et que la coopération et l'intelligence collective seraient devenues « des conditions de l'innovation et aussi de l'adhésion institutionnelle », aussi paradoxal ou contre-intuitif que cela puisse paraître, les organisations de travail ont du mal à les mettre en œuvre de façon opérationnelle. Le management de la transition numérique demeure, à notre sens, encore problématique. Par exemple, à travers l'implantation de plateformes dites collaboratives ou de réseaux sociaux d'entreprises, susceptibles de faciliter le partage de documents, de connaissances, de compétences, le management escompte que des usages collaboratifs se développent. La collaboration est ainsi prescrite et rendue obligatoire mais dans des organisations qui sont souvent inchangées. Ces dispositifs se heurtent alors à la réalité des usages réels - ou de non-usage -, ce qui est souvent interprété comme une forme de résistance au changement ou comme un manque de loyauté par rapport aux transformations en cours et aux investissements consentis. Pourtant, dans les situations de travail sociales réelles, il est possible de comprendre que les objectifs affichés de collaboration et de partage s'accompagnent d'enjeux d'évaluation des savoirs et des compétences individuelles mais aussi des conduites et des comportements des collaborateurs.

Il est alors possible de s'interroger sur la capacité du management actuel de la transition numérique à tirer parti des potentialités du numérique lui-même. La prise de parole, par exemple, n'est pas préjudiciable en soi à l'action et à l'efficacité. C'est bien démontré par un économiste comme Albert O. Hirschman (1995). Pour ce qui est du développement de l'intelligence collective et de la collaboration, celles-ci supposent et entretiennent la loyauté sans pour autant fermer la porte à la dispute et à la controverse. Dans ce sens, l'exigence d'explicitation et de formalisation, présentée souvent avec le numérique comme une contrainte, pourrait être convertie en ressource pour mieux définir les besoins de coopération et les modalités pratiques qui permettraient aux projets de prendre corps sur le terrain<sup>4</sup>. Mais pour le management, cela suppose d'introduire davantage de symétrie dans la réflexion sur le changement, et d'être en mesure d'ouvrir des espaces de discussions et de décisions collectives. Car pour accéder aux remontées de terrain et s'exposer à l'expertise professionnelle des salariés, il faut accorder de la valeur aux informations qui peuvent être échangées et qui émanent du terrain. Il faut ainsi se délivrer de ses attaches pour *in fine* renouveler les modes de construction et de résolution des problèmes du travail porté par la transition numérique (Morozov, 2014).

### **Une adaptation souvent présentée comme à la charge des collaborateurs**

Un autre élément concerne la « charge » de l'adaptation qui reste le plus souvent dévolue aux collaborateurs (« Ce sont eux qui résistent, ce sont eux qui doivent changer, s'adapter »). Le management renvoie souvent aux individus la responsabilité d'intégrer la contrainte sans pour autant leur donner les moyens organisationnels de réarticuler biographie et histoire, d'explorer de nouveaux

collectifs hybrides, d'en exploiter les ressources, d'expérimenter de nouvelles façons d'habiter le travail et d'éprouver la performance collective. Cette posture complique alors autant la mise en débat que le passage à l'action en ce qu'il ne rend guère possible « le co-dimensionnement d'un monde [du travail] « agissable » en commun » (Paris, 2013). Car comment emporter l'adhésion, susciter l'engagement ou du moins ne pas susciter l'inquiétude lorsqu'on tente d'implanter un projet à marche forcée, au mépris des expériences passées, de l'intelligence du travail et de la mémoire du terrain ? Le cas de la messagerie électronique est à cet égard exemplaire. Présentée comme un élément facilitant et fluidifiant la communication il y a encore quelques années, la messagerie n'a plus aussi bonne presse, et moins encore après les campagnes qui ont abouti à la construction d'un droit à la déconnexion. Pourquoi alors persister à présenter aujourd'hui les réseaux sociaux selon les mêmes schémas dans le temps même où on s'interroge sur la mise en œuvre du droit à la déconnexion, considérant que ce dernier ne peut être qu'une amorce de la régulation du temps et de la charge de travail, dès lors qu'il ne peut au mieux que directement améliorer la vie hors-travail et non la qualité de vie au travail ? Pourquoi continuer d'accélérer la fuite en avant alors qu'il s'agirait plutôt de construire des ralentisseurs pour éviter les accidents, ou des bifurcations pour éviter les impasses ou sortir de la route ?

### — 3. « ÉLÉMENTS POUR UNE COMPRÉHENSION DES NOUVELLES CHAÎNES SOCIOTECHNIQUES »

Comment faire autrement ? À la recherche d'un rôle à exercer pour les sciences humaines et sociales dans la fabrique d'un monde commun porté par la transition numérique, Dominique Boulier propose, en s'appuyant sur les travaux critiques de Pierre Legendre (2007), d'outiller les acteurs pour leur permettre de s'engager dans un second souffle de « modernisation réflexive » (Beck, 2001) des organisations de travail. Si « (...) la première modernisation peut ainsi être décrite comme un mouvement général d'équipement en capacités de calcul pour « discipliner » la production » (2016, op. cit., p. 213) », une « seconde modernisation » devrait permettre aux acteurs des organisations de travail de prendre en compte les conséquences de leurs décisions, de les anticiper et de produire ainsi un degré de réflexivité supplémentaire dans les organisations de travail.

Pour autant, ce second souffle n'est pas évident à trouver car la rapidité des cycles d'innovations réduit le temps de la réflexion, le partage de références, le débat, et empêche de consolider et de transmettre des savoir-faire. Plus encore, le degré extrême de formalisation que semble exiger la transition numérique des organisations de travail chasse le tacite au profit de l'explicite et du formel. Si bien que le management, « en tant qu'idéologie et méthode d'organisation contemporaine directement associée à la financiarisation de l'économie, sait avant tout exploiter deux dimensions du numérique que sont le calcul et la traçabilité » (Ibid., p. 220). Dans ce contexte, la transition numérique des organisations de travail ne rend pas celles-ci automatiquement apprenantes, ni mêmes ouvertes à des enjeux stratégiques plus profonds que la simple réactivité face aux clients ou aux marchés et le court-termisme que cette situation induit dans la relation au travail.

Comme nous l'avons souligné, les histoires, les méthodes et les pratiques managériales de la transition numérique ont besoin d'être renouvelées. En ce domaine, chacun convient qu'il est à la fois urgent et difficile de passer à l'action. Mais passer à l'action suppose de concevoir des espaces qui rendent celle-ci possible, et implique de reprendre la main sur la fabrique des temporalités en se défaisant d'un certain nombre de certitudes sur l'ordre des choses, sur la façon d'y contribuer et

de conduire le changement. Sans nécessairement déboucher sur un « grand soir », l'animation de discussions et d'expérimentations collectives pourrait permettre de conduire un travail politique de construction d'un monde commun qui rassemble les mémoires dispersées et associe un plus grand nombre d'actants aux décisions importantes qu'appelle la transition numérique. En cela, ce genre de démarche délibérative pourrait contribuer à renouveler les méthodes de conduite du changement qui d'ordinaire s'appuient sur l'expertise scientifique pour légitimer l'ajustement du réel aux visées des décideurs que relaie le management.

Sur le plan méthodologique, cela implique de revisiter les méthodes d'observation et de description, mais aussi les catégories et les niveaux d'analyse pour comprendre les transformations du travail et de l'activité. Sur le plan pratique, l'enjeu consiste à soutenir les méthodes participatives de conception et d'aménagement d'espaces et de systèmes de travail pour aider les acteurs à discerner quelles sont les chaînes de traduction qui conviennent dans les contextes où ils se trouvent pour améliorer les conditions de travail.

### **Observer et décrire autrement le travail**

De ce point de vue, les méthodes classiques d'observation et d'analyse du travail restent pertinentes quand bien même les équipements, les organisations et les activités se dématérialisent. Par exemple, il n'est plus possible de mesurer la charge de travail au sens d'un imaginaire pondéral, car le travail est devenu plus abstrait, plus cognitif. Mais il reste possible d'évaluer celle-ci en se dotant de nouveaux indicateurs et en faisant se confronter différentes dimensions de la dite charge de travail : prescrite, vécue, réelle. Toutefois, ce modèle d'analyse touche aussi certaines limites dès lors que l'activité et que l'organisation sont distribuées dans des chaînes de valeur à travers une foule d'objets intermédiaires qui fournissent des appuis matériels et sociaux à « *combiner en temps réel pour la cognition et l'action* » (Borzeix et Cochoy, 2003). Des travaux de recherche sur ces questions ont montré qu'il s'agissait de compter avec des environnements de travail peuplés de technologies qui produisent des formes d'habiletés et de solidarités techniques (Dodier, 1996), et qui inscrivent les règles dans l'action (Denis, 2007, op.cit.) jusqu'à produire par les formes techniques d'une législation sociale (Feenberg, 2004), pas toujours bien perçue, comprise ou débattue par les parties prenantes.

L'analyse des transformations des chaînes sociotechniques au travail implique de faire varier les angles d'observation, les éléments de description et les niveaux d'analyse : individus et collectifs de travail, acteurs sociaux, agents économiques, organisations de travail, objets techniques, etc. Il s'agit de prendre en compte les problèmes qui se posent aux collectifs et aux individus, les épreuves qu'ils traversent, les alliances qu'ils nouent, les opportunités qui se présentent et les histoires dans lesquelles ces agencements s'inscrivent. Il ne s'agit plus seulement de rendre compte de représentations construites à partir des positions sociales et des intérêts économiques. Il ne s'agit pas non plus de faire évoluer les mentalités comme le proposent les approches culturalistes. Il s'agit surtout d'ouvrir la boîte noire de l'intelligence collective au travail, de sa distribution, et des agencements qui rendent possible une coordination durable d'actions variées, comme nous y invitent les approches pragmatistes (Thévenot, 2006 et Dosse, 1997).

### **Les données et la simulation**

La prolifération des données peut être comprise comme un traceur des transformations en cours (la transition numérique). Elles sont un facteur d'analyse et d'action renouvelée. Cela suppose de s'inter-

roger sur les processus de production et de collecte de données, de traitement de l'information, d'accumulation de savoirs et de partage d'expériences mises en œuvre par les acteurs. Réflexivement, il est possible de s'interroger sur les matériaux que nous collectons, les corpus que nous construisons, les outils et méthodes que nous mobilisons au regard des questions et des hypothèses qui se posent sur le terrain et de celles que nous sommes en mesure de formuler en tant qu'intervenant.

Il en est ainsi des procédés de simulation du travail qui peuvent être revisités pour outiller le dialogue social concernant les projets de transformation du travail<sup>5</sup>. Outillés par différents supports, plus ou moins légers et interactifs, ces dispositifs peuvent soutenir la construction et la confrontation de scénarii d'installation et ainsi fiabiliser les investissements. Il est alors possible de réassurer les relations de travail à différents niveaux - client/fournisseur/expert - dirigeant/salariés/instances - opérateurs/objets techniques/réseau. En ce qu'ils permettent de documenter le travail réel, les procédés de simulation du travail futur obligent à s'interroger et à débattre de la consistance et de la pertinence de données « entrantes » et « sortantes », et sur les options architecturales, scénaristiques et scénographiques à retenir ou à écarter. En cherchant à replacer la complexité du travail réel en amont du processus de conception/acquisition de technologies, ces approches contribuent à renouveler les voies et moyens de la participation collective au façonnage des conditions de travail.

Ces procédés de simulation encadrés dans des processus de délibération, au croisement de la démocratie sociale et de la démocratie technique, peuvent s'apparenter à des « civic tech<sup>6</sup> » appliquées à l'amélioration des conditions de travail. Dans la mesure où elles équipent et facilitent le travail de traduction des enjeux, des intérêts, des contraintes et des ressources, elles rendent possible la construction de compromis sociotechniques et de nouveaux équilibres. En ce sens, bien équipée et organisée, la mise en délibération des transformations du travail se révèle être un puissant levier pour encadrer les formes de conflictualité, explorer les possibles et réguler les incertitudes que suscite la transition numérique. Ce processus peut permettre aux acteurs de reconstruire le sens de l'entreprise collective dans laquelle ils sont engagés, et de résister aux effets « technopush » et « marketpull » pour développer un écosystème de travail plus ouvert à la pluralité des situations et des acteurs.

## CONCLUSION

Qu'elle présente des éléments de rupture et/ou de continuité (Valenduc et Vendramin, 2016) avec l'ancien monde, la transition met à l'épreuve les régulations du travail jusqu'alors mises en œuvre pour traiter la question lancinante de l'adaptation de l'homme au travail ou de l'adaptation du travail à l'homme à travers la transformation des cadres de l'activité. C'est en cela que la transition numérique touche aux fondamentaux du travail, car elle repose à la fois la question des conditions de travail et celle des conditions du travail (Supiot, 2015). Ni parfaitement définie, ni complètement stabilisée, la transition numérique du travail est donc en cours d'« entredéfinition » (Callon, 1986). Autrement dit, elle est encore de train de se faire et elle s'accompagne de discours promotionnels, critiques, complexes ou simplificateurs, qui parfois entretiennent la perplexité, la fascination ou la sidération plus qu'ils ne permettent aux individus et aux organisations de trouver des marges de manœuvre pour orienter les transformations dans le sens de l'amélioration des conditions de travail.

Nous avons cherché dans ce texte à mettre en lumière comment la sociologie pragmatique pouvait être une ressource pour revisiter les grilles de lecture et les modes d'action du management de la transition numérique. Nous voulions ainsi participer au renouvellement des équipements socio-cognitifs qu'instrumentent les praticiens de la « conduite du changement » pour mieux veiller aux conditions d'usage des technologies numériques dans les organisations de travail et tenter de mettre ces dernières au service de la qualité de vie au travail dans le cadre d'un dialogue social et professionnel responsable. Ce texte n'avait pas d'autre objectif que d'aider les acteurs du travail et du dialogue social à s'outiller et à s'organiser pour renforcer les modes de rationalisation démocratique des nouvelles chaînes sociotechniques de « la cité connexionniste » (Boltanski et Chiapello, 1999) qui se construisent dans la transition numérique. Car c'est de leur capacité à animer sur le terrain des controverses pour explorer les possibles, réguler les incertitudes et construire de nouveaux compromis socio-productifs que dépendront les orientations prises pour faire face aux exigences et aux paradoxes de l'autonomisation des individus au travail à l'ère du numérique.

<sup>1</sup> La notion de « chaîne sociotechnique » entend illustrer l'intrication étroite que l'on peut observer, dans l'analyse des technologies, entre des éléments qui appartiennent aux techniques, aux univers sociaux et politiques mais aussi entre les contextes d'actions, les usages et les personnes. Cette orientation analytique est développée par Denis (2009).

<sup>2</sup> Le terme de sub-politique a été introduit par Ulrich Beck (1986) pour décrire le passage d'une société caractérisée par la confrontation avec une réalité extérieure (le dénuement matériel, par exemple) à une société qui produit sa propre réalité avec le développement technico-scientifique et les problèmes qu'il engendre. Cette société est affectée par des risques multiples (environnementaux, sanitaires, climatiques, etc.). Dans cette situation, le politique perd une partie de sa capacité à influencer le cours des choses au profit de l'entreprise et du monde techno-scientifique. Différentes sphères sub-politiques se développent dans lesquelles toutes sortes de décisions sont prises qui influencent des domaines larges de la vie collective sans qu'un débat démocratique puisse avoir lieu. Pour contrer les risques propres à cette situation – avec des décisions aux conséquences potentiellement catastrophiques – Beck appelle de ses vœux, dans sa conclusion (p. 490-491), à une plus grande réflexivité : il faut institutionnaliser la démocratisation des lieux où se discute le progrès, soit le technico-scientifique et le monde de l'entreprise, là où le « sub-politique » ne rend pas aisé l'exercice de la critique.

<sup>3</sup> C'est notamment le cas, selon Dominique Boullier, avec « l'intelligence collective » qui demanderait certainement à être mieux développée aujourd'hui dans les entreprises (Ibid. p. 28).

<sup>4</sup> Dominique Boullier va dans ce sens à propos de nombreuses applications du numérique (workflow, reporting divers, benchmarking, etc.) : « L'explicitation est une contrainte propre au numérique qui peut devenir une ressource de management utile dès lors qu'elle oblige au débat et à la réflexivité collective » (Ibid. p. 216).

<sup>5</sup> Voir l'expérience conduite par l'Aract Hauts-de-France à l'adresse suivante : [www.anact.fr/une-table-interactive-pour-simuler-les-changements-dorganisation-du-travail](http://www.anact.fr/une-table-interactive-pour-simuler-les-changements-dorganisation-du-travail).

<sup>6</sup> La notion de « Civic Tech » vise à développer des formes plus participatives dans le monde politique et dans celui de l'entreprise. Le constat est celui d'une certaine fatigue démocratique et d'une critique des systèmes hiérarchiques. Pour y remédier, il est prôné plus d'horizontalité, de participation aux décisions et davantage de processus de délibérations. Ce mouvement fleurit aussi bien dans les initiatives citoyennes, les mouvements sociaux, les start up ou encore, à certains égards, dans les entreprises libérées et autogestionnaires.

## Bibliographie

- Akrich M., Callon M. et Latour B. (2006)**, *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Presses de Mines.
- Aucher L. et Barnier F. (2015)**, « L'entreprise de dépossession », Entretien avec Danièle Linhart, *La Vie des idées*.
- Beck U. (2001)**, *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Champs Flammarion.
- Boltanski L. et Chiapello E. (1999)**, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- Borzeix A. et Cochoy F., 2003**, « Travail et théorie de l'activité, vers des workspace studies ? », in *Sociologie du travail*, Travail et cognition II, vol. 50, n° 3, p. 273-286.
- Boullier D. (2016)**, *Sociologie du numérique*, Armand Colin.
- Callon M. (1986)**, « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », in *L'année sociologique*, V. 36, p. 169-208.
- Colin, N. et Verdier, H. (2012)**, *L'âge de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Armand Colin.
- Datchary C. (2011)**, *La dispersion au travail*, Octarès.
- Denis, J. (2009)**, « Une autre sociologie des usages ? Pistes et postures pour l'étude des chaînes sociotechniques », in article de synthèse pour le programme *TIC et Migrations* (MSH Paris), septembre.
- Dodier N. (1996)**, *Des hommes et des machines, la conscience collective dans les sociétés technicisées*, Métailié.
- Dosse F. (1997)**, *L'empire du sens, l'humanisation des sciences humaines*, La Découverte.
- Feenberg A. (2004)**, *Repenser la technique, vers une technologie démocratique*, La Découverte.
- Hirschman, A-O. (1995)**, *Défection et prise de parole*, Fayard.
- Latour B. (1989)**, « Pasteur et Pouchet : hétérogenèse de l'histoire des sciences », in Michel Serres (dir.), *Éléments d'histoire des sciences*, Bordas, p. 423-445.
- Legendre P. (2007)**, *Dominum Mundi. L'empire du Management*, Fayard.
- Licoppe C. (2008)**, « Dans le carré de l'activité : perspectives internationales sur le travail et l'activité », in *Sociologie du travail*, Travail et cognition II, volume 50, numéro 3, p. 287-302.
- Morozov E. (2014)**, *Pour tout résoudre, cliquez ici ! L'aberration du solutionnisme technologique*, FYP Editions.
- Paris, H. (2013)**, « Open Data : pour une politique du rendu possible », in *working paper*, Altercarto.
- Poulot D. (1998)**, *Patrimoine et modernité*, L'Harmattan.
- Proulx, S. (2015)**, « La sociologie des usages, et après ? » in *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n° 6.
- Salmon C. (2008)**, *Storytelling, la machine à raconter des histoires et formater les esprits*, La Découverte.
- Star S.L. (2010)**, « Ceci n'est pas un objet frontière. Réflexions sur l'origine du concept », in *Revue d'anthropologie des connaissances*, V 4, n° 1, p. 18-35.
- Supiot A. (2015)**, *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*, Fayard.
- Thévenot L. (2006)**, *L'action au pluriel, sociologie des régimes d'engagement*, La Découverte.
- Valenduc G. et Vendramin G. (2016)**, *Le travail dans l'économie digitale : entre continuités et ruptures*, ETUI.

# LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES PLATEFORMES :

économie collaborative ou réorganisation des chaînes de valeur ?

## Anne-Marie Nicot

Anact, chargée de mission - Département Études, Capitalisation, Prospective  
am.nicot@anact.fr

Les plateformes « collaboratives » numériques (comme Uber, Airbnb, etc.) font régulièrement la une de l'actualité, en raison de la rapidité fulgurante de leur développement<sup>1</sup>. En raison, aussi, des nombreux conflits et interrogations que leur développement suscite. Car le développement ultra-rapide de ces nouvelles formes d'opérateurs économiques s'appuie sur un modèle d'affaires qui se situe souvent à la limite des catégories habituellement en usages dans les raisonnements économiques et juridiques établis. Le débat est aujourd'hui ouvert entre, d'une part, ceux qui voient dans ces plateformes le modèle économique et social d'avenir pour l'ensemble des secteurs - modèle auquel il convient donc d'adapter l'ensemble du système juridique et réglementaire pour faciliter le développement de cette « nouvelle économie » - et, d'autre part, ceux qui s'interrogent sur la soutenabilité de ce modèle d'affaire pour les économies dans lesquelles il s'implante. Dans cet article, après avoir précisé la définition de ces plateformes « collaboratives », nous verrons que, si leur modèle d'affaire présente des caractères de nouveauté radicale, il ne s'inscrit pas moins dans la continuité d'évolutions antérieures, tant en ce qui concerne la réorganisation (mondiale) des chaînes de valeur, que la mobilisation de l'activité du client et le développement de marchés à plusieurs « faces ». La spécificité majeure du modèle d'affaire des plateformes réside surtout dans l'effet « réseau » qui les conduit à investir d'emblée des ressources importantes dans une croissance accélérée au niveau mondial. Les effets monopolistiques liés à cet effet réseau ne sont pas sans poser question, notamment quant à la soutenabilité d'un modèle qui renforce des tendances problématiques antérieures (polarisation sociale, effets sur la santé, notamment). Ce texte entend contribuer à une description réflexive et problématique des enjeux posés par le développement des plateformes aujourd'hui.

### MOTS-CLÉS

plateformes,  
modèles d'affaires,  
coût de transaction,  
réseaux,  
soutenabilité,  
chaîne de valeur,  
économie collaborative.

## — 1. LES PLATEFORMES « COLLABORATIVES » : UN TYPE D'ACTEUR NOUVEAU

Les plateformes « collaboratives » peuvent être définies comme des services électroniques exerçant une fonction d'intermédiaire. Leur caractéristique est de proposer des biens, des services ou des contenus à des clients qui sont produits, mis à disposition ou vendus par des contributeurs, qui peuvent être des professionnels ou de simples particuliers. Comme le précise l'IGAS (2016, p. 3), ces plateformes « (...) sont, au sein des plateformes digitales (...), celles qui s'inscrivent dans une relation d'intermédiation entre pairs ». Elles ne sont donc :

« (...) qu'une des catégories des plateformes digitales (...), comme les moteurs de recherche (Google, Yahoo ou Bing), qui sont des plateformes de référencement et non d'échanges, les réseaux sociaux (Facebook, Instagram ou Twitter), qui offrent à leurs utilisateurs des espaces d'expression ainsi que des canaux d'édition et de transmission de contenus, les répertoires audiovisuels dématérialisés (Spotify, Deezer ou Netflix) qui éditent de leur propre initiative des contenus, ou les mettent à disposition par des accords avec les producteurs de musique ou de cinéma et proposent aux consommateurs des playlists, les applications de communications comme Skype ou Whatsapp, (...) les plateformes de partage de vidéos comme Youtube, les systèmes de paiement comme PayPal » (ibid. p. 12).

Et, l'économie « collaborative » (également appelée « économie de partage » ou « économie de plateforme ») est le plus souvent décrite comme constituée par des transactions entre pairs - avec les plateformes dans le rôle de courtiers entre ceux-ci. Pour améliorer l'efficacité des transactions, la plateforme ne se limite pas à fournir une interface technique, elle organise et hiérarchise les contenus en vue de leur présentation et de la mise en relation des utilisateurs finaux. En effet, loin d'être de simples catalogues en ligne, les plateformes collaboratives animent des relations triangulaires entre les pairs (contributeurs et clients) et jouent donc un rôle de tiers de confiance. Car leur fonction d'intermédiation électronique s'appuie sur le développement d'un ensemble de services qui sécurisent les transactions entre utilisateurs (mise en visibilité, publicité, notation, sécurisation du paiement, assurance, garantie, etc.). Drahokoupil et Fabo (2016, p. 2) résumant assez bien les ingrédients du succès de ces nouveaux opérateurs :

« Premièrement, les plates-formes offrent un algorithme qui permet une correspondance efficace entre les fournisseurs (...) et les utilisateurs. Deuxièmement, la technologie réduit les coûts de transaction dans la mesure où les plates-formes peuvent également faciliter les micro-transactions. Troisièmement, les plates-formes fournissent des services pour réduire ou gérer les risques impliqués dans les transactions sur le marché<sup>2</sup> »,

notamment, dans ce dernier cas, au moyen des systèmes de notation, d'une part, et de sécurisation des paiements, d'autre part.

## — 2. LA RÉORGANISATION DES CHAÎNES DE VALEUR ET LA POLARISATION DES EMPLOIS

Le développement des plateformes « collaboratives » s'inscrit dans la continuité des évolutions des entreprises observées depuis une trentaine d'années sur des aspects importants de leur modèle d'affaire (cf. Weil, 2014, p. 7 sq.). En effet, depuis la fin des années 1980, les grandes entreprises des pays développés ont entrepris un large mouvement de réorganisation des chaînes de valeur par l'externalisation et la délocalisation de leurs activités. Dans un premier temps, les entreprises se sont

séparées d'activités considérées comme périphériques dans leurs modèles d'affaire. Ce recentrage sur le « cœur de métier » concernait d'abord des champs d'activité limités. Au fil du temps, les tâches jugées périphériques au cœur de métier – maintenance, sécurité, etc. – sont devenues de plus en plus nombreuses. Et le processus s'est développé pour inclure des activités qui jusqu'alors faisaient partie du métier de ces entreprises.

Ce recentrage continu des entreprises sur les activités les plus lucratives (et le développement de la sous-traitance qui l'accompagne) se traduit donc par le remplacement de la relation salariale par la relation marchande.

Les technologies de l'information et de la communication ont facilité cette transformation cachée du travail. Car ces technologies permettent aux entreprises leaders de promulguer et d'appliquer des normes de produits et de qualité essentielles à leurs stratégies commerciales. C'est ce qui leur permet de maintenir la réputation de leurs biens et services et de conserver un niveau de prix élevé auprès de la clientèle fidèle à leur marque.

Les entreprises sous-traitantes, quant à elles, se retrouvent confrontées à des pressions pour réduire les coûts afin d'obtenir le marché. Étant donné que l'activité sous-traitée nécessite souvent beaucoup de main-d'œuvre, la pression pour réduire le coût du travail est importante. Il en résulte une première tendance à la polarisation des emplois, avec des métiers plus qualifiés, plus autonomes, mieux rémunérés chez les donneurs d'ordres alors que les sous-traitants, dans la quête continue d'une baisse des coûts, tendent à choisir des modes d'organisation plus « tayloriens » (avec des postes moins qualifiés, des tâches plus répétitives, moins d'autonomie et d'occasion de développer ses compétences) et des relations d'emploi plus précaires (pour « ajuster » la main-d'œuvre aux variations de l'activité). De ce point de vue, la tendance des plateformes « collaboratives » à concentrer sur elles-mêmes la majeure partie du pouvoir et de la richesse produits tout au long de la chaîne de valeur, « en privant ainsi toutes les autres entreprises de la capacité d'investir, d'innover et de fournir des salaires et des conditions de travail correctes » (Degryse, 2016, p. 41) n'est qu'une prolongation et une accentuation des tendances antérieures observées dans l'ensemble des entreprises.

Et d'ailleurs, bien avant l'avènement des plateformes collaboratives, le travail ne s'effectuait plus uniquement dans le cadre de la relation d'emploi classique fondée sur le lien de subordination entre un employeur et un salarié. Des brouillages complexes de frontières sont apparus entre industrie et service, entre salariat et travail indépendant, entre travail rémunéré et travail gratuit et bénévole, entre travail et temps personnel.

Un document de travail de la Commission européenne (2016, p. 40-41) note ainsi que l'augmentation du pourcentage de travailleurs indépendants et de salariés cumulant plusieurs emplois a commencé avant le début de l'économie collaborative et correspond donc à des changements à plus long terme du marché de l'emploi dans l'UE. L'émergence des nouvelles formes de travail numérisé s'inscrit ainsi dans une tendance plus large à la déréglementation du travail, la diffusion généralisée du travail non standard et à la polarisation de l'emploi, par l'élimination des emplois de niveau intermédiaire standard. Pour l'OIT (De Stefano, 2016, p. 6) :

« La flexibilité extrême, le transfert des risques sur les travailleurs et l'instabilité des revenus sont depuis longtemps devenus une réalité pour une partie de la main-d'œuvre sur les marchés du travail actuels, qui va bien au-delà des personnes employées dans le travail pour des plateformes. On peut en effet affirmer que [le travail pour des plates-formes] fait partie d'une tendance beaucoup plus vaste à la précarisation du travail. »

D'ailleurs, le travail pour les plateformes est l'une des neuf formes de travail atypiques identifiées par Eurofound (2015, p. 107), à côté du travail occasionnel (comme le contrat « zéro heure » au Royaume-Uni) ou du travail basé sur des chèques (type « chèque emploi service » en France), par exemple. C'est pourquoi l'administration américaine (sous la présidence Obama) se refusait à faire des plateformes en ligne un cas particulier, dans le souci de ne pas détourner l'attention de ce qui constituait son cœur de cible, c'est-à-dire les conséquences de l'externalisation par les entreprises d'une part croissante de leurs activités, notamment par la transformation de relations de travail salarié existantes en relations de prestation de services (cf. IGAS, 2016, p. 56).

### — 3. LES COÛTS DE TRANSACTION : LE RÔLE CENTRAL DES NOTATIONS PAR LES CLIENTS

Dans ces processus de réorganisation des chaînes de valeur, la maîtrise de l'incertitude liée à la bonne exécution du contrat est une question stratégique, quel que soit le type d'entreprise (plateforme ou entreprise « classique »). Elle se formule cependant dans des termes nouveaux avec les plateformes, car celles-ci ne sont plus qu'un intermédiaire entre le client et le prestataire de service et ne prennent donc pas directement le risque lié à une mauvaise réalisation du service<sup>3</sup>. Il n'en reste pas moins que leur développement repose sur leur capacité à fournir des outils qui permettent de sécuriser au mieux la transaction pour chacune des parties (bonne exécution du service et du paiement, en particulier). C'est d'ailleurs sans doute l'une des raisons majeures du succès des plateformes « collaboratives » : un nombre croissant de personnes laissent des étrangers dormir dans leurs lits et conduire leurs voitures ou garder leurs enfants – autant d'activités qu'ils n'auraient auparavant confiées qu'à des personnes qu'ils connaissaient, comme des voisins ou des amis. La capacité à établir une relation de confiance, à grande échelle, entre des personnes qui ne se connaissent pas (à une échelle mondiale parfois) est un élément déterminant du modèle d'affaire des plateformes. Elles s'appuient pour cela sur les outils de notation et de construction de réputation en ligne – qui ne sont pas sans poser de réelles questions, comme nous le verrons plus loin, quant à la situation des travailleurs prestataires des plateformes.

De ce fait, les notations et commentaires postés par les clients sur la plateforme constituent un actif stratégique pour celle-ci. La mobilisation de l'activité du client dans la production du service, si elle n'est pas nouvelle<sup>4</sup>, prend ici une nouvelle forme :

« L'acte de chaque travailleur [est] constamment tracé, surveillé et évalué à « la lumière crue de la satisfaction du client » car le pouvoir de supervision - une prérogative traditionnellement réservée à l'encadrement - est partiellement délégué aux utilisateurs » (Aloisi, 2016, p. 662).

Comme le fait observer Antonio Casilli (2015, p. 2 sq.), ce type de travail combine un haut degré d'exploitation (la valeur produite à partir de ces interactions numériques est très élevée) et un faible degré d'aliénation, car l'extraction de valeur se fonde sur les mêmes technologies sociales qui entretiennent le lien personnel entre l'usager-travailleur et sa communauté : les utilisateurs des plateformes n'ont pas le sentiment de « travailler » quand ils notent un chauffeur ou un hébergement sur le site d'une plateforme, par exemple. Ils ont au contraire une relation d'autant plus positive à la plateforme que celle-ci se présente souvent sous l'apparence d'un service gratuit et de grande qualité pour ses utilisateurs.

#### — 4. « GRATUITÉ », EFFETS RÉSEAU ET TENDANCES MONOPOLISTIQUES

Cet effort massif sur « l'expérience utilisateur » (service de grande qualité, gratuit ou à prix cassé) est une caractéristique distinctive du modèle d'affaires des plateformes. Il est sous-tendu par leur capacité à valoriser les échanges qui se déploient sur leurs sites en développant un marché à plusieurs « faces » (clients, fournisseurs, annonceurs). Alors que les entreprises classiques font leur marge sur la différence entre le prix de vente au client et le coût de revient du produit ou service rendu, les plateformes peuvent choisir de fournir gratuitement leurs services aux clients parce qu'elles se rémunèrent sur d'autres « faces » (sous-segments de clientèle, fournisseurs du service, annonceurs achetant les données ou les espaces publicitaires, etc.).

Ce modèle d'affaire s'est développé initialement dans les médias, qui se financent en partie sur la vente d'espaces publicitaires (dont la valeur est fonction du nombre de lecteurs, auditeurs ou spectateurs). Comme le précise l'IGAS (2016, p. 18) :

« La rémunération des plateformes passe généralement par plusieurs outils : la collecte de revenus publicitaires, la vente d'abonnements comme sur GuestToGuest, le prélèvement d'une commission pour frais de service (entre 5 % et 30 %) sur le montant de la transaction comme sur Blablacar, La Ruche Qui Dit Oui, Booking, la revente de données personnelles comme sur Couchsurfing, voire une combinaison de ces modalités. »

Investir sur une face du marché génère des effets d'entraînement sur les autres faces. Car la pratique de la « gratuité » est très liée à une autre spécificité de l'économie numérique que sont les effets de réseau : pour un consommateur, il sera d'autant plus intéressant d'utiliser une plateforme de VTC que le délai d'attente sera court à raison du nombre d'autant plus élevé de chauffeurs connectés<sup>5</sup> ; en retour, plus le nombre de consommateurs utilisant une plateforme de mobilité est élevé, plus un chauffeur aura intérêt à se connecter à l'application pour trouver rapidement un client. La même chose est vraie pour les sites de covoiturage, de réservation hôtelière<sup>6</sup>, etc. Le service fourni gratuitement au client favorise sa diffusion massive et installe la plateforme. Et l'effet de réseau permet à la plateforme de devenir un intermédiaire incontournable (voire monopolistique) pour les différentes « faces » de son marché.

Ce modèle économique particulier amène les entreprises de l'économie numérique à faire des levées de fonds massives alors que leurs investissements en « capital de production » est très faible par rapport à une entreprise classique<sup>7</sup> : il leur faut se développer rapidement (et d'emblée à une échelle internationale) en jouant sur les différentes faces de leur marché sans chercher la rentabilité - mais la croissance. Car, quand le marché arrive à maturité (comme c'est actuellement le cas, par exemple, pour les moteurs de recherche ou les réseaux sociaux), il reste un ou deux acteurs qui se partagent l'essentiel du marché et les autres disparaissent : « le gagnant emporte tout ».

C'est à ce moment-là que ces entreprises deviennent très rentables et acquièrent la puissance financière pour racheter, dans l'écosystème numérique, toutes les start-ups susceptibles d'améliorer ou compléter leurs propres services (Instagram et Whatsapp rachetés par Facebook, Youtube, Waze, etc. rachetés par Google, etc.). Cette puissance financière (combinée à l'internationalisation) permet à ces entreprises de développer une stratégie du fait accompli pour faire pression sur les réglementations (donc, de fait, d'agir aux marges de la légalité) comme, par exemple, quand Google numérise

des livres sans l'accord des auteurs et des éditeurs. Ces possibilités sont offertes par une technologie qui évolue plus vite que la réglementation :

« Ces plateformes numériques se sont, d'une certaine manière, développées « de façon sauvage », du moins d'un point de vue juridique : entrer d'abord sur un marché, profiter de sa position dominante, exercer un contrôle important sur les travailleurs, en évitant les réglementations, et seulement ensuite négocier une mise en conformité » (Aloisi, 2016, p. 686).

Ce ne sont donc pas seulement les acteurs économiques « traditionnels » d'un secteur qui sont « disruptés » par l'arrivée des nouveaux acteurs du numérique. Ce sont les règles mêmes de fonctionnement des marchés. D'autant plus que les plateformes utilisent aussi toutes les ressources qui leur sont accessibles pour maximiser leurs gains, qu'il s'agisse des ambiguïtés de leur statut « d'intermédiaire »<sup>8</sup> ou de leur caractère à la fois ubiquitaire et complètement délocalisé. En effet, comme ces entreprises opèrent principalement ou exclusivement sur le Web, elles n'ont pratiquement aucun salarié dans un lieu physique donné. Et il devient très difficile pour les autorités fiscales d'allouer des bénéfices à une juridiction nationale spécifique. Dans l'hypothèse où le travail sur plateforme se propagerait aussi rapidement qu'annoncé, de nombreux acteurs s'interrogent donc sur :

« (...) les implications à long terme d'une situation dans laquelle un pourcentage du coût de chaque transaction se retrouve dans les coffres d'une entreprise qui peut être basée sur un autre continent, et dont il est très peu probable qu'elle contribue au coût de l'éducation, de la santé, du logement, de la garde d'enfants, de la retraite ou des infrastructures de la région où vivent ceux qui travaillent pour elle » (Huws, 2016, p. 27).

Alors que les nouvelles opportunités d'emploi et de revenus offertes à ceux qui ont du mal à s'insérer sur le marché du travail « traditionnel » constituent souvent un argument en faveur du développement des plateformes « collaboratives », les interrogations sur la qualité de ces « nouvelles opportunités » demeurent.

## — 5. PRIMAUTÉ DES REVENUS DU CAPITAL

Il existe aujourd'hui très peu de données statistiques publiques sur les personnes travaillant pour les plateformes (combien sont-elles, quelles sont leurs quotités de travail, leurs revenus, etc.). Cependant, les premiers éléments chiffrés disponibles donnent plutôt à voir un renforcement des inégalités :

« Aux Etats-Unis, les personnes qui gagnent des revenus plus élevés à titre principal sont aussi celles qui ont des revenus accessoires plus élevés sur les plateformes collaboratives, alors que celles qui ont des revenus faibles à titre principal sont également celles qui tirent de moindres revenus des plateformes » (IGAS, 2016, p. 74).

Cela tient notamment au fait que, sur les plateformes, les revenus du travail sont plutôt faibles comparés aux revenus du capital (location de logements sur de courtes durées, par exemple). Les plateformes permettent, en fait, aux personnes qui ont un capital d'en augmenter l'utilité marginale :

« Sous l'apparence trompeuse de l'économie des fonctionnalités – modèle dans lequel ne sont plus vendus des objets mais des services –, le capitalisme de plate-forme accentue en réalité le fossé entre propriétaires et non propriétaires. D'un point de vue théorique, cette accentuation devrait être particulièrement marquée dans des secteurs économiques concernés par la rente – dans lesquels, ce ne sont pas tant les coûts de production que la rareté qui détermine la valeur d'échange » (Szoc, 2015, p. 6) – comme, par exemple, l'immobilier dans les grandes villes.

## — 6. LES AVANTAGES DE L'INDÉPENDANCE ?

D'autres avantages du travail pour les plateformes semblent aussi peu vérifiés dans les faits, comme, par exemple, les flexibilités offertes par ce type de travail (possibilité de choisir quand, où et sur quoi on veut travailler). En effet, dès lors que les travailleurs des plateformes en attendent autre chose qu'un revenu accessoire, ils deviennent dépendants de la demande : c'est d'abord celle-ci qui détermine ce qu'ils auront à faire et quand. D'ailleurs, certaines plateformes (comme Uber) modulent les tarifs pour inciter leurs contributeurs à travailler là où la demande est la plus forte.

Si les plateformes ont décidé de classer les travailleurs comme entrepreneurs indépendants, c'est d'abord pour se dégager des principales obligations de la relation d'emploi, comme le salaire minimum ou les heures supplémentaires, la sécurité sociale ou la sécurité d'un environnement de travail sain et sécurisé. En conséquence, ce sont les travailleurs des plateformes qui supportent l'ensemble des coûts (outils de travail, formation, charges sociales, etc.) et des risques (variation de l'activité et des revenus, refus de payer ou défaillance des clients, accident ou maladie, etc.). Or, cette indépendance est toute relative car les travailleurs des plateformes ne sont pas toujours en mesure de négocier leurs prix : ceux-ci peuvent être fixés par les demandeurs ou par l'algorithme de la plateforme.

Les problématiques de conditions de travail et d'emploi sont assez bien illustrées par le conflit qui a opposé les chauffeurs de VTC à Uber en France fin 2016. Le médiateur désigné dans ce cadre constate ainsi que pour dégager un revenu net de 1700 euros par mois, un chauffeur doit remplir un certain nombre de conditions :

« (...) dont la réalisation est loin d'être générale. Des situations d'impasse financière sont fréquentes, avec le cortège de drames humains qu'elles entraînent. Reste qu'un équilibre économique, assurément modeste, est accessible (...). Les conditions impératives pour y parvenir sont les suivantes : avoir une durée d'activité particulièrement longue, avec 40 h d'activité hebdomadaire, l'équilibre financier est inaccessible. C'est de 60h dont il s'agit ici. (...) N'être ni malade ni accidenté car dans ces deux cas les charges (hors carburant) continuent de courir alors que la perte de revenus n'est pas compensée (...). Soit ne pas prendre de congés annuels, soit le faire en épargnant une partie du revenu mensuel lequel, dès lors, est amputé d'autant. (...) Avoir une pratique professionnelle (...) visant à optimiser les recettes : choisir plutôt le début de matinée, les heures de tarification majorée (...) »<sup>9</sup> (Rapport 2017, p. 10-11).

L'utilisation d'un algorithme de tarification opaque par les plateformes<sup>10</sup> les plus récentes (comme Uber, par exemple) pose aussi des questions spécifiques. Un certain nombre de travaux sur ces algorithmes :

« (...) montrent le fonctionnement d'un ensemble d'instruments de surveillance qui remplacent l'encadrement direct et créent des asymétries de puissance entre la plateforme et les conducteurs. Les piliers de ce système sont : les algorithmes d'affectation, les algorithmes de prix de période de pointe et l'évaluation semi-automatisée (qui combine le taux d'acceptation des conducteurs et les notes reçues par les passagers). Ceux-ci correspondent à trois aspects typiques de la gestion des ressources humaines : répartition du travail (affectation des passagers et planification prédictive), information (tarification dynamique des périodes de pointe) et évaluation. » (Codagnone, Abadie et Biagi, 2016, p. 38).

L'effet combiné de ces algorithmes est d'ailleurs que les conducteurs, bien que bénéficiant, en principe, de flexibilité lorsqu'ils activent l'application, sont indirectement poussés à travailler à des moments spécifiques pour gagner plus de revenus. Plus largement, le droit que s'est arrogé Uber de contrôler et de modifier unilatéralement le prix des courses et la commission qu'il prend sur celles-ci, lui donne un contrôle disproportionné sur la rémunération de ses chauffeurs<sup>11</sup>.

## — 7. DE NOUVEAUX TYPES DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?

Une étude du parlement européen (2016, p. 15) en vient ainsi à constater que « le travail sur les plateformes a créé des risques psychosociaux inconnus à ce jour et qui sont fortement liés à leur philosophie de service à *la demande* et leurs systèmes de notation/réputation ». Les principaux risques identifiés sont : la précarité (l'absence de visibilité, même d'une heure à l'autre, sur le fait de savoir s'il y aura du travail à faire, ce qu'il demandera et combien il paiera), la pression continue pour être aimables, efficaces et serviables (une mauvaise évaluation d'un client, même injustifiée, peut faire perdre des revenus, voire son travail<sup>12</sup>), la nécessité de se rendre disponible très rapidement pour obtenir un travail (et parfois, constater que, s'ils tardent à répondre, le travail a déjà été donné à quelqu'un d'autre).

Ainsi, contrairement à ce qui est parfois annoncé, le remplacement de la relation salariale (avec le lien de subordination qu'elle implique) par une relation marchande ne se traduit pas nécessairement par une amélioration du statut des travailleurs. Comme le précise C. Degryse (2016, p. 37), les plateformes « collaboratives » :

« (...) développent actuellement un marché de l'emploi parallèle ultra-flexible, une forme  $\alpha$ -contractuelle d'emploi. Dans cette forme d'emploi, n'existent plus ni contrat de travail, ni normes salariales, ni aucune réglementation en termes de temps de travail, d'horaires, de lieux de travail, de formation, d'accès aux organisations syndicales, à l'action collective. Le travailleur (...) se débrouille, avec un statut d'indépendant, pour sa propre protection sociale (chômage, pension, maladie professionnelle), la protection de sa santé et de sa sécurité au travail. (...) Si, pour une raison ou pour une autre, le partenaire ne convient plus, les gestionnaires de la plateforme désactiveront son compte, sans autre forme de procès ».

## CONCLUSION

**Au vu de ces éléments, les termes « plateformes collaboratives » ou « économie du partage » semblent assez mal décrire ces nouveaux acteurs et leur modèle économique et social :**

**« Le partage est une forme d'échange social qui a lieu entre des personnes qui se connaissent, sans aucun profit. (...) Lorsque le « partage » passe par la médiation du marché – lorsqu'une entreprise devient un intermédiaire entre des consommateurs qui ne se connaissent pas – il ne s'agit plus du tout d'un partage. (...) C'est un échange économique et les consommateurs sont à la recherche d'une valeur utilitaire et non d'une valeur sociale » (Eckhardt et Bardhi, 2015, p. 2-3).**

**La valeur principale de cette « nouvelle économie » réside dans le potentiel pour les entreprises et les particuliers d'accéder plus facilement aux travailleurs, aux biens et aux services exactement**

lorsqu'ils sont nécessaires et à des coûts de transaction faibles. De manière marginale, cette baisse des coûts de transaction peut permettre aux plateformes de s'étendre à des sphères relevant antérieurement de l'économie informelle ou de relations non commerciales. Et, si la gratuité<sup>13</sup> des services offerts par les plateformes a quelque peu brouillé les repères pour les consommateurs, il n'en reste pas moins que le profit est au cœur même du fonctionnement des grandes plateformes (d'Uber à la Ruche Qui Dit Oui, par exemple).

Il n'est donc pas étonnant que les réflexions et actions pour réglementer ce secteur se multiplient, que ce soit au niveau local (villes), national ou international (Union européenne). Car, comme le note l'OIT :

**« (...) à l'heure actuelle, les plateformes ne sont pas réglementées par les gouvernements, mais cela ne signifie pas qu'elles ne sont pas réglementées ou que c'est un échange gratuit de services entre des parties indépendantes. En fait, les plateformes régissent le marché » (Berg, 2016, p. 18).**

<sup>1</sup> Par exemple, en 2017, Airbnb (créé en 2008) recense 3 millions de logements répartis dans 65 000 villes à travers plus de 190 pays. La plateforme revendique 150 millions d'utilisateurs. Son chiffre d'affaires en 2016 est de 1,6 milliards de dollars (en hausse de 80 % sur un an). La part de marché de la plateforme se situe ainsi à la hauteur des cinq premières entreprises d'hôtellerie mondiale, alors qu'elle ne possède aucun hôtel et n'emploie qu'un nombre très limité de salariés.

<sup>2</sup> Les traductions sont d'A.-M. Nicot.

<sup>3</sup> Les Conditions Générales d'Utilisation des plateformes sont souvent très explicites sur les limites de leurs responsabilités.

<sup>4</sup> Le libre-service s'est généralisé dans le commerce au cours des années 1960-70, puis dans de nouvelles activités comme la banque, le transport, etc.

<sup>5</sup> Comme le précise le médiateur du conflit entre les chauffeurs et Uber, « le lancement de l'activité (de la plateforme) implique un flux très élevé de nouveaux chauffeurs qui sont attirés par des promesses alléchantes : belle berline, statut envié, revenus élevés... Promesses qui ne dureront qu'un temps (...) Une telle stratégie présente le risque, après les pertes initiales consenties par les financeurs, de placer les chauffeurs en variable d'ajustement de l'équilibre d'ensemble du système. Car, pour maintenir ses positions de marché, la plateforme doit en permanence chercher à obtenir plus de chauffeurs – et à leur allouer moins (...) » (Rapport 2017, p. 25).

<sup>6</sup> Cet « effet superstar » est assez bien illustré par la croissance d'Airbnb, par exemple, qui passe d'un million de réservations en février 2011 (trois ans après sa création) à cinq millions en janvier 2012 et dix millions en juin 2012.

<sup>7</sup> Booking ou Airbnb n'ont aucun hôtel, Uber n'a pas de véhicule, etc.

<sup>8</sup> Cette position d'intermédiaire leur permet de s'exonérer non seulement de coûts directs élevés, mais aussi des réglementations sectorielles, qui s'appliquent aux acteurs traditionnels.

<sup>9</sup> La fragilité du modèle économique des chauffeurs de VTC est telle que le médiateur envisage même que l'État ait à intervenir au « nom de l'ordre public social » pour imposer un « barème horokilométrique minimal » dans le cas où les mesures de traitement individuel de difficultés proposées par la plateforme ne suffiraient pas (Rapport 2017, p. 14).

<sup>10</sup> Par opposition aux plateformes qui fonctionnent comme des marchés ouverts, où l'offre de biens et/ou service est transparente et les prix sont fixés par les contributeurs (par exemple, Ebay ou Airbnb).

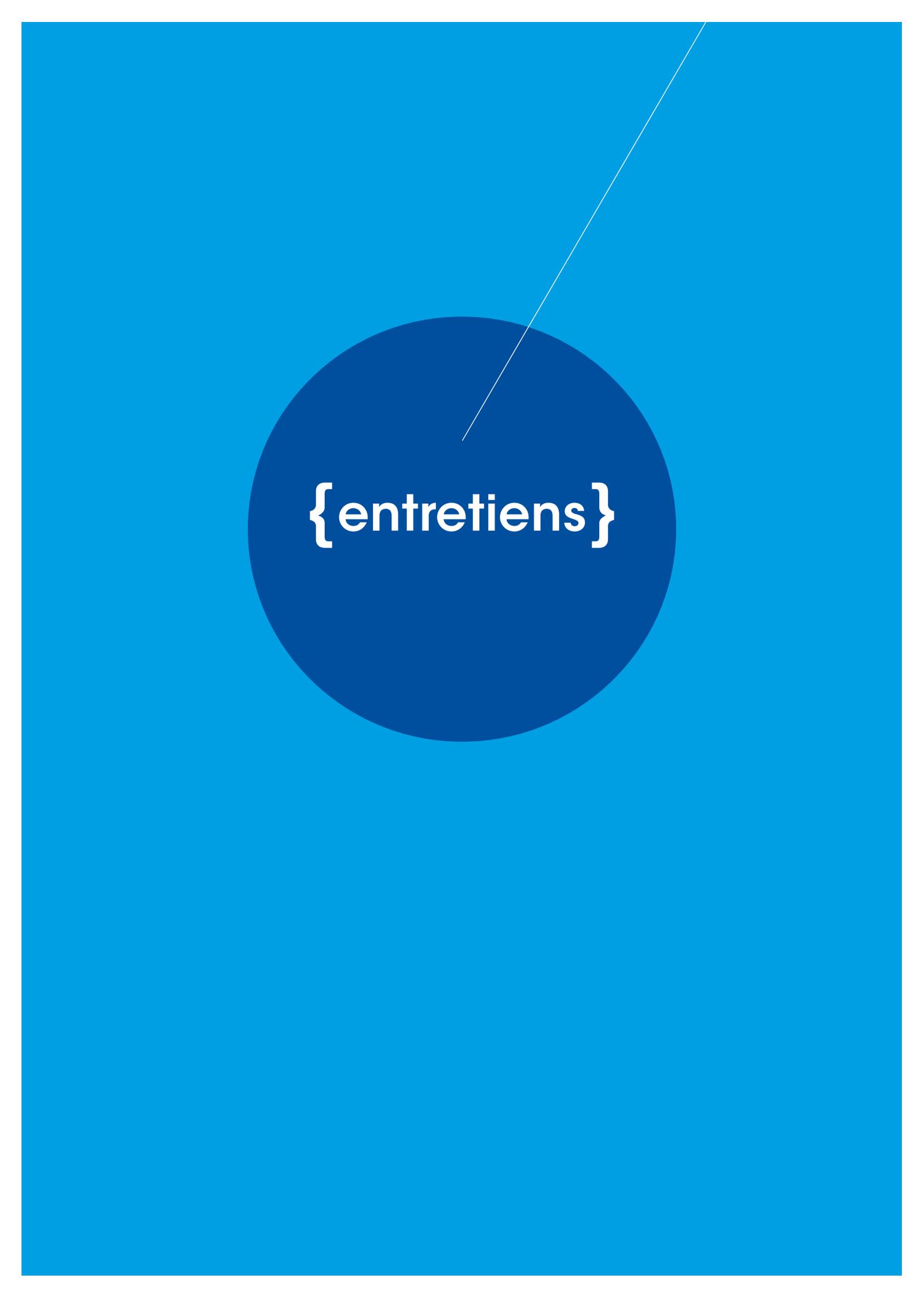
<sup>11</sup> Le médiateur des VTC indique d'ailleurs « qu'il reste à établir la conformité des pratiques unilatérales des plateformes avec les règles légales du code de commerce relatives à l'interdiction de relations contractuelles commerciales déséquilibrées » (Rapport 2017, p. 7).

<sup>12</sup> Le compte d'un chauffeur Uber peut être désactivé s'il reçoit des notes trop faibles. Rapport (2017, p. 7) mentionne cette pratique comme une source majeure d'anxiété (et de ressentiment) chez les chauffeurs, qui en parlent comme d'un « pouvoir de vie et de mort dont dispose Uber et les autres plateformes à leur égard ».

<sup>13</sup> Gratuité apparente car, comme nous l'avons vu, l'activité des clients sur les plateformes constitue un actif stratégique pour celles-ci.

## Bibliographie

- Aloisi, A. (2016)**, « Commoditized Workers : Case Study Research on Labour Law Issues Arising from a Set of « on-Demand/ Gig Economy » Platforms », in *Comparative Labor Law & Policy Journal*, vol. 37, n° 3.
- Berg J. (2016)**, *Income Security in the on-Demand Economy : Findings and Policy Lessons from a Survey of Crowdworkers*, ILO, Geneva.
- Casilli A. (2015)**, *Le digital labor est conçu pour ne pas avoir l'apparence d'un travail*, <http://jefklak.org/?p=1467>.
- Codagnone C., Abadie F. et Biagi F. (2016)**, *The Future of Work in the « Sharing Economy », Market Efficiency and Equitable Opportunities or Unfair Precarisation?*, JRC Science for Policy Report
- Commission européenne, (2016)**, *Commission staff working document Accompanying the document « Communication from the commission to the European parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of regions : A European agenda for the collaborative economy »* [COM(2016) 356 final], Bruxelles.
- Conseil National du Numérique (2016)**, *Travail, emploi, numérique – les nouvelles trajectoires*, rapport, janvier.
- Degryse C. (2016)**, *Impacts sociaux de la digitalisation de l'économie*, ETUI, Working Paper 2016.02, Bruxelles.
- De Stefano V. (2016)**, *The rise of the « just-in-time workforce » : On-demand work, crowdwork and labour protection in the « gig-economy »*, ILO, Geneva.
- Drahokoupil J. et Fabo B. (2016)**, « The platform economy and the disruption of the employment relationship », in *ETUI Policy Brief*, n° 5, Bruxelles
- Eckhardt G.M. et Bardhi F. (2015)**, « The Sharing Economy isn't about Sharing at all », in *Harvard Business Review*, 28 janvier.
- Eurofound (2015)**, *New forms of employment*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Huws U. (2016)**, « Platform Labour : Sharing Economy or Virtual Wild West ? », in *Journal for a Progressive Economy*, January, p. 24-27.
- Inspection Générale des Affaires Sociales (2016)**, *Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale*, rapport, mai.
- Maselli I., Lenaerts K. et Beblavý M. (2016)**, « Five Things we Need to Know about the On-Demand Economy », in *CEPS Essay*, n° 21/8 January.
- Parlement européen (2016)**, *The Situation of Workers in the Collaborative Economy*, In-depth-analysis, october.
- Rapport J. (2017)**, *Médiation VTC*, Conclusion du médiateur, janvier, <http://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/Rapport%20du%20m%C3%A9diateur%20Jacques%20Rapport%2008022017.pdf>
- Szoc E. (2015)**, *Du partage à l'enchère : les infortunes de la « Sharing Economy »*, [http://www.selfcity.be/uploads/3/8/5/1/38514543/sharingecon\\_szoc.pdf](http://www.selfcity.be/uploads/3/8/5/1/38514543/sharingecon_szoc.pdf).
- Weil D. (2014)**, *The Fissured Workplaces – why Work Became so Bad for so Many and What Can be Done to Improve it*, Harvard, University Press, Cambridge, MA.



{entretiens}

**56** LE PROBLÈME N'EST PAS LE NUMÉRIQUE  
EN LUI-MÊME MAIS LE CAPITALISME  
FINANCIER NUMÉRIQUE

---

entretien avec **Dominique Boullier**

**63** CONTINUITÉS ET RUPTURES  
DANS L'ÉCONOMIE DIGITALE :  
QUELLE PLACE POUR LE TRAVAIL ET L'EMPLOI ?

---

entretien avec **Gérard Valenduc**



# LE PROBLÈME N'EST PAS LE NUMÉRIQUE EN LUI-MÊME MAIS LE CAPITALISME FINANCIER NUMÉRIQUE

ENTRETIEN AVEC

## Dominique Boullier

Sociologue, professeur des universités (Medialab, Sciences Po) et membre du Digital Humanities Institute de l'École polytechnique fédérale de Lausanne

Entretien réalisé par

par Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau, Chargés de mission, Anact - Département Études, Capitalisation, Prospective

**D**ominique Boullier est sociologue, professeur des universités et spécialiste des usages du numérique et des technologies cognitives. Depuis 2015, il est membre du Digital Humanities Institute de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPLF) en Suisse. Auparavant, en tant que professeur à Sciences Po et directeur du médialab, il a donné des cours sur les « enjeux socio-politiques du numérique », disponibles gratuitement en courtes vidéos sur les téléphones portables. Il a assuré de 2010 à 2015, un cours intitulé « Digital City » pour le programme d'urbanisme de Sciences-Po Paris intitulé « Governing the Large Metropolis ». En 1989, il a développé une entreprise de conseil en plaidant pour un rapprochement des sciences de l'ingénieur et des sciences sociales. Il crée aussi dans les années 2000, un laboratoire des usages « Lutin » pour développer une meilleure connaissance des processus de « couplage » homme-machines. C'est en grande partie par les usages qu'il est possible de comprendre comment les artefacts techniques se diffusent. Dominique Boullier défend une sociologie pragmatique qui entend rendre compte des interactions entre la technique et le social. Avec le numérique, il précise cette ambition en proposant de mieux équiper les sciences sociales à travers l'analyse des traces multiples qu'il est possible de collecter avec les méthodes digitales. Selon lui, l'enjeu d'une telle posture n'est pas qu'analytique, il est aussi démocratique tant les discours soit dénonciateurs, soit apologétiques abondent au point d'obscurcir les usages effectifs que l'on peut observer du numérique. Pour lui, ce domaine reste encore insuffisamment exploré. Pour combler cette lacune, il a publié un ouvrage sur le sujet en 2016 : *Sociologie du numérique*, Armand Colin. Il y décrit un monde pluraliste, plein de promesses et de menaces, qu'il faut pourtant apprendre à domestiquer. L'enjeu consiste à éviter de subir la loi de ce qu'il appelle le « capitalisme numérique ». Ce dernier et ses avatars que sont la financiarisation et les « boîtes noires » techniques et organisationnelles empêchent l'émergence de choix plus démocratiques. Il ne s'agit pas tant de s'opposer au numérique que de retrouver des espaces de délibérations en utilisant davantage celui-ci.

## — COMMENT UN SOCIOLOGUE VIENT-IL À INVESTIGUER DE LA SORTE LE DOMAINE RELATIVEMENT RÉCENT DU NUMÉRIQUE ?

C'est une immersion tout à fait conjoncturelle. J'étais sociologue urbain à Rennes quand le minitel a été inventé dans cette ville. Il y avait des besoins d'études sur les usages du minitel que l'on m'a demandé de mener. Voilà comment j'arrive dans ce domaine : par l'usage grand public. Puis, j'ai créé mon entreprise en 1989, car les sociologues n'étaient à peu près pas écoutés par les ingénieurs. Ceux-ci entendaient en revanche le discours des ergonomes. Mon but, en tant que sociologue linguiste, était de leur proposer des clés d'entrée qu'ils pouvaient comprendre, par l'entremise des questions linguistiques avec des interventions précises sur les produits, les interfaces, les services, le design. Cela leur parlait ! En fait, les grands commentaires sur les enjeux civilisationnels, propres à la sociologie, ne les intéressaient que très peu. C'est par la question de l'expérience utilisateur que l'on peut s'adresser aux ingénieurs. À cette époque, n'existaient que la documentation technique, les modes d'emploi ou le design des interfaces que l'on testait pour expliciter l'interaction homme/machine. Nous basculions alors vers l'informatisation (et pas encore le numérique, ce sont deux choses différentes) et j'étais centré aussi sur la question de la documentation technique et des systèmes d'aide pour les interfaces homme/machine. Par exemple, j'ai fait les tests des premiers téléphones portables pour Alcatel. Dans les années 90, j'ai réalisé des études des systèmes d'information. J'ai travaillé pour la Sncf et son système d'information voyageurs, dans le domaine de la santé (hôpitaux) et la sécurité (forces de l'ordre, pompiers, etc.). Il s'agissait d'observer comment la construction des systèmes d'information peut créer une boucle avec un « design organisationnel » innovant qui instaure un couplage homme/machine intégrant les dynamiques organisationnelles réelles. Le problème est encore le même actuellement. Encore aujourd'hui, il est considéré que lorsque l'on dispose de solutions techniques, le « solutionnisme » selon l'expression d'Evgeny Morozov (2014), cela suffit. Il est fait du « machine learning » mais il faut comprendre que l'on doit avoir aussi du « Human-Machine Learning », interprétable et associé à un design organisationnel pertinent. Dans le cas contraire, le risque est grand d'aller à la catastrophe. Dans la construction des architectures techniques, il faut développer une boucle vers les utilisateurs. On ne doit pas laisser les gens se débrouiller et s'adapter, il faut développer des *systèmes d'aides* pertinents pour l'action. Il faut prévoir, dès la conception, des moments de couplage pour faire un véritable design organisationnel et trouver des solutions d'aide.

## — VOTRE PRÉOCCUPATION CONSISTE À AMENER LES INGÉNIEURS SUR LE TERRAIN DES SCIENCES SOCIALES TOUT EN INNOVANT PÉDAGOGIQUEMENT ?

J'ai en effet enseigné à l'Université de Technologie de Compiègne, une école d'ingénieurs où j'ai pris la direction d'une équipe de recherche « Costech » (connaissances, organisation et systèmes techniques). Je travaillais beaucoup avec les ingénieurs et informaticiens et les chercheurs en sciences cognitives. Dans ce cadre, au début des années 2000, j'ai développé un laboratoire des usages pour équiper les sciences sociales par le numérique pour que celles-ci soient capables d'avoir un discours argumenté sur les données, tout en s'appuyant sur des méthodes pédagogiques innovantes. Cela a toujours été un point important, une pratique pédagogique en accord avec ce que je disais. Nous avons ainsi créé le premier diplôme complet à distance pour former des ingénieurs en documentation technique, utilisant la plate-forme « Learning Space ». Avec le médialab de Bruno Latour à Sciences Po Paris, nous avons poursuivi cette réflexion : quel social émerge des réseaux sociaux ? Quelle topologie/cartographie du web permet de rendre compte des usages ? Notre posture était

très orientée sciences sociales, notamment sur des questions de controverses scientifiques et techniques pour la pédagogie et la recherche. L'observation de la situation d'utilisation, l'expérience permet de comprendre comment sont produites et utilisées les données. Un dialogue devient alors possible avec les ingénieurs et les sciences cognitives.

## — L'EXPLORATION DES CONTROVERSES AUTOUR DU NUMÉRIQUE PEUT DONC AUSSI ÊTRE UNE CONTROVERSE SUR LES PROPRIÉTÉS DU TRAVAIL ?

Avec le numérique, nous sommes en capacité de collecter des données en masse et aujourd'hui, cette traçabilité pourrait intéresser beaucoup d'acteurs : les ergonomes, les psychologues du travail, bien sûr, mais aussi les sociologues de l'organisation. L'enjeu est de comprendre l'activité de travail au plus près des réalités de l'action. Nous pourrions savoir pourquoi la coopération s'établit ici, pourquoi ça marche là et pas là. La capacité à collecter des données pour éclairer la sociologie des organisations est latente mais n'existe pas en tant que telle. Malheureusement, la sociologie des organisations et du travail n'aborderont pas méthodologiquement l'exploitation de ces traces et continue à appliquer des méthodes traditionnelles. C'est très décevant et c'est ce que j'essaie de mettre à jour dans « Sociologie du numérique », car j'ai fait l'inventaire de cela et il y a très peu de travail réalisé là-dessus. Par exemple, c'est le cas avec les réseaux sociaux d'entreprise. Ils fonctionnent mal, mais au lieu de comprendre pourquoi, les entreprises continuent à calquer des modèles organisationnels – rigides, pyramidaux – qui ne sont pas adaptés aux enjeux du numérique. Au Centre de Sociologie des Organisations (CSO) de Sciences Po, il y a quelques personnes qui travaillent en lien avec le numérique mais c'est trop peu, et c'est dommage.

## — COMMENT LES SCIENCES SOCIALES ET LE NUMÉRIQUE POURRAIENT-ILS SE RENCONTRER ?

Il s'agit plutôt de voir comment les sciences sociales, dans leurs propres pratiques, pourraient générer des données nouvelles utiles à partir de ces traces. Ce ne sont plus des recensements, des sondages ou des enquêtes qui seraient utilisés mais des traces d'activités dans les entreprises ou celles laissées par les consommateurs et internautes. Ces traces sont extrêmement riches et variées : il peut y avoir des choses de bas niveau (des clics, des likes...) ou plus élaborées (comme des commentaires, des posts à traiter linguistiquement...). Les sciences sociales sont très timides là-dessus, car évidemment, vous n'appliquez plus des techniques de représentativité et d'échantillonnage. C'est donc plus difficile à faire. Vous ne savez donc pas ce que vous mesurez. Bien sûr, il ne s'agit pas de faire n'importe quoi, il n'est pas question de tracer et de surveiller, car c'est éthiquement impossible. Il n'y a pas assez de mobilisation de la part des sciences sociales sur ces sujets. Cette absence de connaissances empiriques sur le numérique en train de se faire permet à toutes sortes de discours de se développer. C'est le cas lorsqu'il est annoncé des transformations sociales radicales induites par le numérique. Nous sommes alors envahis de discours d'alertes, de critiques, souvent dans des formes philosophiques. Il manque l'analyse d'épreuves empiriques concrètes. Les connexions avec les questions du travail ne sont pas faites et les spécialistes qui s'en occupent – ergonomes, psychologues, sociologues – ne sont pas convoqués. Nous en restons à des généralités pas vraiment satisfaisantes.

## — QUE PENSER DES DISCOURS QUI ANNONCENT AU CONTRAIRE UN FUTUR EXTRAORDINAIRE AVEC LA DISPARITION DU TRAVAIL ?

C'est ce qu'il est possible d'appeler « les discours d'accompagnement ». En fait, il faut aller voir et ne pas se focaliser sur les seuls discours. Sinon, le monde annoncé par le numérique est repeint en rose et il ne reste plus qu'à balayer ceux qui résistent : c'est le discours qui émane des « barbares », lesquels prônent la disruption comme solution à tous nos problèmes. Cela ne mène nulle part et génère du stress dans les entreprises, ce qui arrive actuellement. Les gens n'en peuvent plus. Dans les entreprises, il est possible d'observer une nouvelle « vague » technologique tous les 18 mois. Par exemple, à chaque fois qu'une nouvelle équipe de management arrive, elle met en place un nouveau système de gestion avec souvent un « truc » numérique qui fait innovant. Il ne faut donc pas se focaliser sur ces discours mais être capable d'observer ce que font les gens réellement, comment ils se débrouillent, comment certains innovent et d'autres ne s'en sortent pas et sont constamment sous pression. Mais ces changements perpétuels mettent les gens mal à l'aise. Il faut ainsi accepter des normes définies de l'extérieur, imposées avec un rapport de forces défavorable et sans possibilités de discussion et d'adaptation. En fait, il est souvent délégué à des prestataires externes le soin de définir le « design organisationnel ». Cette situation comporte des conséquences problématiques. C'est de la planification hors-sol. J'ai le souvenir d'un échange avec un chef de chantier dans le BTP. Au début des années 90, les bureaux d'études connaissent une montée en charge rapide. Ceux-ci décidaient comment faire telle ou telle prestation avec des éléments très précis, décrits dans les cahiers de charges que ce soit pour la facturation, les process, ou le temps passé sur chaque phase, etc. Des outils de gestion analytique sont également développés pour faire les devis. Le chantier devient une chaîne qui doit obéir aux prescriptions théoriques. Par exemple, pour la pose d'un voile allège, le bureau d'étude comptait deux heures. Un chef de chantier me raconte qu'il a mis quatre heures pour poser le voile allège car il a fallu gérer des problèmes techniques et humains. Il fait un rapport au bureau d'études qui revient vers lui pour avoir une explication au doublage de ce temps. Il passe des heures de paperasserie... une fois, deux fois, trois fois... Puis, il réalise qu'il est capable de récupérer le temps « perdu » sur une autre phase : il décide d'annoncer systématiquement au bureau d'études qu'il avait bien mis les deux heures « normatives » pour réaliser la tâche prescrite et se rattrape plus tard. Ainsi, il n'avait plus besoin de s'expliquer et le bureau d'études était très satisfait. Mais en réalité, ce dernier ne mesurait plus qu'un artefact conforme à ce qu'il avait prescrit.

C'est là tout le paradoxe des enjeux du numérique actuellement dans les organisations : si les traces sont fictives et ne sont pas prises comme ressources pour expliciter, analyser, débattre et améliorer, cela ne sert à rien. L'organisation fonctionne alors sur des artifices et des fictions qui font tourner des modèles qui n'ont que peu de prise avec la réalité. En fait, le numérique nécessite toujours un travail d'explicitation qui ne peut être réalisé que si l'organisation l'autorise. Il faut discuter et ne pas ajouter des problèmes supplémentaires aux gens, dans un contexte où une grande partie de l'organisation du travail demeure implicite et tacite.

## — POUR ALLER PLUS LOIN DANS CETTE RÉFLEXION, LE NUMÉRIQUE NE NOURRIT-IL PAS LE FANTASME D'UNE CORRESPONDANCE PARFAITE ENTRE LE PRESCRIT ET LE RÉEL GRÂCE À UNE DESCRIPTION ENFIN TOTALE DE L'ACTIVITÉ ?

Exactement. C'est une utopie très prégnante. Au fond, l'humain dérange un peu tout le monde parce qu'il ne rentre jamais dans les cases. De fait, que ce soit sur le plan organisationnel ou sur le plan du design des interfaces, il y a toujours l'ambition de vouloir faire coïncider le réel et le prescrit, quitte

à court-circuiter la réalité. C'est valable pour les organisations. Comme on ne se fie plus aux gens, la solution retenue peut consister à leur mettre des capteurs de comportements et ainsi ils n'auront plus rien à dire car les comptes-rendus oraux ou écrits ne sont pas fiables. La « réalité » émergera supposément de l'agrégation et du traitement des données. Mais cette classification des données repose sur des catégories préalablement élaborées qui n'émergent pas directement, contrairement à ce qu'on dit, de celles-ci. Il y a une classification préalable qui est toujours élaborée. En fait, il y a de la prescription dans la captation des données et leurs catégorisations qui laisse dans l'ombre des dimensions essentielles dans le travail : c'est un filtre qui passe à côté de tout un tas de choses. C'est une croyance de dire que les données parlent d'elles-mêmes. Ce fantasme repose sur l'idée que les organisations seraient entièrement calculables et que cette connaissance nous donnerait accès à des leviers d'actions plus importants. Si c'était discuté, ce serait moins problématique. Je ne suis pas contre le calcul mais il doit être associé à un travail pour s'entendre, pour rendre commensurable des univers de dimensions différentes. En fait, c'est un travail politique et organisationnel qui serait à mener pour s'entendre sur les catégories à choisir. Par exemple, pourquoi un work flow standard serait-il appliqué partout ? Il faudrait créer une arène de discussion. Chaque service devrait en discuter. Décider que pour tel processus, il faut en faire un standard, alors que dans un autre contexte, il faudrait faire autrement. Il serait possible de mettre en place un design organisationnel très fin avec le numérique à condition de considérer l'organisation comme autre chose qu'une boîte noire dont la conception est dévolue à certains. Le numérique — par rapport à l'informatisation descendante — permettrait de faire des choses plus sophistiquées mais la clé du problème réside dans le management et pas dans le numérique en tant que tel. Ce qui compte, ce sont les logiques d'entreprises qui dominent actuellement, notamment la prégnance des logiques financières.

## — POURQUOI N'Y PARVIENT-ON PAS PUISQUE CELA SEMBLE SOMME TOUTE ASSEZ ÉLÉMENTAIRE ?

Pour moi, un problème de management se pose. Le management moderne est formé dans les Business Schools où l'on enseigne avant tout la performance et la rentabilité à tous les étages. C'est une catastrophe culturelle à mon sens. L'enjeu du numérique est centré sur la traçabilité de l'action du point de vue du contrôle financier. Tout y est transformé en valeurs financières avec des rentabilités à dégager partout. Cela a formaté ce management « brut » des cost killers qui peuvent couper un coût qui était en fait une ressource. Cela provoque des externalisations puis des réinternalisations, sans aucune rationalité à long terme. Les risques psychosociaux sont largement liés à cela. Le numérique n'est pas en cause mais le problème vient d'une recherche de la rentabilité à court terme. Il n'y a plus d'objectifs stratégiques mais des objectifs d'affichage pour des investisseurs. La confiance dans le management se perd, il n'y a plus de confiance de l'entreprise vis-à-vis des managers et la loyauté réciproque a trop souvent disparu. Du point de vue fonctionnel et de l'engagement de chacun dans l'entreprise, une telle évolution est problématique.

## — COMMENT PENSER L'INNOVATION POUR LE TRAVAIL DU FUTUR ?

J'ai vécu le début d'internet. Beaucoup voulaient y aller à fond, dans ce qui était appelé à l'époque « la nouvelle économie ». Je signalais déjà que ces start-up n'avaient pas de clients qui achetaient des biens ou des services mais seulement des fichiers clients presque virtuels. La rentabilité était souvent proche de zéro, elles « brûlaient du cash ». Ces entreprises vendaient des attentes et attiraient ainsi les investisseurs. En juin 2000, la bulle d'internet s'est effondrée, dans un affolement général. Mais

nous sommes encore dans ce raisonnement et cette recherche spéculative. Un de mes étudiants avait créé 3 start-ups en même temps, comme s'il ne s'agissait pas d'une entreprise à gérer qui mobiliserait toute son attention. C'est un état d'esprit qui dévoie la création d'entreprise vers une logique financière. Certaines start-up semblent avant tout marquées par la recherche d'investisseurs. Elles attirent avec des termes qui conviennent et qui font l'actualité. Mais cela reste souvent peu innovant, même si le numérique, parce qu'il est ultra flexible et malléable, autorise toutes sortes d'innovations par essai-erreur. En fait, c'est une logique différente de celle de la création classique d'entreprise. Des fonds sont levés par un « effet d'opinion » qui joue sur les attentes et les réputations. Cette économie d'opinion, comme dirait André Orléan (2011), n'a pas de substance. Une telle évolution ne peut pas générer un modèle industriel et ces entreprises peuvent avoir un bilan négatif pendant des années. Avec Amazon, cela débouche sur un modèle de service performant mais sans production de nouveaux biens pour s'accaparer le marché. Ce n'est pas la même culture d'entreprise que dans les entreprises industrielles car la recherche d'immédiateté prévaut. Tout est très facilement « fluide », « manipulable » mais ne tient que par des effets de réputation. C'est très bien pour les investisseurs mais ça ne crée pas d'emplois durables. Il s'agit de ce que j'appelle de « l'innovation d'opinion ». Cette évolution n'est pas liée au numérique en soi mais ce dernier la favorise car il permet de tester rapidement des applications sans investissements très lourds. L'innovation d'opinion vit de ces attentes qu'elle génère car la liquidité financière est énorme et cherche à se placer en fonction d'expectatives de court terme. Certes, les start-ups embauchent des personnels de très haut niveau et très qualifiés mais ce type de développement ne peut pas générer de l'emploi en quantité.

#### — POURTANT CE DISCOURS FASCINE ET SEMBLE IRRIGUER UNE PARTIE DES POLITIQUES PUBLIQUES...

Le discours de la dérégulation et de la délégitimation de l'État est connu depuis de nombreuses années. Il est possible de comprendre l'affirmation selon laquelle il faut libérer les énergies. Mais le problème est que la créativité est très faible dans ces dispositifs. C'est toujours un peu la même chose, ce sont encore une fois des innovations d'opinion, fondées sur l'imitation de modèles qui n'ont pas fait leurs preuves dans un autre contexte. En fait, ces modèles n'améliorent rien en termes d'utilité pour le public et ne soutiennent pas véritablement l'emploi.

#### — QUELLES SERAIENT LES ALTERNATIVES AUX START-UPS ? FAUT-IL PENSER AUX EXPÉRIENCES DE TYPE *HACKERS SPACES* OU *FABLAB* ? L'ÉCONOMIE CONTRIBUTIVE DOIT-ELLE ÊTRE DÉVELOPPÉE ?

La séparation culturelle est plus grande qu'on ne le pense entre ces mondes. Le vrai problème n'est pas le numérique en lui-même mais le capitalisme financier numérique tel que je viens de le décrire. C'est ce processus qui est problématique et qui déforme l'entreprise. Les modèles des « fablab » sont créatifs mais ne peuvent pas prétendre représenter de nouvelles formes de travail à large échelle. Le seul domaine où cela est possible est celui de « l'open source ». Les modes de travail des communautés *open source* se retrouvent à la fois dans les entreprises et dans les communautés en ligne avec, dans ce cas-ci, une mutualisation et un contrôle non hiérarchique, un travail distribué en réseau, comme le soutenait Yochai Benkler en 2006, qui fonctionne aussi à la réputation. C'est là quelque chose d'intéressant mais c'est un mode d'organisation compliqué. Il a des effets productifs réels. IBM l'a bien compris et s'est couplée à la force de création qui émane de ces nouveaux modes

d'organisation pour développer sa performance. Cette évolution reste difficile à cerner dans ses conséquences tant sur les questions de fiabilité des systèmes que sur celles de l'engagement simultané des salariés dans des organisations différentes.

## — ET POUR CE QUI CONCERNE L'ÉCONOMIE CONTRIBUTIVE...

La notion d'économie contributive peut être questionnée. Pour un Blablacar, par exemple qui, jusqu'à récemment, n'a pas perdu ses racines communautaires et a réussi à se développer, il y a des exemples d'entreprises qui relèvent de l'économie de prédation. La plate-forme Uber est apparentée à de l'économie contributive alors que, à mon sens, elle relève d'une économie prédatrice. Avec Uber, on a un « effet plate-forme » qui n'est pas inintéressant techniquement mais qui est exploité pour capter de la richesse à partir de contributions gratuites, instables et précaires, de la part des clients et des chauffeurs. Tout utilisateur d'internet travaille et fournit des données avec des recommandations et des évaluations. En soi, il y aurait des possibilités collaboratives. Mais dans ce cas, celles-ci sont exploitées du point de vue du capitalisme financier numérique par la captation des contributions gratuites et du travail indépendant précaire. C'est un mécanisme qui permet de générer de la marge alors qu'il y a très peu d'immobilisations et d'investissements. Le chiffre d'affaires se gagne sur la précarité, et c'est problématique. C'est là que j'ai eu une discussion avec Nicolas Colin et Henri Verdier (voir 2012) sur l'ère de la multitude. Ils affirment que l'ensemble de l'activité doit dorénavant passer par des plates-formes et que ce sont les multitudes qui vont assurer le développement de la richesse. Ce sont des fantasmes car il faut se rendre compte de l'effet d'éviction produit par ces plates-formes : cela ne fonctionne bien que pour les « survivants » dans chaque secteur, il faut écraser les autres pour être le seul point de passage obligé des utilisateurs. Il n'est pas possible de dire à tous les entrepreneurs de se lancer dans ce modèle.

## — QUELLES SONT ALORS LES ALTERNATIVES ?

Il est cependant envisageable de faire autrement. Si on prenait en compte les dimensions territoriales et communautaires, il y aurait des alternatives, comme, par exemple, dans l'agriculture pour le prêt de matériel. Mais c'est antinomique avec le discours de type capitaliste conquérant comme le promeut les GAFA. Il faut remettre en question ce modèle d'innovation. Il est possible de développer un tissu collaboratif innovant à caractère local mais pourtant coordonné à large échelle. Mais c'est contradictoire avec le modèle californien qui prévaut, vers lequel tous les acteurs veulent aller, avec un modèle financier numérique. C'est dommage. Il faut préserver le pluralisme et ne pas se contenter d'imiter, il y a la force de la coopération et du développement territorial à soutenir. L'innovation consiste à introduire une différence et à développer des qualités spécifiques. Ce n'est pas de copier et de courir derrière le gagnant. Il faut essayer de faire autre chose.

---

## Bibliographie

**Boullier, D. (2016)**, *Sociologie du numérique*, Paris, Armand Colin, coll. « U Sociologie ».

**Benkler, Y. (2006)**, *The Wealth of Networks. How Social Production Transforms Markets and Freedom*, Yale University Press.

**Colin, N. et Verdier, H. (2012)**, *L'âge de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Armand Colin.

**Morozov, E. (2014)**, *Pour tout résoudre, cliquez ici : l'aberration du solutionnisme technologique*, FYP Éditions.

**Orléan, A. (2011)**, *L'empire de la valeur. Refonder l'économie*, Éditions du Seuil.

# CONTINUITÉS ET RUPTURES DANS L'ÉCONOMIE DIGITALE :

quelle place pour le travail et l'emploi ?

ENTRETIEN AVEC

## Gérard Valenduc

Chaire Travail-Université (UCL), professeur honoraire à l'Université de Namur et chercheur associé à l'Institut syndical européen (ETUI)  
gerard.valenduc@uclouvain.be

Entretien réalisé par

Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau, Chargés de mission, Anact - Département Études, Capitalisation, Prospective

**G**érard Valenduc est physicien et docteur en informatique. Il s'est spécialisé dans les recherches portant sur les dimensions sociales et humaines des changements technologiques. Jusqu'en 2016, il a été co-directeur du Centre de recherche de la Fondation Travail-Université (FTU, Namur), dont les activités sont maintenant intégrées dans la Chaire Travail-Université à l'UCL, au sein de la Faculté ouverte de politique économique et sociale. L'année dernière (2016), avec Patricia Vendramin, il a publié un rapport pour l'Institut syndical européen intitulé « Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures ». Dans ce rapport, les deux auteurs examinent les transformations digitales sous l'angle des continuités et des ruptures observées. Ce faisant, ils prennent souvent le contre-pied des nombreux discours déclamant le caractère de novation radicale des transformations technologiques actuelles. Ce n'est pas que ce potentiel ne doit pas être pris au sérieux en considérant les impacts possibles de celles-ci sur le travail, l'emploi et l'entreprise. Mais les technologies ne sortent pas de nulle part et leurs trajectoires s'insèrent souvent dans des dynamiques cumulatives. Sans négliger le potentiel transformateur de nombreux dispositifs et artefacts, la notion de révolution informationnelle, de société de l'information n'est pas entièrement neuve<sup>1</sup>. Il faut aussi considérer que ces transformations s'insèrent dans des environnements organisationnels et sociaux qui retiennent certaines évolutions, accentuent des impacts potentiels ici, sélectionnent des solutions circonstanciées là, sans qu'aucun déterminisme technologique ne préside vraiment aux architectures mises en place. Il faut alors être attentif aux évolutions constatées empiriquement. En même temps, la description et le recensement des nombreux changements doivent aussi faire l'objet d'une véritable réflexion. Après tout, il y va du travail de demain. Économie digitale ou pas, il faudra assurer de multiples activités - marchandes ou non - et il importe de savoir dans quelles conditions celles-ci seront constituées et réalisées.

## — COMMENT PEUT-ON REPÉRER CE QUI CHANGE VRAIMENT D'UNE ÉVOLUTION PROGRESSIVE ?

Le discours de la disruption ne permet pas toujours de faire le tri entre les ruptures et les continuités observées dans l'économie digitale. Ce que l'on entend le plus souvent, c'est que nous sommes dans une époque inédite de bouleversements majeurs. Mais ce discours existait déjà il y a 30 ans. Il y a certainement des tendances disruptives à l'œuvre aujourd'hui, mais il importe d'en faire une cartographie précise pour en comprendre le sens.

## — VOUS IDENTIFIEZ 4 DIMENSIONS QUI PERMETTENT D'OBSERVER DES PHÉNOMÈNES DE CONTINUITÉ ET/OU DE RUPTURE ?

Il y a premièrement, le caractère stratégique de l'information numérique. Dans ce cas, il s'agit, pour partie d'une continuité avec des tendances déjà remarquées de longue date. Il y a, bien sûr, le rapport Nora-Minc remis au président de l'époque en 1978. Daniel Bell (1973) et Alain Touraine (1969) ont publié chacun des livres portant sur la sortie de la société industrielle. La société de l'information est également un thème valorisé par la Commission européenne et un axe important de la stratégie de Lisbonne (2000) avec la notion « (...) d'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde d'ici à 2010 ». Dans cette conception, l'information et son traitement (les TIC) acquièrent une dimension stratégique dans le fonctionnement économique et social. Cette notion s'est pour partie dégonflée avec l'éclatement de la bulle internet et de la crise financière de 2008, mais elle a marqué les esprits des décideurs. Elle vient donc de loin et continue à influencer le débat public.

Mais des ruptures peuvent aussi être observées. C'est le cas avec la croissance exponentielle du nombre de données qui dépasse dorénavant l'entendement humain. Les *Big Data* soulèvent la question de leur traitement avec les « datacenters » et l'interconnexion de ceux-ci à haut débit. Des quantités énormes de données numérisées peuvent servir à toutes sortes d'usage depuis les diagnostics médicaux, la prédiction des comportements, la gestion des risques ou bien encore la traduction automatique. Des algorithmes de plus en plus efficaces extraient des données des éléments à valeur prédictive (comme les déplacements) ou analytiques. Par exemple, la traduction automatisée par ordinateur (TAO) se fait à partir de la compulsion de gigantesques bases de données dans lesquelles l'algorithme va trouver la solution la plus adéquate. Les tout nouveaux dispositifs entendent même utiliser des « robots neuronaux » capables d'auto-apprentissage. Il y a ici une vraie rupture quantitative et qualitative dans les performances techniques. Cette évolution illustre les changements d'échelle en cours : il ne s'agit pas simplement de recourir à des règles de fonctionnement, comme dans les systèmes experts classiques mais d'utiliser les informations digitales – les données – pour produire de nouveaux usages (des biens et services) et démultiplier les connaissances et leur accessibilité.

De ce point de vue, cette numérisation débouche sur la notion de coût marginal zéro (J. Rifkin, 2014). Évidemment, la constitution initiale d'une base de données ou d'un code juridique peut coûter cher. Mais les rendements sont ensuite croissants. Les biens ou les services numérisés sont immatériels et peuvent être facilement reproduits et distribués. C'est le cas du livre numérique ou d'un enregistrement audio : l'usage n'est pas exclusif et ne dépend pas d'un substrat papier. La notion de coût marginal zéro fait cependant l'impasse sur les externalités négatives générées par l'explosion des supports électroniques. Les coûts de maintenance et de fonctionnement du réseau, du parc des serveurs mondiaux ainsi que ceux des différents instruments électroniques (smartphones, ordinateurs) sont extrêmement élevés et comportent des incidences environnementales non négligeables. Les Gafa consommeraient ainsi 7% de l'électricité mondiale selon Greenpeace dans son *ClickClean*.

## — QUELLE EST LA DEUXIÈME DIMENSION QUE VOUS ÉVOQUEZ ?

La notion d'industrie 4.0 est souvent évoquée pour résumer les changements en cours pour utiliser une formule synthétique. On ne sait cependant pas très bien en quoi consistait le modèle 3.0. Au-delà de la formule, plusieurs éléments peuvent être identifiés qui constituent des ruptures avec ce qui existait ou le prolongement de tendances déjà anciennes.

Il est possible d'observer la *fragmentation des chaînes* de valeur par la réallocation à l'échelle mondiale des ressources et de la production. Ce processus n'est pas nouveau, mais il se perçoit très bien. Certaines fonctions sont clairement délocalisées – la production de masse de biens dans une région, la conception et le développement dans une autre et la distribution dans une autre encore. La dématérialisation des échanges permet cette recomposition de la division internationale du travail. De plus, la géolocalisation instantanée des produits accélère ce processus et donne un poids important à la logistique.

Il y a aussi *l'internet des objets* et il faudra voir si le développement de ceux-ci offre des perspectives disruptives. Les applications sont nombreuses et permettent de multiples expérimentations avec le développement des senseurs et des capteurs, des puces RFID ainsi que leur couplage avec les téléphones et les smartphones.

Nous assistons également au développement d'une économie de la *personnalisation de masse*. Les principes de la fabrication et l'organisation spatiale de la production évoluent fortement. Il est désormais possible de produire du sur-mesure à grande échelle et de décentraliser la fabrication au plus près des consommateurs. Les imprimantes 3D sont le vecteur technologique de cette évolution. Dans l'usinage des produits, celles-ci fonctionnent par addition de matières et se substituent à la fabrication soustractive. C'est le cas avec la production de prothèses dentaires ou d'autres objets spécialisés. Le numérique permet là aussi d'échanger les programmes et les modes de fabrication.

Une nouvelle *génération de robots* capables d'apprendre se déploie également. Ce ne sont pas tant ici les performances mécaniques qui comptent que leur capacité d'apprendre et de reconnaître dans quels environnements ils évoluent. Cet apprentissage est permis par la connexion de ceux-ci, via le *Cloud* ; ils apprennent de l'expérience des autres robots connectés dans toute la planète. C'est ça le changement : la manière d'apprendre a évolué et l'accès aux données est capital pour comprendre le sens des évolutions en cours.

## — CES ÉVOLUTIONS PARTICIPENT-ELLES D'UN VÉRITABLE CHANGEMENT DE PARADIGME ?

Cette idée pourrait être débattue longuement. Sommes-nous dans une société post-industrielle ou de service ? La sociologie et l'économie en ont beaucoup parlé. Mais on peut remarquer avec Pierre Veltz (2017) que la frontière entre les termes industrie et service est rien moins qu'évidente dans les conditions d'organisation de la production aujourd'hui. Il serait sans doute plus juste de parler de société hyper-industrielle comme il le fait et d'anticiper les menaces de dislocation des territoires et de recomposition du tissu productif mondial que cette évolution porte.

## — IL EXISTE AUSSI UNE TROISIÈME SOURCE DE TRANSFORMATIONS ?

C'est l'idée que le réseau devient le principe organisateur de tout. Ce n'est pas tout à fait nouveau et les travaux de Manuel Castells (1996) ont déjà vingt ans. Cette irruption du réseau dans l'activité économique date de 1995 avec la généralisation d'internet. Ce qui change, c'est l'omniprésence de ceux-ci, nous sommes en permanence connectés et interconnectés ; il n'est plus possible de faire quoique ce soit sans eux. Cela concerne tant l'activité économique et le monde de l'entreprise que la circulation des connaissances et des informations entre les individus et entre ceux-ci et les institutions. Il y a un risque d'exclusion pour ceux qui ne sont pas connectés. Une nouvelle approche de l'espace et du temps au travail émerge aussi. Il n'est pas seulement possible de parler de délocalisation de celui-ci mais il s'agit surtout d'évoquer sa non-localisation. L'espace n'existe plus comme lieu concret et la localisation du travail devient floue. C'est aussi le cas pour le temps qui se dilue : le travail peut se faire n'importe quand et n'importe où. Cette tendance n'est pas nouvelle, mais la rupture provient ici de la généralisation potentielle de ces dispositifs. L'espace est un enjeu considérable pour les entreprises qui s'attachent à morceler les lieux où s'effectue le travail. La notion de travail virtuel apparaît, les postes de travail sont partagés et de nombreuses réunions se font par l'entremise de la visio-conférence. Il en est de même, et encore plus fortement avec le travail indépendant et nomade. Il peut alors s'agir de télétravail sans lieu fixe. Ces indépendants – mais cela peut aussi être des salariés – peuvent se rencontrer dans des espaces de co-working (tiers-lieux) même s'ils ne travaillent pas sur les mêmes projets.

## — QUEL EST LE QUATRIÈME ET DERNIER POINT QUI CARACTÉRISE CE QUE D'AUCUNS QUALIFIENT DE RÉVOLUTION NUMÉRIQUE ?

Celui-ci est tout à fait fondamental et il concerne la transformation des modèles économiques avec l'apparition des plateformes en ligne. Cette évolution s'est consolidée depuis une dizaine d'années à peine. C'est une transformation du modèle d'affaire traditionnel avec l'apparition des marchés « bifaces » ou à deux versants. Cela est tout à fait nouveau. Comment cela fonctionne-t-il ? La plateforme met en relation, par l'intermédiaire des outils électroniques (téléphone et géolocalisation) des producteurs et des prestataires de services. Sur l'un des versants, les consommateurs ont accès à des services à faibles coûts, voire gratuits. Plus ils sont nombreux, plus le service sera moins onéreux et de plus grande qualité. Mais d'une certaine façon, ils « travaillent » pour la plateforme sans trop le savoir en lui fournissant des données sur leurs profils, leurs localisations et leurs habitudes de consommation. Sur l'autre versant, on trouve des prestataires de services qui ont aussi intérêt à entrer en contact avec une plateforme qui bénéficie de la plus grande audience. C'est la logique de la concentration et du vainqueur qui prend tout. Quant à elle, la plateforme se rémunère sur les deux versants du marché à partir d'un prélèvement effectué sur les transactions mais aussi sur la vente et l'utilisation des données. C'est la plateforme qui met la main sur l'essentiel des circuits de production de valeurs, créés des deux côtés du marché. Nous aurons reconnu là le *business model* des grandes plateformes que nous connaissons tous : Booking, AirBnB, Uber, etc. Avec Booking, par exemple, il n'y a pas d'un côté les consommateurs et les prestataires d'un service hôtelier. L'hôtel achète aussi des services à travers la plateforme (des réservations) et Booking vend les données obtenues. De plus, le « rating » effectué par le client vient déterminer la qualité du service et discrimine les prestataires. La plateforme peut aussi « déréférencer » un prestataire ou un chauffeur. C'est aussi par celle-ci que les « affaires » sont commandées au prestataire. Le travailleur indépendant dépend alors de ce que la plateforme lui octroie comme volume d'activités.

Dans ce modèle émerge la figure du « prosomateur » qui effectue un travail gratuit de production et de consommation d'informations digitalisées. Ce modèle peut aussi prendre une tournure réellement collaborative avec les réseaux d'échange et d'entraide avec la production de service de proximité (bricolage, garde d'enfants, etc.). Ces activités se font alors dans un but non lucratif.

### — À PARTIR DE CES 4 POINTS, QUELLES ÉVOLUTIONS PEUT-ON OBSERVER DANS LE TRAVAIL ET L'EMPLOI ? QUELLES SONT LES MENACES ET LES OPPORTUNITÉS ?

Les évolutions sont contrastées et exigent une analyse fine pour en comprendre les enjeux. Prenons le travail d'abord et la question de la substitution du travail humain par des dispositifs automatisés et robotisés. Certaines évaluations proposées estiment que dans les 15 à 20 ans à venir, jusqu'à 30 à 40% des emplois seront menacés. C'est le cas dans l'étude de Frey et Osborne (2013) qui a été abondamment diffusée. Ces études sous-entendent un lien direct entre l'implantation de nouveaux dispositifs automatisés et l'accroissement de la productivité. Ce lien n'est pas si évident et une nouvelle technologie s'insère toujours dans un environnement organisationnel préexistant : les processus de diffusion et d'appropriation des nouveaux dispositifs sont complexes.

### — MAIS IL Y A BIEN DES CHANGEMENTS CONSÉQUENTS DE CE CÔTÉ ?

En fait, il ne faut pas seulement parler de substitution du travail humain. C'est le contenu et les formes de travail qui changent. Il y a un déplacement de la frontière entre les capacités respectives des humains, d'un côté, et celles des robots et des dispositifs automatisés de l'autre. Le curseur va bouger. Il y a une possibilité croissante d'informatiser des tâches qui ne sont pas routinières. Traditionnellement, ce sont ces tâches qui ont été automatisées. Ce n'est plus seulement le cas aujourd'hui. Des activités de surveillance, de diagnostics médicaux ou de machines, des textes générés automatiquement, des traductions proposées par des machines et des algorithmes deviennent des possibilités effectives. Dans ces cas, l'intervention humaine pourrait diminuer. Mais il faut se rappeler l'histoire du traitement de texte. Les secrétaires des années 60 et 70 – organisées en pool de dactylo – ont disparu pour laisser la place à des emplois plus intéressants de gestion et d'assistance. En fait, ce sont les frontières qui se déplacent et il faut considérer à chaque fois l'avantage comparatif du travail humain qui demeure irremplaçable dans beaucoup de domaines.

### — EST-CE QUE VOUS AVEZ DES EXEMPLES ?

Un algorithme n'a pas d'intuition ; il a peu de créativité, ne développe pas de stratégie, n'est pas capable de négocier, de prendre en compte la valeur des contextes et des éléments tacites de la communication et des rapports humains. Pour toutes sortes d'activités, le curseur va rester du côté du travail humain.

Et puis, il y a les situations où de nouvelles configurations entre le travail humain et non humain vont émerger. Certains métiers se reconfigurent en incorporant de nouvelles techniques autant pour les manipulations physiques que pour l'accès à des connaissances digitalisées qui peuvent être mobilisées dans l'action. C'est le cas avec exosquelettes dans les centres de rééducation fonctionnelle (les kinésithérapeutes) ou dans l'industrie de manutention et dans le BTP. La réalité du travail « augmen-

« té » se développe. C'est aussi le cas avec les diagnostics à distance ou la surveillance à l'aide de capteurs dans les métiers médicaux. La relation entre praticien, patient et machine... va évoluer très fortement. Il ne faut plus penser les rapports humains/machines par la substitution et le remplacement de l'un par l'autre. Voyons comment les portables ont fait évoluer le travail et la vie quotidienne et comment les utilisations qui en résultent modifient notre rapport au travail. Ceci dit, il en résulte une connectivité permanente qui peut être interrogée. Ces technologies ont un caractère d'omniprésence qui brouille les frontières entre la vie privée et la vie au travail. De plus, avec la géolocalisation, une surveillance permanente peut s'instaurer. Il s'agit donc de décider ce que les humains peuvent faire et comment le faire avec les machines et les automates. Il serait inutile de faire la course contre la machine. Il s'agit plutôt de voir quel type de collaborations est possible. La notion de « Cobot » – le robot collaboratif –, introduit cette idée d'une combinaison fine entre le travail humain et non humain pour déléster le premier des tâches les plus pénibles. Là encore, on ne parle pas de substitution.

## — CES ÉVOLUTIONS MODIFIENT-ELLES ÉGALEMENT LE RAPPORT À L'EMPLOI ?

Le lien entre technologie et formes d'emploi est complexe. La technologie ne détermine pas directement le contenu et les formes d'emploi. Nous pouvons cependant observer certaines évolutions. C'est le cas avec le nomadisme numérique que j'ai déjà évoqué. L'emploi est sans véritable lieu et peut s'effectuer partout. Le travail devient itinérant. Il est possible de prendre l'exemple des livreurs ou des ouvriers de maintenance qui n'ont plus de lieux fixes où se rattacher. La traçabilité des marchandises et des hommes permet de « déspatialiser » l'activité. Il y a aussi toutes les techniques managériales pour dépersonnaliser les bureaux et en faire des lieux de simple passage et d'agencement mobile. Cela va bien au-delà du télétravail classique. C'est un travail sans lieu, l'activité peut être réalisée absolument n'importe où. Ce modèle s'amplifie fortement et peut être qualifié de nomadisme numérique.

Cette situation représente un nouveau risque professionnel, notamment de RPS. Cela développe un régime de l'attention permanente avec l'accroissement de conduites addictives et ce que l'on pourrait appeler le technostress. Cette situation est connue mais ne génère pas de plans de prévention. Les formes de travail changent mais pas les formes de protection de l'emploi.

Les cas les plus extrêmes sont le travail à la demande par le biais des plateformes. Il y a les micro-tâches effectuées par des travailleurs à distance avec le *Mechanical Turk* qui est un système d'enchères pour réaliser des tâches parcellisées requérant un simple clic à partir d'une information. Cette modalité de *crowdworking* peut également prendre des formes plus complexes en appelant à la collaboration de la « multitude » pour réaliser des projets et effectuer des tâches rémunérées. Il y a aussi le travail à la demande avec le contrat zéro heures dans certains pays. Il y a une relation d'emploi matérialisée par un contrat de travail mais aucun volume d'heures – ou un minimum prévu – et le salarié sera rémunéré sur la base des heures qu'il effectuera à la demande de l'employeur. C'est un retour au travail au sifflet. La relation d'emploi est continue, mais c'est le travail et sa mobilisation qui sont discontinus.

Dans les plateformes de *crowdworking*, c'est l'inverse : la relation d'emploi est discontinue, indépendante, même si le travail est continu (ce qui n'est pas toujours le cas). Le travail devient un marché à travers des bourses de travailleurs mobilisables par l'intermédiaire des dispositifs électroniques. Cela existait avant les plateformes mais les applications mobiles et la géolocalisation changent la donne.

C'est le cas aussi avec le marché du transport et Uber. Un travail à la demande se développe avec des formes d'emploi précaires. De ce point de vue, ces plateformes sont souvent dans un entre-deux légal et entrent en conflit avec les régulations du travail, fiscales et sociales des pays dans lesquels elles s'implantent. En plus, elles se déchargent des responsabilités envers les personnes qui travaillent pour elles, et c'est à celles-ci d'organiser – ou non – leurs propres protections sociales (retraites, accidents, etc.). Le statut d'indépendant est presque rendu obligatoire et se caractérise par une décharge des responsabilités de l'acteur qui génère l'activité économique.

## — QUE VA-T-IL NOUS ARRIVER SELON VOUS ?

Nous sommes dans une période d'incertitude. Mais il ne faudrait pas tomber dans le piège du déterminisme technologique. D'ailleurs, beaucoup de prévisions sur l'emploi et les métiers ont été battues en brèche. Il suffit de se rappeler les années 80 alors que l'on disait que le traitement de textes allait supprimer les emplois de secrétariat. Ceux-ci ont évolué vers des fonctions différentes comme je l'ai évoqué précédemment. Un métier, c'est plus qu'une somme de tâches... c'est de l'apprentissage, des relations, de la formation insérée dans un contexte organisationnel souvent mouvant. On fait beaucoup de prévisions et on oublie comment les organisations se transforment et se recomposent, ouvrant ainsi d'autres possibilités professionnelles et de nouveaux métiers. C'est ce processus qu'il faut accompagner et encourager pour permettre aux individus de s'insérer dans l'emploi dans de bonnes conditions. Dans cette perspective, le rôle des régulations sociales et institutionnelles demeure essentiel. Il faut accorder à celles-ci les moyens et le temps d'une appropriation sociale de la technologie. Le véritable progrès est à ce prix.

---

1 Il n'y a qu'à penser au rapport Nora-Minc qui date de 1978.

---

## Bibliographie

**Bell (1973)**, *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*, New-York, Basic Book.

**Castel, M. (1996)**, *The Rise of Network Society*, Malden, Mass. Blackwell Publishers.

**Frey, C. B. et Osborne, M. A. (2013)**, *The Future of Employment : how Susceptible are Jobs to Computerisation ?* Oxford Martin School Working Paper, Oxford University.

**Nora, S. et Minc, A. (1978)**, *L'informatisation de la société*, Paris, La documentation française.

**Rifkin, J. (2014)**, *La nouvelle société du coût marginal zéro*, Paris, Les liens qui libèrent.

**Touraine, A. (1969)**, *La société post-industrielle. Naissance d'une société*, Paris, Denoël.

**Valenduc G., Vendramin P. (2016)**, *Le travail dans l'économie digitale. Continuités et ruptures*, Working Paper 2016.03, European Trade Union Institute (ETUI), Bruxelles.

**Veltz, P. (2017)**, *La société hyper-industrielle. Le nouveau capitalisme productif*, Seuil, La république des idées, 121 p.



{Expérimentations et  
négociations sociales}

- 72 LES USAGES DES OUTILS COLLABORATIFS :  
**QUEL RÔLE DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ ?**
- 
- par Marie Benedetto-Meyer et Anca Boboc**
- 81 MIGRATION NUMÉRIQUE : UN NOUVEAU  
RAPPORT AU PUBLIC, DE NOUVELLES EXIGENCES  
ORGANISATIONNELLES.  
**L'EXPÉRIENCE DU TRANSPORT PUBLIC PARISIEN**
- 
- par Nathalie Darène, Frédéric Huet  
et Didier Serrant**
- 90 LES RISQUES LIÉS AUX USAGES INTERNES  
DU COURRIER ÉLECTRONIQUE :  
**QUELS ENJEUX POUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?**
- 
- par Aurélie Laborde**
- 102 NUMÉRISATION DE LA FORMATION CONTINUE :  
**TRANSFORMATION ET ACCOMPAGNEMENT DU TRAVAIL  
DE FORMATEUR**
- 
- par Anca Boboc et Jean-Luc Metzger**
- 111 NÉGOCIER UN ACCORD SUR LE NUMÉRIQUE,  
UN EXERCICE DE LONGUE HALEINE.  
**L'EXEMPLE D'ORANGE**
- 
- par Hélène Jeannin et Laurent Riche**
- 

# LES USAGES DES OUTILS COLLABORATIFS :

quel rôle de l'encadrement de proximité ?

## Marie Benedetto-Meyer

Université de Versailles Saint-Quentin/ laboratoire Printemps  
marie.benedettomeyer@gmail.com  
et

## Anca Boboc

Orange Labs / SENSE  
anca.boboc@orange.com

**E**n partant de deux terrains d'études, l'un sur le réseau social interne d'une entreprise et l'autre sur une plateforme d'entraide entre salariés, cet article souligne l'importance du rôle des managers dans l'appropriation de ces outils collaboratifs. Faisant le constat, d'une part, d'une dispersion des usages au niveau individuel, due en partie à un affaiblissement de la rationalité industrielle, et d'autre part, d'un besoin fort d'inscription organisationnelle des usages, l'article montre que le renforcement de la posture d'accompagnateurs des managers devient essentielle dans cette appropriation. Mais cette posture suppose de nouvelles formes d'expertise, aussi bien relative aux métiers qu'au numérique.

La littérature managériale, abondante depuis quelques années sur le sujet de la « digitalisation », présente celle-ci comme un vecteur de transformations organisationnelles, voire « culturelles » dans l'entreprise. Pour autant, les contours des nouveaux modes d'organisation associés aux changements numériques ne sont pas aisés à définir concrètement. Les qualificatifs omniprésents dans la littérature (« collaboratif », « agilité », « transversalité », « responsabilisation », etc.) désignent davantage une « philosophie » ou une manière de penser l'entreprise que des transformations concrètes dans l'organisation du travail, les processus, les modes opératoires. L'engouement pour le discours sur les « entreprises libérées » témoigne d'une aspiration ou d'une quête de nouveaux modèles organisationnels, cohérents avec cette philosophie. Mais les entreprises libérées ne constituent pas non plus un modèle concret, unique et sans ambivalence, notamment sur l'avenir et la place donnée aux fonctions supports et à l'encadrement de proximité.

Les travaux de nature plus empirique, pour leur part, témoignent d'un faible renouvellement des formes d'organisation du travail lors de l'introduction des outils digitaux. Les recherches sur les réseaux sociaux internes (Boboc et al., 2015), les outils collaboratifs (Guesmi et Rallet, 2012, Ologeanu-Taddei et al., 2014), les wiki (Caby-Guillet et al, 2009) montrent que ceux-ci font l'objet d'usages finalement très conventionnels, inscrits dans les logiques organisationnelles et le cadre managérial pré-existant. La rupture semble finalement faible au regard des mutations annoncées.

---

#### MOTS-CLÉS

management,  
Réseaux sociaux internes,  
organisation du travail

Nous faisons l'hypothèse qu'en l'absence de prescriptions en matière d'usage ou d'organisation du travail, les dispositifs numériques doivent être accompagnés pour qu'ils fassent sens et soient parties prenantes de nouvelles formes organisationnelles. Or, ce sont souvent les managers de proximité qui aident, en situation de changement, à construire du sens, des conventions d'usages et guider le « travail d'organisation » (de Terssac, 2002) nécessaire à l'appropriation des changements. La question que nous proposons de traiter ici sera de savoir comment les managers peuvent être en mesure d'accompagner les changements et penser de nouvelles formes organisationnelles liées à l'introduction d'outils digitaux alors qu'ils sont eux-mêmes dans une incertitude forte sur les modèles à mettre en œuvre et la place même qui leur est accordée dans les transformations des entreprises.

Pour illustrer cette situation on s'appuiera sur l'analyse des usages de deux outils qui ont été mis en place dans une grande entreprise de télécommunication à quelques années d'intervalle. Le premier est un réseau social interne déployé en 2010 et visant à mettre en relation les salariés par des liens interindividuels, ainsi qu'en créant des « communautés ». Il concernait potentiellement tous les salariés de l'entreprise et a compté un nombre important d'inscrits (38 000, au moment de l'étude). L'outil proposait une large palette de fonctionnalités : profil enrichi, réseau de contacts, conversations, communautés de discussion. Le second dispositif est une « plateforme » d'entraide entre salariés, mise en place en 2016, qui proposait aux utilisateurs de mettre en relation, sur un réseau local, les salariés ayant besoin d'une aide ponctuelle (un « coup de main » selon les concepteurs de l'outil) dans le cadre de leur activité, avec des salariés compétents (ayant préalablement rempli leur profil avec la liste de leurs compétences). L'entraide ainsi imaginée pouvait concerner de simples échanges d'informations ou bien une contribution plus importante de la part du salarié aidant, mettant à disposition jusqu'à plusieurs jours de travail pour venir en aide au demandeur. Le principe des réponses était libre et sans engagement de la part des deux parties.

### Méthodologie

L'analyse du réseau social interne a été réalisée en 2013 sous forme d'analyse quantitative de traces d'usages, de deux enquêtes qualitatives, d'une vingtaine d'entretiens chacune (l'une sur les logiques individuelles d'usage et l'autre sur le fonctionnement des communautés) et d'une enquête en ligne auprès d'un échantillon d'inscrits.

L'analyse de la plateforme d'entraide interne se fonde sur une série de trente entretiens semi-directifs réalisés en 2016 auprès d'utilisateurs et de non utilisateurs, ainsi que sur une analyse du contenu de la plateforme (analyse qualitative des profils, des demandes d'aide...).

Nous proposons tout d'abord d'étudier, pour chaque outil, la manière dont les utilisateurs ont rempli leur profil et affiché la liste de leurs compétences, pour comprendre les logiques d'usage émergentes. Cette analyse nous permettra de mettre en avant les motivations plurielles, mais également les freins ou difficultés que certains utilisateurs ont éprouvées pour déterminer, en contexte professionnel, les règles ou conventions autour de l'exposition de soi et des formes de sociabilités possibles. On montrera dans un deuxième temps le rôle déterminant et finalement paradoxal des managers de proximité qui, bien qu'ils ne disposent pas formellement des moyens d'assurer un rôle d'accompagnement ni de régulation des usages des plateformes, restent des acteurs déterminants pour que les nouveaux outils prennent place dans un jeu de règles clair et sans ambivalence.

## — 1. POURQUOI S'EXPOSER SUR UN RÉSEAU SOCIAL INTERNE ? FORMES D'USAGES ET MOTIVATIONS INDIVIDUELLES

### **Comprendre les usages des outils collaboratifs : quelles grilles d'analyse ?**

Selon leurs promoteurs, les réseaux sociaux d'entreprise sont mis en place dans les entreprises pour améliorer la circulation de l'information, favoriser l'émergence de nouvelles formes de collaboration, le développement de la transversalité dans les échanges et le partage des compétences, tout en luttant contre la surcharge informationnelle.

Les premières études sur les réseaux sociaux dans un contexte professionnel ont mis en évidence trois catégories d'usages (DiMicco et alii, 2008) : pour échanger sur différents sujets (*caring*), pour aider à l'avancement dans la carrière, en entrant en contact avec des personnes non connues (*climbing*) et pour trouver des partenaires de travail sur des sujets bien précis (*campaigning*).

Nous proposons ici de saisir les usages des réseaux et outils collaboratifs par les salariés en nous intéressant particulièrement à leurs logiques d'exposition en ligne : que met-on de soi en ligne dans un contexte professionnel ? Comment décider ce qu'on rend visible ou ce qu'on ne partage qu'avec certains ? F. Georges (2010) a mis en évidence sur ce point l'existence de logiques plurielles, non exclusives, articulées autour de trois types « d'identités numériques » : l'« identité déclarative » qui se compose de données saisies par l'utilisateur (ex. nom, date de naissance, photographie), l'« identité agissante » qui se constitue du relevé explicite des activités de l'utilisateur par le système (ex. « x et y sont maintenant amis ») et l'« identité calculée » qui se manifeste par des variables quantifiées produites d'un calcul du système (ex. nombre d'amis, nombre de groupes). Nous verrons que si cette grille est pertinente dans l'analyse des outils étudiés, les frontières de l'exposition sont cependant parfois floues entre déclaration et action et sont co-construites avec les autres utilisateurs (Coutant, Stenger, 2011). Nous allons voir également que d'autres formes d'exposition prennent corps, notamment à travers les interactions entre inscrits ou par les contributions écrites dans les communautés. Ces formes d'exposition restent la plupart du temps mouvantes et toujours en construction, et sont notamment très dépendantes de la place que les utilisateurs attribuent au réseau social dans l'organisation de leur travail et dans les relations formelles, hiérarchiques.

### **Le réseau social interne (RSI) en 2013 : des logiques d'usages différenciées**

Considérons tout d'abord le réseau social, étudié en 2013. Les études d'usage menées auprès des utilisateurs ont mis en évidence une population utilisatrice spécifique : les cadres, qui étaient deux fois plus nombreux sur le RSI que la moyenne de l'entreprise. Du point de vue de leur métier, la population, très nombreuse, des directions opérationnelles est peu présente sur ce réseau, les salariés des fonctions supports transversales (ressources humaines, communication, marketing...) et les métiers techniques (R&D, systèmes d'information...) y étant beaucoup plus souvent inscrits que la moyenne. Cela va de pair avec la catégorie socioprofessionnelle des individus, dans la mesure où les métiers techniques et transversaux comptent beaucoup de cadres en leur sein. Ceux qui s'exposent sont ceux qui, par ailleurs, avaient l'habitude de le faire et qui constituaient plus ou moins des nœuds dans les « circuits communicationnels » de l'entreprise.

Outre ce constat, un deuxième est celui d'un « tâtonnement » dans les usages. Lors de l'inscription sur le réseau social, les personnes interrogées déclarent l'avoir fait par « curiosité ». Cela s'explique tout

d'abord par le fait que la finalité de la plateforme reste peu claire et que les salariés n'en attendaient rien de spécifique. Plus de trois quarts des personnes interrogées, selon l'enquête en ligne, déclaraient ainsi ne pas savoir ce qu'ils allaient faire sur ce réseau au moment de leur inscription. Lors des entretiens, presque toutes les personnes interrogées sont allées dans ce sens.

Nous pouvons mettre en corrélation ce tâtonnement des usages par rapport à l'activité de travail, avec la recherche de sens dans le travail. Pour reprendre les travaux d'O. Cousin (2006) sur l'autonomie et l'engagement dans le travail, ce sens dans le travail est moins donné par l'organisation qu'il n'est le fruit d'un travail des acteurs à travers l'expérience qu'ils ont de leurs actions. Autrement dit, le tâtonnement au niveau des usages reflète une recherche de sens à l'usage de cet outil par rapport à l'activité professionnelle, activité pour laquelle les acteurs sont en quête de sens, celui-ci étant moins donné par l'organisation et se construisant de plus en plus avec l'expérience.

Néanmoins, au fil du temps, les utilisateurs ont essayé, individuellement, de trouver une valeur ajoutée aux usages de ce réseau social d'entreprise. Nous avons distingué quatre logiques d'exposition. Une première est orientée vers « la publicité de soi ». Elle est caractérisée par le fait que les utilisateurs cherchent à se rendre visibles, à valoriser leur métier, leur parcours professionnel, tout en préparant l'évolution de celui-ci. Les utilisateurs passent, néanmoins, peu de temps à enrichir leur profil numérique, qui reste centré sur des dimensions professionnelles (parcours, activité...). Leur but est avant tout de se constituer un réseau de contacts qui pourra être mobilisé dans l'optique d'une évolution de carrière.

Une deuxième logique vise plutôt la recherche et la collecte d'informations. Dans ce cas, les utilisateurs cherchent avant tout à profiter de ce réseau pour trouver des informations non disponibles par ailleurs. Dans cette optique, l'exposition se fait notamment à travers l'activité dans les communautés. Le profil est moins enrichi par les utilisateurs.

Une troisième logique, en filigrane, est celle d'entraide. Par rapport à la logique précédente, les utilisateurs cherchent ici à enrichir leur liste de contacts, lui donnant une dimension utilitaire, l'élargissant à des collaborateurs qui pourront paraître clés en raison de leurs compétences ou des informations dont ils pourraient disposer. Contrairement à la logique de publicité de soi, les utilisateurs envoient des demandes de contact à des salariés qu'ils ne connaissent que peu, ou pas. Le réseau se constitue alors plus de liens faibles que de liens forts, toujours plus efficaces dans la circulation de l'information (Granovetter, 1973). Enfin, on distingue une logique « passion ou partage ». Dans ce cas, l'exposition sur le réseau social d'entreprise est davantage régie par les échanges, autour d'un centre d'intérêt personnel, au sein d'une « communauté de loisirs ». L'exposition se construit donc principalement autour des communautés.

### **La plateforme d'entraide : source d'une certaine perplexité**

En 2016, alors que le réseau social étudié en 2013 était toujours actif pour l'ensemble du groupe, une nouvelle initiative est expérimentée, au périmètre plus restreint. Plusieurs éléments distinguent ce dispositif du précédent : la plateforme ne concerne que les salariés d'une entité dédiée à la recherche et développement, au marketing et l'innovation, soit environ 3000 personnes, essentiellement cadres supérieurs, gestionnaires de projets, managers ou ingénieurs. La finalité de la plateforme est également plus claire que celle du RSI, puisqu'elle vise l'organisation de l'entraide entre salariés, ce qui signifie qu'elle formalise et organise les usages de « campaigning » selon la typologie de DiMicco et al. (2008).

Pour autant, on trouve la même perplexité de la part des usagers qui s'interrogent sur les attentes précises de cet outil et de son inscription dans l'organisation de l'entreprise. Celle-ci, cloisonnée, équipée de dispositifs complexes d'allocation des ressources et de comptabilité des temps passés sur les projets, semble mal adaptée à la mise en place d'une plateforme permettant aux salariés de venir en aide, ponctuellement, à d'autres salariés sans que cela ne fasse l'objet ni d'une validation managériale, ni d'une comptabilisation des temps.

Ces éléments expliquent que la plateforme rencontre un usage en deçà des espérances des initiateurs du projet, puisque 500 inscriptions ont été enregistrées. Parmi les inscrits, 65% ont rempli leur profil et 10% ont rédigé une demande d'aide. L'analyse montre que la plateforme suscite un intérêt certain dans ses principes, mais un fort scepticisme quant à sa capacité à s'inscrire dans les pratiques et l'organisation existante.

L'analyse des usages de la plateforme permet de différencier plusieurs profils d'utilisateurs :

- les chefs de projets et les managers sont ceux qui ont rempli le plus sommairement leur profil et ont utilisé la plateforme davantage pour chercher des compétences utiles pour leur équipe, avec un besoin précis et immédiat ;
- à l'inverse, certains, notamment développeurs ou architectes réseau, ont rempli leur profil dans l'objectif de répondre à des demandes d'aide ou de découvrir de nouveaux projets, sans forcément exprimer de besoin pour eux-mêmes. Ces utilisateurs étaient avant tout animés par un désir de collaboration et de participation à des innovations ;
- enfin, d'autres salariés (de profils variés) font part de leur utilisation dans un but de mieux se repérer organisationnellement (savoir « qui fait quoi »), identifier des projets ou s'informer dans l'objectif d'évoluer professionnellement. En effet, selon les personnes interviewées, si la plateforme n'a pas vocation à être utilisée pour le recrutement interne, qui demeure très encadré par des process, l'outil peut néanmoins participer à la découverte d'opportunités pour « élargir » ses compétences et s'engager, à terme, vers une évolution de carrière.

L'analyse des logiques d'exposition va dans le même sens que celles réalisées pour le RSI : les usages sont prudents, souvent exploratoires, guidés plutôt par la curiosité et la découverte, et sont davantage développés chez les salariés qui ont déjà des pratiques d'expérimentation d'innovations, d'exposition ou de communication sur leur activité.

Les entretiens ont mis en avant, par ailleurs, la difficulté éprouvée par certains utilisateurs pour remplir leur profil. Savoir identifier ses compétences, les sélectionner, les énoncer pour les rendre visibles de tous, au sein de son entité, ne sont pas des choses évidentes. La manière de remplir les profils dépend des projections en termes d'usage qui sont faites par les participants. En fonction des motivations, les inscrits ont rédigé leur profil dans un format proche du CV (en indiquant, par exemple, des compétences liées à des expériences anciennes, tout en reconnaissant qu'elles ne sont pas forcément mobilisables immédiatement) ; d'autres ont imaginé ce qui pouvait intéresser des collègues en recherche d'aide, tandis que d'autres encore ont évité, à l'inverse, de suggérer des compétences trop « rares » ou demandées pour ne pas être trop sollicités. Certains salariés expliquent enfin « cacher » un diplôme ou une expérience de peur d'être identifié sur un domaine de compétences qu'ils ne souhaitent pas rendre visible, notamment par leur hiérarchie. De manière générale, on note un certain embarras des utilisateurs, se demandant comment formuler leurs compétences, le nombre souhaitable à afficher, la manière d'indiquer son niveau d'expertise sur tel ou tel sujet. C'est parfois le fait

même de mettre en visibilité sa disponibilité (et donc remplir son profil) ou la faiblesse de son réseau professionnel (le fait de « devoir » rédiger une demande pour trouver des ressources) qui freine les salariés.

Si on s'intéresse aux types de compétences déclarées, on remarque que l'on a affaire à des compétences très génériques (« anglais », « gestion de projet »...) et/ou techniques (langages informatiques, logiciels connus...). Comme pour le RSI présenté plus haut, les utilisateurs ont tendance à ne pas mettre d'informations à caractère trop personnel ou sensible. Malgré leur format très libre, les profils sont rédigés dans un registre professionnel voire « technique ». Les demandes d'aide également demeurent très descriptives et concises.

L'analyse montre que les usages se fondent sur la connaissance des règles de présentation de soi et des formes de sociabilité en contexte professionnel, qui semblent s'appliquer quel que soit le support d'exposition (plateformes numériques ou non).

Notre analyse des manières de s'exposer ou d'afficher ses compétences sur ces réseaux sociaux montre donc qu'en l'absence de prescription ou même de mise en discussion collective des formes de mises en visibilité de soi possibles, les utilisateurs ressentent une sorte d'embaras. Ils sont à la fois incités à prendre la parole et s'exposer en s'affranchissant de l'avis ou de la validation de leur manager, sans pour autant que ne soit remise en cause l'organisation pyramidale de leur entité. Les usagers développent des pratiques différentes en fonction de leurs attentes, motivations et projections individuelles, mais ces usages ne font pas l'objet de mise en débat et ne sont pas pris dans des dynamiques collectives.

## — 2. LE POINT DE VUE DES MANAGERS

Ce constat nous invite à nous interroger sur les usages spécifiques des managers, à la fois en tant qu'utilisateurs ayant des attentes propres, mais également en tant que responsables hiérarchiques d'utilisateurs. Nous avons vu en effet que les salariés expriment des inquiétudes à s'exposer notamment sous le regard de leur responsable ou par crainte de ne pas respecter les liens hiérarchiques. Observons donc plus particulièrement leurs usages du RSI et de la plateforme d'entraide :

### **Sur le réseau social, des managers prudents**

Si, sur le réseau social d'entreprise, les cadres semblent globalement s'exposer plus que les autres usagers, le fait d'être en position d'encadrement réel (management d'équipe) semble jouer dans le sens inverse. Donner son avis dans une communauté, lorsque l'on est manager, peut s'avérer délicat :

« En fait, je n'aime pas trop les discussions trop ouvertes où tout le monde peut participer. Quand je ne suis pas d'accord avec ce qui est écrit, je n'ai pas envie de me prendre la tête à essayer d'argumenter quoi que ce soit. [...] Enfin, honnêtement, un réseau social, on fait attention dans l'entreprise. En tant que manager, on doit faire très attention à ce que l'on dit. Et quand c'est ouvert comme ça, je suis un peu réfractaire. Je n'ai pas eu trop envie de me lancer à discuter... on nous apprend à faire vraiment attention à ce qu'on dit parce que si on parle de choses personnelles, on ne sait jamais comment elles peuvent être retournées ». (Resp. boutique, Province)

Le statut de manager ne facilite donc pas forcément l'exposition personnelle dans un réseau social numérique d'entreprise. Le statut d'encadrant place, en effet, l'individu dans une position qui ne rend pas simple le fait de prendre la parole au même titre que ses subordonnés, d'autant que les écrits restent visibles sur la plateforme. L'ancrage organisationnel de l'outil est donc non-négligeable.

Ce constat montre les limites des injonctions auprès des managers à faire preuve « d'exemplarité » comme on l'entend parfois ou de devenir les promoteurs des outils dont eux-mêmes ont des difficultés à se saisir et à trouver le sens. La place des managers peut devenir encore plus complexe lorsqu'ils sont chargés de promouvoir un outil qui peut, potentiellement du moins, remettre en cause leurs prérogatives (Vignal, Oiry, 2015).

### **Sur la plateforme d'entraide, des managers qui se sentent court-circuités**

Certains managers ont utilisé la plateforme d'entraide afin de s'informer sur les compétences de certains collaborateurs, en vue de les solliciter pour une aide ponctuelle, voire les intégrer à leur équipe. Mais la plupart des managers interrogés ont vu également dans l'outil une forme de menace potentielle. En effet, dès lors que les salariés peuvent prendre l'initiative, sur la plateforme, de collaborer, la question du maintien d'une validation managériale se pose. Certains y voient même la préfiguration de nouvelles logiques organisationnelles qui rompraient avec le principe même d'une organisation pyramidale pour un fonctionnement proche de celui d'un marché d'individus :

« Est-ce que c'est pour mettre de l'huile dans les rouages, dans une logique holacratique, ou pour rationaliser la mise en correspondance des besoins et des compétences et du coup une mise en marché... » ? (Manager)

« Ça me fait penser à la notion d'autoentrepreneur, c'est presque des free-lances qui proposent leurs compétences, c'est ce qu'on voit de plus en plus, le marché du travail se transforme, l'ubérisation, etc. : les gens louent leurs compétences ». (Chargée d'étude interne)

Plus encore, certains managers expriment leur inquiétude de voir remises en cause certaines de leur prérogatives, notamment si les membres peuvent valider ou « noter » les compétences d'autres salariés à l'issue d'une collaboration :

« Comment dire à un collaborateur qu'il n'est pas bon s'il vient de se coller la meilleure note sur tous les réseaux sociaux » ? (Manager)

Pour autant, les entretiens montrent que les salariés concernés n'envisagent pas de « court-circuiter » leur manager, notamment si l'aide demandée requiert un peu de temps. Cette validation peut être plus ou moins formalisée, mais elle semble venir spontanément dans les propos des salariés :

« Si je suis intéressée, j'en parlerai à ma manager : si elle me donne son accord de principe, je vais plus loin... ». (Chargée d'études)

« De toute façon, si je suis sollicitée, j'en parlerai à mon manager, mais ça se gère à l'amiable, je ne vois pas le problème... ». (Chef de produit)

### **Les managers au cœur des besoins de régulation**

L'analyse de ces deux outils révèle finalement un certain paradoxe : tandis que le dispositif prône la collaboration et l'entraide, il repose, dans les faits, sur des usages individuels liés à des enjeux personnels et la maîtrise individuelle de règles de comportements au sein de l'entreprise (savoir rendre visibles ou pas ses compétences, ses relations, sa disponibilité...). La construction de son ou ses iden-

tités numériques – qu'elle(s) soi(en)t déclarative(s), agissante(s) ou calculée(s) – suppose la maîtrise de plusieurs enjeux. Le premier concerne la maîtrise de l'information sur soi et sur les autres, que l'on sait, depuis M. Crozier et E. Friedberg (1977), au cœur des enjeux de pouvoir dans les organisations. En dire trop sur soi, en effaçant la « zone d'incertitude », peut expliquer certains freins exposés. Cette maîtrise de la visibilité de soi en entreprise passe aussi par l'acquisition des « savoir-être » subtils : savoir mettre en visibilité (ou pas) ses compétences, ses souhaits de carrière (en étudiant, par exemple, des opportunités sur la plateforme d'entraide), ou ses relations internes. Les règles de comportement ne sont pas claires, transmises et partagées.

Le deuxième enjeu concerne l'inscription des pratiques (sur le RSI comme sur la plateforme) dans les règles organisationnelles existantes (process, règles RH, modes d'évaluation de compétences ou d'allocation de ressources, etc.). Les usages montrent ici que les salariés se questionnent sur l'importance que l'organisation accorde aux informations qu'ils remontent sur ces plateformes (ex. : compétences autodéclarées). Ils cherchent à inscrire leurs pratiques dans les règles existantes ou, à défaut, attendent des managers notamment (mais également des acteurs RH ou de la direction) l'élaboration de nouvelles règles de cadrage.

Finalement, les usages montrent que les salariés ont une véritable attente vis-à-vis de leur manager en tant qu'acteur des formes de régulation, capable de dessiner le lien entre des contextes locaux variés et des contraintes organisationnelles fortes en entreprise. La question qui se pose alors est de savoir si les managers ont les moyens d'assurer ce nouveau rôle, pourtant nécessaire, de définition des modalités possibles d'exposition de soi, ou de validation, voire de redéfinition, des compétences déclarées par les membres de leurs équipes, ou encore de détermination du temps alloué au remplissage de ces nouveaux outils.

## CONCLUSION

**Notre travail permet ainsi de relire des travaux plus anciens à la lumière des nouveaux dispositifs numériques : les formes multiples, parfois contradictoires, que prennent les usages renvoient à l'affaiblissement de la rationalité de type industriel taylorien qui n'a pas cédé la place à une vision uniforme des nouvelles formes d'organisation du travail et de gouvernance (De Coninck, 2005), mais à une multiplication des sources de prescription et des instances de pouvoir (Reynaud, 1989), ce qui rend floues la définition des objectifs et leur hiérarchisation. Cette multiplication des injonctions, ainsi que l'accélération des rythmes de travail et des réorganisations alimentent l'incertitude quant aux éventuels modèles à mettre en place par les managers. L'innovation technique semble disséminée, non articulée, ce qui pose problème pour construire une image cohérente et compréhensible du monde. Le numérique s'inscrit dans cette lignée, et se traduit par des usages hétérogènes, ou par le fait que la curiosité des utilisateurs envers les fonctionnalités d'un outil a parfois du mal à se concrétiser dans des usages plus pérennes.**

**Les nouveaux outils numériques font émerger de nouvelles opportunités de collaboration entre salariés, qui favorisent le partage d'informations, l'entraide et la coopération. Mais ces nouvelles formes de coordination ne viennent pas rompre avec les formes organisationnelles et managériales plus classiques. Au contraire, même, il semble que la place des managers est fondamentale pour favoriser l'appropriation des nouveaux outils. Mais cela suppose néanmoins que les managers renforcent leur posture d'accompagnateurs, pour aider, au plus près de la réalité du travail, à la**

définition du cadre organisationnel propice à l'élaboration conjointe de nouvelles formes de coopération au travail, en lien avec ces outils. Cela suppose aussi une proximité plus forte avec l'activité des membres de leur équipe, au détriment, peut-être, d'autres tâches, comme celles de reporting.

Même si, dans un contexte de complexité et d'incertitudes croissantes, les managers peinent à trouver une légitimité et des moyens concrets pour exercer leur rôle dans la mise en place des usages collectifs, reliés au cadre organisationnel, celui-ci est implicitement ou explicitement attendu par les salariés. À défaut, les usages restent individuels et les utilisateurs timides et hésitants.

Les formations ou la communication « descendante » ne suffisent donc pas à donner du sens à l'outil, à façonner des usages possibles. Il est important de laisser une place et un temps à la co-construction collective des usages et à la capacité de définir par itérations successives le sens de l'outil et son inscription dans l'organisation (par qui, quand, pourquoi, quelle prise en compte de cet usage, quel lien avec quel process en cours...). Ce rôle de clarification est selon nous bien celui des managers, mais implique néanmoins que ceux-ci trouvent leur place et leur légitimité dans des nouvelles formes organisationnelles, dans lesquelles ils pourraient bénéficier de la confiance et le soutien des niveaux hiérarchiques supérieurs, malgré le flou croissant qui entoure les évolutions et la stratégie de leur établissement. La légitimité des managers passe également par le développement de nouvelles formes d'expertise, aussi bien relative aux métiers qu'au numérique, qui leur redonnent une proximité avec les membres de leurs équipes, potentiels utilisateurs de ces nouveaux outils. Ces éléments permettraient ainsi de lever les incertitudes sur la pertinence de ces outils en contexte professionnel.

## Bibliographie

- Boboc A., Gire F., Rosanvallon J. (2015)**, « Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? », in *Sociologies pratiques*, n° 30, p. 19-32.
- Caby-Guillet L., Guesmi S., et Mallard A. (2009)**, « Wiki professionnel et coopération en réseaux. Une étude exploratoire », in *Réseaux*, n° 154, p. 195-227.
- Coninck F. de (2005)**, « Crise de la rationalité industrielle et transformations de la prescription ? Une étude de cas », in *Sociologie du travail*, vol. 47 (1), p. 77-87.
- Cousin O. (2006)**, « Quelle place accorder au travail ? », in *L'Homme et la société*, n° 162, p. 59-77.
- Coutant A. et Stenger T. (2011)** « Production et gestion d'attributs identitaires », in *Les Cahiers du numérique*, n° 1.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1973)**, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DiMicco J., Millen D.R., Geyer W., Dugan C., Brownholtz B., et Muller M. (2008)**, « Motivations for Social Networking at Work », in CSCW'08, November, 8-12, San Diego, California, USA.
- Georges F. (2010)**, *Les identités virtuelles. Le profil des utilisateurs 2.0*, Paris, Questions théoriques, 216 p.
- Granovetter, M. (1973)**, « The Strength of Weak Ties », in *American Journal of Sociology*, n° 78, p. 1360-80.
- Guesmi, S. et Rallet, A. (2012)**, « Web 2.0 et outils de coordination décentralisée. Un entrelacement des sphères privées et professionnelles », in *Revue française de gestion*, 2012/5, n° 224.
- Ologeanu-Taddei R., Fallery B., Oiry E. et Tchobanian R. (2014)**, « Usages des outils collaboratifs : le rôle des formes organisationnelles et des politiques de ressources humaines », in *Management & Avenir*, 67(1), p. 177-191
- Reynaud J.-D. (1989)**, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin.
- Terressac G. de (2002)**, *Le travail : une aventure collective*, Toulouse, Octarès.
- Vignal J. et Oiry E.**, « Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Les enseignements d'un audit social sur les managers de proximité », in *33<sup>e</sup> Université d'été de l'Institut d'Audit Social*, Août 2015, Montréal, Canada.

# MIGRATION NUMÉRIQUE : UN NOUVEAU RAPPORT AU PUBLIC, DE NOUVELLES EXIGENCES ORGANISATIONNELLES.

## L'expérience du transport public parisien

**Nathalie Darène, Frédéric Huet et Didier Serrant**

Sorbonne Universités, Université de technologie de Compiègne, EA 2223 Costech (Connaissances, Organisation et Systèmes Techniques),  
Centre Pierre Guillaumat

**I**rréductibles à un nouveau canal de communication entre les entreprises et leurs clients, les médias sociaux transforment radicalement la relation client : nouvelle expression de la critique, négociation de l'image de marque et collecte de données et de traces par une densification d'interactions dispersées sur les réseaux. L'appropriation de ces nouveaux dispositifs communicationnels implique, d'une part, de penser ces nouvelles activités comme un cœur de métier, central dans l'organisation, afin d'en exploiter les potentialités et, d'autre part, de prévoir l'accompagnement des processus d'apprentissage collectifs pour parer au risque de fracture numérique et de création d'une dualité organisationnelle par ces technologies. C'est ce que tend à montrer cette étude exploratoire menée chez des opérateurs de transport en commun et présentée dans cette contribution.

Le développement de la communication numérique avec Internet et l'utilisation massive des réseaux sociaux comme moyens d'expression immédiate et diffuse sont une réalité que les entreprises ne peuvent plus ignorer (Balagué, Fayon, 2010). Considérés positivement, ces nouveaux dispositifs communicationnels offrent une opportunité de diffusion d'information et de densification des interactions des entreprises avec leurs clients. Considérés plus négativement, ces réseaux numériques sont un espace d'expression de la critique que les organisations cherchent à réguler. Ainsi, la migration des relations clients/marques (producteurs et/ou distributeurs) vers les médias sociaux<sup>1</sup> engage ces entreprises dans des situations et pratiques inédites. La relation client et les pratiques du marketing sur ces réseaux sociaux ne peuvent être conçues comme une maîtrise du « bouche à oreille » à échelle planétaire, mais comme de nouveaux processus communicationnels qui impliquent apprentissage, appropriation et réorganisation. Ces « changements d'échelle » sont manifestes (Mellet 2009) et sont indissociables d'une mutation qualitative profonde des relations que les clients peuvent entretenir avec les marques<sup>2</sup>.

Face à cette évolution radicale, les entreprises parviennent-elles à faire évoluer l'organisation interne pour adapter leurs dispositifs de relations-clients, s'approprier ces nouveaux espaces-temps d'expression ? Les entreprises parviennent-elles à accompagner leurs acteurs dans l'évolution de leur profil, engageant mutuellement clients et marques dans un nécessaire processus d'apprentissage et d'appropriation de ces dispositifs communicationnels numériques [Parrini-Alemanno, 2014]. C'est précisément ce lien entre, d'une part, les pratiques communicationnelles sur les médias sociaux et,

d'autre part, les exigences de renouvellement organisationnel, que nous souhaitons éclairer dans cette contribution. Pour cela, nous nous sommes intéressés à deux acteurs du transport en commun parisien, la SNCF et la RATP, en raison de leur large exposition médiatique et de leur attitude volontariste à l'égard du numérique.

Ce travail revêt en l'état un caractère largement exploratoire. Grâce à des entretiens semi-directifs auprès de responsables des centres de relations clients et quelques observations in-situ, nous avons pu appréhender quelques points communs dans les nouvelles organisations mises en place ainsi que dans les pratiques managériales développées pour faire face aux inéluctables débordements qui caractérisent cette présence dans les réseaux numériques.

## — 1. DE NOUVELLES PRATIQUES COMMUNICATIONNELLES, UN NOUVEAU RAPPORT AU PUBLIC

### 1.1 Le potentiel d'une nouvelle complexité communicationnelle

Si les réseaux sociaux asynchrones et accessibles en mobilité accentuent l'immédiateté et la diffusion de l'information, ils permettent également de rendre l'utilisateur actif et contributif avec une possibilité pour les opérateurs d'une réponse collective mais également individualisée. De plus, derrière cette activité visible, peut se développer une activité plus cachée fondée sur la collecte de données et de traces (big data) pour mieux apprécier les comportements ou usages, en saisir les ressorts et ainsi orienter l'action. La finalité peut en être, par exemple, de (re)construire un climat de confiance et renforcer une possible loyauté positive à la marque (Barabel, Mayol, Meier, 2010).

Les réseaux numériques offrent un potentiel d'accès et de traitement de cette critique allant bien au-delà des opportunités offertes par les médias « traditionnels ». L'avantage pourrait se situer dans la capacité des réseaux sociaux à supporter une double stratégie marketing : singularisée et communautaire (Notebaert, Attuel-Mendes et Assadi 2009). La communication « point à point » et la collecte de données permettent de mieux repérer et donner sens aux comportements observés, donc de capter et réguler les insatisfactions de manière singularisée. Par ailleurs, les réseaux numériques offrent en parallèle une voie plus communautaire au marketing et leur permettent de ne plus penser la relation client uniquement dans une interaction client/entreprise mais également dans un ensemble de relations client/client bénéfiques dans la construction de confiance envers la marque ou porteurs de mécanismes de prescription. Cette dimension communautaire du marketing serait à la fois un moyen pour l'entreprise d'accéder à l'information nécessaire tout en renforçant une loyauté positive à la marque.

Sur les réseaux sociaux, la SNCF va tenter de traiter en permanence, au-delà des réclamations ou demandes d'informations classiques, des piliers éditoriaux du groupe SNCF, soit en profitant d'une réponse, soit en « push » via le web éditorial. Ainsi la question du patrimoine chère au public (la gare de son enfance, le trajet en train d'un amoureux, etc.), l'innovation omniprésente (comme les drones pour vérifier une maintenance, etc.), la valorisation de la multitude de métiers au sein de ce groupe de 270 000 collaborateurs, les services et initiatives proposés (comme le transfert des bagages de logement à logement, l'accompagnement des personnes nécessitant de l'aide, etc.) ou encore le renforcement de l'expérience voyageur (avec les offres originales d'animations en gare ou dans les trains, etc.) seront véhiculés dans les échanges sur les réseaux sociaux, animant ainsi un fond de valeurs permanent et marquant.

À la RATP, les deux réseaux privilégiés des usagers sont Facebook et Tweeter. Si Facebook est surtout utilisé comme support de conversations, sur lequel les usagers discutent beaucoup entre eux, Tweeter est surtout un support d'alerte et d'infos de crise ou de mécontentement spécifique. À ce titre, la RATP a ouvert 22 comptes Tweeter, autant que de lignes, avec un système de routage pour faire converger et visualiser de façon limpide l'ensemble du flux des informations. Tweeter émet beaucoup de bruits, charge aux opérateurs de repérer des signaux faibles permettant d'anticiper des réponses adaptées.

## 1.2 Une facilitation d'expression de la critique

L'accessibilité (mobilité, simplicité d'usage) génère, pour les usagers, une facilité d'expression largement au service de la manifestation de leur mécontentement. Les barrières d'expression de la critique s'abaissent à l'ère du numérique, et réguler cette critique devient un enjeu premier pour les opérateurs. La réponse se doit donc d'être réactive pour tenter de contrôler les mouvements d'opinion que peuvent susciter événements et aléas où s'initie l'insatisfaction<sup>3</sup>. Et cette appropriation de la critique ne se fait pas sous une forme de « réparation », de reconnaissance de faute ou de « compensation », pour la calmer, mais beaucoup plus par sa reformulation et l'éclairage d'un autre point de vue sur l'insatisfaction. L'appropriation s'opère le long d'une chaîne de traduction qui va parfois permettre de sortir de l'opposition ou de la controverse pour aboutir à un point de vue collectivement négocié<sup>4</sup>. Ainsi, en tout cas pour la SNCF, il s'agit dans cette interaction d'essayer de « transformer le rôleur systématique en un soutien éclairé de l'entreprise persécutée !!! »<sup>5</sup>. Et ce processus de négociation/traduction engage une pluralité de porte-paroles, ne se réduisant pas à une relation duale médiée par les supports numériques.

Notamment à la SNCF, l'appui sur des « *top contributeurs* », non affiliés à la SNCF mais réactifs aux critiques qui peuvent être formulées, offre une possibilité d'alliance aux répondants « officiels » de la SNCF<sup>6</sup>. La réalité perçue par les utilisateurs et la réputation de la SNCF se trouvent donc engagées dans un processus de construction et de négociation dès lors qu'elles sont exposées dans ces réseaux sociaux. La réputation et l'image SNCF ne peuvent alors plus être considérées comme des entités stables et contrôlées de l'intérieur, dominant les pratiques marketings top-down hors numérique. Mais elles ne peuvent pas non plus être considérées comme totalement confisquées, voire détériorées, par le client. Elles sont le produit de ces interactions, leur cristallisation temporaire suite à un ensemble de traductions qui s'opèrent à différents endroits du réseau. L'enjeu de cette réactivité et de cette négociation de la critique est donc bien de ne pas se faire confisquer totalement le contrôle ou l'orientation de son image de marque. La marque ne peut alors plus être vue comme un véhicule de valeurs portées et valorisées par la seule organisation auprès de ses clients. Sa construction se déplace dans le domaine public, au sein duquel l'organisation se doit alors de négocier pour que l'image de marque soit le compromis acceptable de perceptions très hétérogènes et diffuses. Plus que dans une transmission de valeurs pré-identifiées et assumées, c'est dans une dynamique de co-construction que la marque se construit alors. Elle est désormais associée à la capacité de l'entreprise à converser, fédérer et échanger avec ses clients, directement et sur les médias choisis par le client. La notion de dispositif ou de canal est fondamentale car elle reflète la complexité pour l'entreprise d'étendre son écoute sur l'ensemble des supports. Service clients et marketing se retrouvent en conséquence sur des périmètres d'intervention très proches.

Dans les deux cas, ces activités sur les réseaux numériques se doivent de conjuguer la communication standard et l'exigence de réguler l'émergence de crises. C'est dans cette articulation que se déploient de nouvelles pistes de valeur, d'offres, également sujettes à controverse : « On est un peu des pompiers-pyromanes », nous dit un des responsables rencontrés. Il s'agit à la fois d'éteindre des feux dangereux de plaintes et d'allumer en même temps de feux de joie d'initiatives au service du client, sans propagation non régulée. Cette complexité pose évidemment la question du renouvellement organisationnel nécessaire pour répondre à ces exigences récentes et exploiter ces potentiels.

## — 2. LES IMPLICATIONS D'UN NOUVEAU CŒUR DE MÉTIER

Engager ce tournant numérique implique à la fois de reconsidérer l'organisation susceptible d'intégrer ces nouvelles modalités d'interaction (communication instantanée, captation de signaux faibles, communication institutionnelle, etc.), et également de développer les compétences et l'expertise supports de ces changements. (Notebaert, Attuel-Mendes et Assadi, 2009). Les pratiques numériques irriguent l'ensemble de l'organisation et deviennent en quelque sorte un nouveau corps de métier à articuler avec l'ensemble des activités.

### 2.1 Une centralisation des activités du numérique

La trajectoire de la SNCF révèle la nécessaire centralité des activités numériques comme condition de valorisation de l'ensemble de son offre. Alors que les premières initiatives avaient consisté en un ajout de *community managers*, dont l'activité restait plutôt périphérique aux activités communicationnelles, ces activités sont désormais regroupées au sein d'une *social room*. Paradoxalement, alors que les réseaux sociaux pourraient faire penser à un travail possiblement à distance, la *social room* est un lieu physique dédié avec une équipe présente qui se partage entre des salariés experts SNCF et des agences expertes en régie sur place.

Ce dispositif communicationnel numérique, se trouve désormais au cœur de l'activité, tel un *Hub* qui, à la fois centralise les *incomes* mais aussi redispache les *outcomes*. Cette *social room*, au-delà de la relation directe avec les clients est aussi un lieu d'études, capitalisant un ensemble de données très larges, riches et variées dont les équipes Marketing ou Qualité peuvent s'emparer pour avancer dans leurs travaux d'amélioration ou de construction d'offres. De son côté la RATP a développé les postes de *Community Manager* les plaçant pour certains *in situ*, c'est-à-dire au plus près de l'action, des usagers et de l'exploitation, notamment sur les lignes posant le plus souvent de problèmes.

L'entreprise dans son ensemble, et plus seulement le service dédié à la relation-client, doit prendre conscience de l'évolution comportementale des usagers avec lesquels les liens sont fortement modifiés : fuyante, immédiate et auto-entretenu, la critique oblige ainsi les entreprises à repenser les modalités de leur relation client et à orienter leur organisation globale à la captation d'attention (Boullier et Huet 2008). A différents stades et sous différentes formes, les deux opérateurs s'engagent dans cette dynamique en tentant de maîtriser les débordements allant même jusqu'à les valoriser. Les activités communicationnelles deviennent en conséquence un cœur de métier, infiltrant l'ensemble des activités de l'organisation.

## 2.2 De nouvelles technologies dans de vieilles organisations

Il est observé à la SNCF un véritable enjeu de professionnalisation qui, dès le stade de la création, gère le service comme une agence en régie pour prendre en charge tous les aspects vidéo, formats, etc. Les relations qui s'établissent sortent aisément des « sentiers balisés », rendant la captivité et le contrôle bien difficiles. À une certaine verticalité de la relation, « tenue » par le producteur, succède un espace de relations beaucoup plus horizontales, dans des situations plus égalitaires. Tout l'enjeu consiste à entretenir une relation suffisamment dense pour que l'entreprise puisse intégrer et s'approprier la critique. Or, la qualité informationnelle ne suffit plus à entretenir cette relation, elle doit être complétée par une « créativité » qui permet de constituer, retenir et interagir avec une audience cristallisant l'opinion, notamment dans la manifestation de son insatisfaction. La SNCF reconnaît ne pas développer assez cette dimension créative, mais en affirme la nécessité, et la constate lors de certains « buzz » :

« Un internaute qui venait se plaindre de retards, et qui écrivait une lettre de rupture à la SNCF finissait par une chanson. La *community manager* lui a répondu, mais sur le même ton et également en chanson, et ça a duré comme ça toute la journée. Ils se sont répondus en chansons. Et il y avait quand même un fond et de l'info derrière ».

La *social room* offre un espace de formation à l'écoute, à la compréhension et à la réponse aux clients, tout cela en s'appuyant sur un service de veille, en écoute permanente des réactions et avec la plus-value d'une analyse fine. Pour cela, plusieurs compétences cohabitent et coopèrent dans la *social room*. La SNCF accueille dans l'organigramme de la *social room* un directeur artistique qui va veiller à la conception, au développement et au respect de l'image de la SNCF et du respect de son référentiel. Pour aider cette nouvelle organisation, le *community manager* vient de l'extérieur afin d'apporter une expertise inédite mais également une liberté d'actions grâce à sa non-maîtrise des rouages et enjeux internes déjà existants. Ces nouvelles compétences ont conduit au déploiement de métiers originaux, dont les missions, même si elles sont clairement définies dans l'organigramme, évoluent dans le temps comme un système d'auto-apprentissage perpétuel. L'objectif de la *social room* est bien d'engager une relation de qualité pérenne avec le public, de ne pas y associer que des problèmes, de promouvoir un engagement de marque et de communiquer sur tout ce qui va bien dans l'entreprise au-delà de la critique exprimée. Nous sommes véritablement passé du *call center*, dédié à une réponse descendante aux questions posées par les usagers à la *social room*, combinant des réponses aux usagers avec le développement d'une relation pérenne enrichie de contenus institutionnels et personnalisés.

Cette équipe mixte rassemble ainsi les experts nécessaires dans chaque domaine couvert. Elle regroupe une quinzaine de personnes avec des nouveaux métiers. Le *social media manager* coordonne les questions de l'acculturation et des bonnes pratiques au sein du groupe SNCF. Le superviseur du groupe pilote, oriente et encadre à la fois les *community managers* (en lien direct avec les usagers), le directeur artistique pour travailler sur des créations dans les réponses - quelquefois en instantané face des publics difficiles et donc avec des exigences de créativité fortes -, puis un chargé de veille et d'e-réputation qui va écouter le web, repérer, tirer des tendances, révéler des *insights* clients, des verbatim. Le chargé de veille et d'e-réputation va écouter au-delà des canaux officiels d'échanges pour avoir également un retour depuis l'écosystème. La *social room* va donc bien au-delà de la traditionnelle réponse en infos-trafic puisqu'elle se pose comme réceptacle des échanges sur l'expérience de voyages. La *social room* s'est synchronisée au maximum avec les exigences de disponibilité envers les usagers en offrant une ouverture sept jours sur sept et de 7h00

à 22h00 chaque jour. La saisonnalité est également gérée par un staff renforcé en périodes de vacances ou de fêtes, par exemple.

À la RATP, le choix dans le profil des conseillers sur outils numériques privilégie l'expertise terrain à l'expertise numérique, la première primant pour la qualité des interactions. Les exigences de travail pour ces conseillers sur réseaux sociaux sont différentes de celles pour les conseillers par téléphone. Par exemple, dans la salle des relations clients, le conseiller par téléphone doit obtenir l'accord du superviseur pour s'absenter (pause) afin de s'assurer que chaque appel sera pris en charge alors que les conseillers sur outils numériques peuvent gérer leur temps de pause librement car ils retrouveront de toutes façons, à leur retour, la trace et le contact pour émettre la réponse adéquate. Un petit délai dans la réponse présagerait même pour le client en attente d'une réponse, d'une réflexion et d'une vérification de la réponse appropriée.

Le responsable du service clientèle de la RATP parle d'« *une méthode agile de management avec un vrai changement social* », au sens où tous les chargés de clientèle (approche gestionnaire cloisonnée) ont été regroupés comme « conseillers de clientèles ». Tout comme à la SNCF, cette évolution traduit la volonté de mieux « rendre service » collectivement aux usagers et de mieux s'approprier les médias sociaux. Si le métier de conseiller à la clientèle préexistait, celui de conseillers de clientèles via les réseaux sociaux n'a pas encore de nom officiel. Pour l'instant à la RATP, ce métier est décrit sous le vocable de « conseillers de clientèles digitaux ». Les personnes viennent d'horizons très divers, comme par exemple des services maintenance ou d'anciens conducteurs. Ce regroupement s'explique par la nécessité d'une cohérence collective pour faire face aux perturbations et élaborer des registres de réponse souvent inédits et inédits. Il faut apprendre à répondre, il faut apprendre à faire face. Il existe une réelle coopération entre les conseillers, et les plus anciens, notamment, relisent les réponses des plus récents avant l'envoi du Tweet. Pour des raisons d'apprentissage, plusieurs réunions par jour peuvent être programmées ou décidées sur le champ pour partager la question reçue, poser le problème et collectivement trouver la réponse à diffuser ou la non-réponse à assumer. C'est un apprentissage nécessaire, permanent, quitte à ce que ce soit au détriment de la rapidité de réponse.

La proximité spatiale des acteurs permet de détecter collectivement la nature du problème sous-jacent à la question posée. Il faut apprendre à décrypter puis à solliciter, quand nécessaire, la direction de la communication pour obtenir les éléments de langage adaptés. Le champ des questions est extrêmement large, au-delà de ce que l'on peut imaginer : « Pourquoi la station Anvers s'appelle-t-elle Anvers ? », « Pourquoi la campagne de pub n'est-elle pas belle cette année ? » « Pourquoi vous avez accepté l'affiche de tel groupe ? » Grâce au travail collectif, et à la veille permanente, un travail de « profiling » des internautes est possible.

En fait, c'est également la nature même des enjeux de communication avec les usagers qui a évolué. En effet, l'échange avec l'utilisateur, mécontent ou simplement en recherche d'informations, par le biais classique du téléphone et du courrier papier, reste dans une sphère de bienveillance avec finalement assez peu de risques. Les enjeux sont confinés au client en communication. Alors que l'échange avec l'utilisateur, par le biais des réseaux sociaux, démultiplie potentiellement les messages, les attentes portées par ceux-ci et les ambitions. La supervision des activités est différente car l'enjeu relève davantage de l'image de l'entreprise, de la Marque et de sa posture : « Les messages sur Twitter sont l'antichambre de l'AFP », nous dit le responsable clientèle de la RATP. D'un point de vue plus ludique, la communication par téléphone fait craindre les humoristes (le cas d'appels sur des radios)

alors que le message par tweet fait craindre un article négatif dans les journaux. Par conséquent, le conseiller de clientèle « digital » est perçu comme une « élite » dans l'organisation de la RATP, car c'est un des enjeux majeurs de l'époque. La visite de la présidente de la RATP dans ce service en était une illustration probante.

Ces deux acteurs ont donc dû professionnaliser leurs réponses qui ont évolué au cours du temps. Au début, celles-ci se faisaient essentiellement sous la forme d'un « push d'informations » alors que, peu à peu, les messages sont devenus plus interactifs, adaptés au contenu, à la forme et au format de l'interlocuteur. Il fallait également développer sur le réseau les valeurs de l'entreprise et les orientations de celle-ci, ce qui a nécessité une montée en compétences des conseillers clients. Cette montée en compétences s'est faite non pas par une formation montée sur mesure mais par un apprentissage interactif en situation. Des réunions de briefing et débriefing pour tous ont été multipliées afin d'analyser les tweets à ne pas faire, ceux dont il faut s'inspirer, les verbatim mal rédigés et enfin collectivement mesurer les actions entreprises pour améliorer cette communication via les réseaux. L'action d'apprentissage dans le contexte client (enjeu majeur) doit préserver une régulation commune avec des fondamentaux liés à une exigence réglementaire partagée et non plus imposée (Durampart, 2014). En guise de formation, c'est le principe de l'apprentissage par la pratique qui a ainsi été retenu. En effet, pour les entreprises, intervenir sur les réseaux est une activité beaucoup moins codifiée et standardisée que celle par téléphone ou par courrier postal.

Toutefois, même si les deux rédactions ont mis la formation aux outils numériques comme priorité pour leurs équipes, et même si un accompagnement fort sur le sens, les enjeux et la réalité de ce changement majeur a été communiqué, commenté dans des messages se voulant rassurant, il est possible d'observer une fracture numérique interne à l'entreprise. Celle-ci est de faible ampleur et concerne des collaborateurs dans les tranches âgées, peu à l'aise avec l'utilisation professionnelle du numérique. C'est pour cela que les réorganisations et l'évolution des compétences doivent être pensées conjointement, pour ne pas fragiliser la cohérence organisationnelle et réduire cette potentielle fracture numérique interne.

## CONCLUSION

**L'usage par les entreprises des médias sociaux autant à des fins de connaissance des usagers, d'interactivité que de diffusion d'informations diverses (de l'image de marque, de modification de l'offre de service) reste encore un domaine largement inexploré. Avec ces transformations, l'enjeu ne consiste pas simplement à concevoir un *call center* amélioré dominé par des informations descendantes et la remontée des plaintes des usagers. Il s'agit plus fondamentalement d'intégrer la critique dans le fonctionnement des organisations pour en assurer le renouvellement. Celle-ci doit donc acquérir une portée pratique et être entendue par les différents capteurs que l'entreprise met à disposition des usagers ou que ces derniers utilisent de façon autonome (Facebook, Twitter). Cela passe par une plus grande flexibilité dans la capacité de réponse grâce à un décroisement dans l'entreprise et la mobilisation de nouvelles ressources contributives. Il conviendrait désormais, après ce travail exploratoire, de comprendre plus exhaustivement le point de vue, d'une part, des acteurs internes à ces organisations et, d'autre part, des usagers de ces deux opérateurs. Dans le premier cas, ce type d'usage des médias sociaux peut aboutir à mettre une pression supplémentaire sur certaines catégories de salariés au contact du public. Qu'en est-il dans la pratique et comment conjurer cette potentialité ?**

De plus, ces usages du numérique débouchent sur l'apparition de nouveaux métiers. Ceux-ci apportent une plus grande flexibilité à l'organisation en la dotant de nouveaux outils analytiques. Mais cette évolution semble également montrer le risque fort d'une fracture numérique interne parmi une population dont le remplacement graduel oblige à des plans de formation spécifiques, le plus souvent directement sur le lieu de travail par coopération, voire compagnonnage avec les plus expérimentés. Car si le numérique implique le développement de nouveaux métiers, il engage également la transformation de ceux déjà présents. C'est l'organisation dans son ensemble qui est engagée dans ce cheminement. Les processus d'apprentissage doivent donc se déployer dans l'ensemble de l'organisation pour assurer une évolution globale et prendre la mesure de ce tournant numérique.

Cette tendance n'est sans doute pas prête de s'arrêter ; elle apparaît pour beaucoup inéluctable. De nouveaux supports de médiation et de communication vont se développer vers des projets et des recherches en lien avec l'intelligence artificielle, les chats bots (la personnalisation plus complète des services offerts aux usagers en fonction de leurs localisations et de l'évolution de leurs profils) et les majordomes numériques. Il conviendra de suivre ces changements dans un futur que l'on imagine assez proche.

---

<sup>1</sup> Nous utiliserons ici de manière indifférenciée les termes « réseaux sociaux » ou « médias sociaux », dans l'acceptation proposée par Kaplan et Haenlein (2009) : « un groupe d'applications en ligne qui se fondent sur la philosophie et la technologie du net et permettent la création et l'échange du contenu généré par les utilisateurs ».

<sup>2</sup> Pour se faire une idée plus précise des questions pratiques qui se posent aux entreprises dans ces nouveaux environnements numériques, on pourra se référer au livre blanc « Le Social CRM en questions » (Dimelo Consulting 2012).

<sup>3</sup> Cet enjeu de réactivité est d'autant plus crucial que les réseaux sociaux estompent les frontières public/privé, et par là même accentuent les effets négatifs de la protestation : en effet, toute insatisfaction manifestée sera accessible publiquement, même reproduite et diffusée au-delà de son support initial, par exemple, par une indexation sur des moteurs de recherche.

<sup>4</sup> La notion de traduction fait ici référence au concept développé au sein de la théorie de l'acteur-réseau, par des auteurs comme Bruno Latour et Michel Callon. Il s'agit de rendre compte des transformations et négociations qui s'opèrent par le jeu des mises en relation, pour arriver à un compromis ou une stabilisation jusqu'à leur contestation (Callon 1986).

<sup>5</sup> Issue d'un entretien réalisé en mars 2013, auprès de la responsable « pôle 2.0 » du département Marque SNCF.

<sup>6</sup> Il est à noter que la RATP, pour sa part, ne semble pas disposer d'une communauté d'« amoureux des rails », susceptibles de jouer un rôle de contributeurs non institutionnels dans la relation clients/clients.

## Bibliographie

Balagué C., Fayon D. (2010), *Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, Paris, Pearson, 238 p.

Barabel M., Mayol S., et Meier O. (2010), « Les medias sociaux au service du marketing territorial. Une approche exploratoire », in *Management et avenir*, 2/2010, n° 32, pages 233-253.

Boullier D. et Huet F. (2008), « Dematerialization in the AV Industry, from Boxes to Attention. A Case Study of a Newcomer », in *Communication and Strategies*, n° 71, p. 37-58.

Callon, M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la Baie de Saint-Brieuc », in *L'Année sociologique*, n° 36.

**Durampart M. (2014)**, « L'organisation apprenante face aux enjeux de l'intégration des dispositifs numériques », in S. Parrini-Alemanno (dir.), *Communication Organisationnelle, Management et Numérique*, Paris, L'harmattan, p. 59-68.

**Huet, F., Darène, N., Serrant, D. (2013)**, « Nouveaux rapports à la critique induits par les réseaux sociaux : L'expérience pionnière de la SNCF », Colloque international Etienne Thil, Octobre, Paris.

**Kaplan A -M. et Haenlein M. (2009)**, « Utilisation et potentiel commercial des hyperréalités : une analyse qualitative de *Second Life* », in *Revue Française du Marketing*, N° 222, p. 69-81.

**Mellet K. (2009)**, « Aux sources du marketing viral », in *Réseaux*, n° 157, p. 267-292.

**Notabaert J.F., Attuel-Mendes L. et Assadi D. (2009)**, « Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. Nouvelles stratégies marketing », in *Gestion*, n° 34- 4, p. 71-77.

**Parrini-Alemanno S. (2014)**, *Communication Organisationnelle, Management et Numérique*, Paris, L'Harmattan.

# LES RISQUES LIÉS AUX USAGES INTERNES DU COURRIER ÉLECTRONIQUE :

quels enjeux pour la qualité de vie au travail ?

## Aurélie Laborde

Maître de conférences, Université Bordeaux Montaigne, laboratoire MICA – COS  
aurelie.laborde@u-bordeaux-montaigne.fr

**Cet article rend compte d'une recherche intervention menée dans une structure publique de 800 salariés répartis sur 12 départements. Une analyse détaillée des usages, perceptions et attentes liés aux usages du courrier électronique montrera les nombreux dysfonctionnements liés à ce mode d'échange, jugé par ailleurs utile et même indispensable, ainsi que le malaise des cadres face à l'afflux de courriels et les situations de détresse réelle qu'il suscite. Cette analyse nous permettra, à partir des résultats recueillis, de discuter des enjeux associés à l'usage du courrier électronique dans les organisations contemporaines. Nous montrerons ainsi que le courrier électronique agit comme révélateur et amplificateur de problématiques organisationnelles plus larges, en matière d'incivilités numériques au travail et de QVT.**

Le courrier électronique est aujourd'hui encore, dans une majorité d'organisations, le dispositif le plus utilisé pour les échanges numériques. C'est aussi le média considéré comme le plus chronophage pour nombre d'organisations et de salariés (De la Rupelle, Kalika, 2014). À l'instar de la plupart des dispositifs numériques, le courrier électronique offre un cadre d'usage ouvert et flexible. Facilitateur ou contraignant, son utilisation dépend largement du mode d'appropriation des collectifs de travail et des individus. Or, la diffusion rapide et massive du courrier électronique, ainsi que son apparente simplicité d'utilisation, semblent avoir dispensé les entreprises de se poser, en amont du déploiement, la question de l'accompagnement des pratiques (Laborde, 2016).

L'augmentation considérable des flux de courriels dans les organisations, ainsi que la prise de conscience des effets de la surcharge informationnelle sur la qualité du travail et la qualité de vie au travail, ont incité depuis peu les entreprises à s'interroger sur ces pratiques. Le droit à la déconnexion, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017 dans le cadre de la loi Travail, a rendu nécessaire cette réflexion pour les entreprises de plus de 50 salariés et sensibilisé toutes les organisations. Si les usages du courrier électronique au travail sont relativement bien documentés dans la littérature scientifique depuis plusieurs années (Denis, 2005 ; De la Rupelle, Kalika, 2010), les études récentes, combinant enquêtes par questionnaires et entretiens, et donnant à voir, dans une même structure, résultats chiffrés et points de vue des usagers, sont plus rares.

### MOTS-CLÉS

transition numérique,  
courrier électronique,  
QVT,  
communication managériale

Cet article rend compte d'une recherche-intervention menée pendant 7 mois au sein d'une organisation publique de 800 agents répartis sur 12 départements en 2016. Les préconisations sont toujours en cours de déploiement. Dans un contexte de restructuration et d'éclatement géographique des équipes, elle visait à mieux comprendre les usages et les perceptions du courrier électronique, pour accompagner l'augmentation des échanges numériques, et, *in fine*, proposer une réflexion collective sur l'évolution des pratiques internes d'information et de communication. Nous nous attacherons dans un premier temps à définir le contexte organisationnel, la commande et la méthodologie développée. Nous traiterons dans un second temps des résultats, issus d'une collecte de données auprès de plus de 400 salariés. Nous nous attacherons enfin à tirer des enseignements de cette étude singulière et à problématiser un certain nombre d'enjeux émergents.

## — 1. LE CONTEXTE ET LA COMMANDE

L'organisation analysée a souhaité, dans le cadre du regroupement de 3 anciennes régions recouvrant aujourd'hui 12 départements, s'engager dans une démarche Santé et qualité de vie au travail. C'est dans ce contexte que s'est inscrit l'audit sur la prévention des incivilités numériques.

Un comité de pilotage a été créé, regroupant la directrice des ressources humaines, la chargée de mission QVT, le directeur du système d'information, la responsable du projet grande région, ainsi que des représentants du service communication et de certaines délégations. Le comité de pilotage a suivi le projet pas à pas et les points-clés ont été validés en comité de direction. Le recueil, l'analyse des données et les préconisations que nous avons réalisés, devaient également permettre de recueillir des données dans le cadre d'un programme de recherche portant sur les incivilités numériques au travail<sup>1</sup>.

### **Le dispositif méthodologique proposé**

Dans un premier temps, un questionnaire sur les représentations et usages du mail a été soumis en ligne à l'ensemble du personnel (434 répondants soit plus de 50% de la population totale<sup>2</sup>). Notons d'emblée l'intérêt des salariés pour ce type d'étude. Ceux-ci ont non seulement répondu massivement mais ont également fournis de très nombreux verbatim à travers leurs réponses aux questions ouvertes. 92 répondants se sont par ailleurs déclarés disponibles pour poursuivre les échanges sur ce sujet<sup>3</sup>.

Le questionnaire, anonyme et sur la base du volontariat, avait pour objectif principal de cartographier les usages, relever les dysfonctionnements et perceptions des usages et de leurs effets, recueillir les éventuelles attentes en matière d'accompagnement. Les résultats du questionnaire ont également permis de construire et organiser les groupes de discussion qui ont suivi.

Après enquête auprès du comité de pilotage, le questionnaire a inclus 4 variables (âge, statut, localisation géographique, type de management : à distance ou présentiel) qui correspondaient à des hypothèses de disparités des usages, perceptions et attentes entre les populations. Les réponses collectées ont fait l'objet de deux types de traitements statistiques : tris à plat et tris croisés (avec test de corrélation chi<sup>2</sup>) réalisés avec le logiciel Sphinx<sup>4</sup>

Des entretiens collectifs centrés par petits groupes d'usagers ont ensuite permis d'enrichir et compléter le diagnostic quantitatif. 4 focus groups ont été organisés en répartissant les volontaires selon leur lieu géographique et leur statut (cadres, non cadres, assistant(e)s).

Les réunions duraient 2h30, elles étaient animées par la chargée de mission SQVT et le chercheur. Les participants étaient invités à réagir aux résultats du questionnaire, par thématiques et autour de questions précises. Un temps d'échange était ensuite laissé pour réfléchir collectivement aux solutions à mettre en œuvre. Cette phase de recueil de données a mis en évidence, à nouveau, un besoin de s'exprimer et des attentes très fortes des salariés sur ces questions. Dans un troisième temps les résultats du diagnostic et les décisions prises à l'échelle de l'organisation ont été restitués à l'ensemble des agents. Des ateliers de co-construction de bonnes pratiques sont encore en cours.

## — 2. LES PRATIQUES, PERCEPTIONS ET ATTENTES RECENSÉES

### 2.1 Données générales

Sans surprise, le courrier électronique est considéré comme un outil indispensable et très utile. Si la majorité des salariés estime qu'un manque de cadrage des pratiques entraîne une utilisation excessive de cet outil et regrette qu'il remplace désormais la plupart des modes de communication interne, aucun ne souhaite ou n'imagine le remplacer totalement. On notera dans un premier temps des différences très importantes dans les usages, les perceptions et les attentes en fonction du statut dans l'organisation [agents, assistant(e)s, cadres intermédiaires ou cadres de direction]. L'âge, au contraire, n'apparaît pas comme un élément clivant. Le questionnaire, et surtout les groupes de discussion, montrent globalement un malaise et quelquefois des situations de détresse réelle des cadres face à l'afflux des courriels quotidiens.

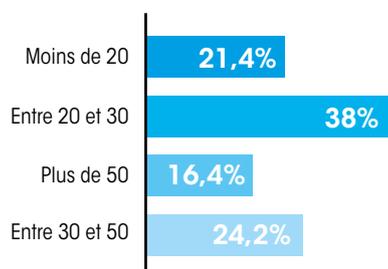
De nombreux résultats sont à interpréter sur fond de réorganisation de la structure, la plupart des réponses et des échanges renvoyant à des problématiques allant bien au-delà du strict usage du courrier électronique : refonte du système d'information, perte de repères face à une nouvelle organisation hiérarchique, éloignement du centre de décision, personnels en souffrance suite à une nouvelle affectation... Toutefois, comme pour beaucoup d'organisations actuellement, les données recueillies montrent une vraie problématique et des risques certains liés à l'usage de la messagerie en interne.

### 2.2 Le traitement quotidien des courriels

*41% des répondants déclarent recevoir entre 30 et 130 courriels quotidiens... des différences importantes selon la position hiérarchique<sup>5</sup>.*

### 1. Q1 NBRE MAILS J

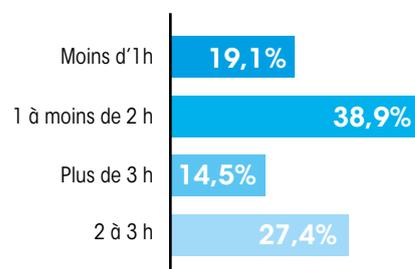
Taux de réponse : 100 %



À votre avis combien de messages recevez-vous en moyenne par jour ?

### 2. Q2 TPS MAILS J

Taux de réponse : 100 %



À votre avis, combien de temps passez-vous en moyenne par jour à traiter vos mails ?

Le nombre de courriels à traiter et le temps de traitement sont directement corrélés à la position hiérarchique des personnels<sup>6</sup>. Parmi les répondants qui annoncent recevoir moins de 20 et entre 20 et 30 courriels par jour, on retrouve ainsi majoritairement des agents, et, par opposition, les cadres sont sur-représentés parmi les personnes qui disent recevoir plus de 30 courriels par jour. Les cadres de direction, les assistantes, et les managers à distance sont les populations qui reçoivent le plus de mails quotidiens, de plus de 50 à « 100 ou 130 selon les pics d'activité »<sup>7</sup>.

Le temps de traitement estimé par jour ainsi que la gestion des courriers électroniques en dehors des heures de travail sont directement associés aux nombre de courriels reçus : les cadres déclarent majoritairement passer entre 2 et 4h quotidiennes pour le traitement de leurs messages, les agents sont plus nombreux à déclarer une heure ou moins.

Plus on s'élève dans la hiérarchie et plus le nombre de mails et le temps consacré à leur traitement, y compris en dehors du temps de travail, est important<sup>8</sup>.

*77% des répondants traitent leurs messages en continu toute la journée...*

Pas de différence significative sur ce point en fonction des positions hiérarchiques, de l'âge ou du lieu géographique. Le questionnaire comme les groupes de discussion montrent qu'il n'y a, le plus souvent, pas d'organisation du temps de traitement des courriels et des priorités.

Les personnes interviewées expriment alors un paradoxe : elles sont conscientes que cet usage « en continu » perturbe leur travail, favorise la dispersion et les met sous pression ; toutefois elles ne voient pas comment faire autrement. Soit parce qu'elles sont soumises à des contraintes (« tout est toujours urgent, alors impossible de se déconnecter ! », « si je ne fais pas en continu, je me fais reprendre parce que je ne vais pas assez vite pour répondre »), soit parce qu'ils n'imaginent pas qu'on puisse faire autrement (« ne pas suivre mes mails toute la journée ? J'aurais l'impression d'être déconnecté, de rater des choses ! » ; « je ne peux m'empêcher de regarder l'alerte en bas de l'écran... et de répondre... »).

Si pratiquement tous les répondants regrettent la surcharge d'information et l'absence de maîtrise de leur organisation de travail, la norme partagée et intériorisée par le plus grand nombre reste celle du flux tendu et de la connexion permanente. Ainsi, très peu d'interviewés remettent vraiment en cause ces nouveaux cadres d'usage des outils de communication.

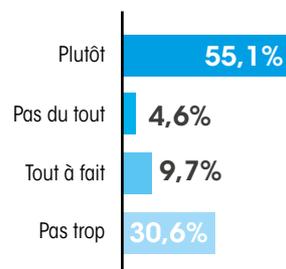
Les salariés qui disent se sentir efficaces dans leur travail maîtrisent généralement leur temps de traitement des courriels : « Le fait de ne pas gérer en continu me permet d'être moins débordé, ça facilite mon organisation du travail... » ; « Je me laisse le temps de réfléchir... parfois je ne réponds pas tout de suite... même si je peux le faire ».

### 2.3 Les sentiments d'efficacité et de stress associés à l'usage des courriels

35% des répondants se sentent « pas trop » ou « pas du tout » efficaces dans la gestion de leur messagerie 40% se sentent « souvent » ou « tout le temps » débordés par le nombre de courriels reçus 38% se disent « plutôt » ou « tout à fait » stressés ou mis sous pression par la gestion de la messagerie.

#### 7. Q7 AUTO EFFICACE

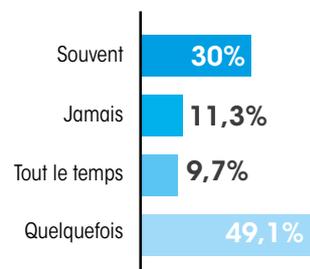
Taux de réponse : 100 %



*Avez-vous le sentiment d'être efficace et organisé dans la gestion de vos mails ?*

#### 8. Q8 DEBORDE

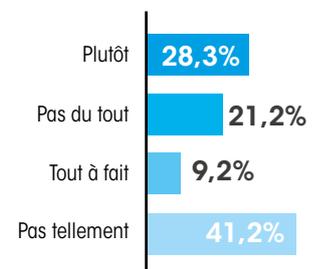
Taux de réponse : 100 %



*Vous sentez-vous quelquefois débordés par le nombre de mails reçus ?*

#### 37. Q37 STRESS

Taux de réponse : 100 %



*Diriez-vous que votre usage de mails vous stresse ou vous met sous pression ?*

Les effets de l'usage du courrier électronique sur le sentiment d'efficacité au travail, la surcharge et le stress touchent avant tout la population des cadres. D'après plusieurs études, les deux principaux facteurs de stress au travail des cadres sont l'interruption fréquente des activités et la difficulté de concilier vie professionnelle et vie personnelle (Venin, 2015). Ces éléments sont directement liés à l'usage des TIC et souvent à celui du courrier électronique.

Sur les 20 personnes qui répondent ne pas se sentir du tout efficaces dans la gestion de leurs mails, 17 sont des cadres. Sur 133 personnes qui déclarent ne pas se sentir très efficaces, 78 sont des cadres. Compte tenu de la répartition de l'échantillon, cette sur-représentation est très significative, même s'il est probablement difficile ici de séparer le sentiment d'efficacité associé aux mails d'un sentiment plus général vis-à-vis du travail. Seuls les agents répondent qu'ils ne sont « jamais débordés » par la gestion de leurs courriels, alors que les cadres sont majoritaires à répondre « souvent » ou « tout le temps ». En ce qui concerne le sentiment de stress lié à l'usage du courriel, les cadres sont sur-représentés dans les réponses « plutôt ou tout à fait », les agents sont sur-représentés dans les réponses « pas du tout ou pas tellement ». Les répondants qui se disent « tout à fait stressés » sont des cadres et des agents managés à distance.

Dans cette étude, le management à distance est clairement corrélé au « stress intense ». 40 personnes se déclarent tout à fait stressées ou mises sous pression par l'usage des mails ; parmi elles, les managers ou managés à distance sont sur-représentés. Les échanges lors des groupes de discussion corroborent largement ces résultats. Ainsi, sur fond de réorganisation de la structure et d'omniprésence des échanges par mails, les cadres expriment clairement leur désarroi vis-à-vis de la gestion du courrier électronique :

« Je ne me sens pas débordé mais totalement inefficace... des choses se perdent... je ne traite que mes priorités ». « Je ne suis pas du tout organisé : je suis pollué, je regarde tout le temps, en continu, soir et week end compris... et puis des fois je craque, j'arrête tout... ». « Pendant qu'on traite un mail en 10mns, quatre autres arrivent... on a le sentiment d'avoir passé trop de temps à le traiter... surtout si les nouveaux modifient le précédent ». « Quand j'étais responsable de pôle, j'étais vraiment débordé, stressé... maintenant que je ne suis plus manager, c'est plus confortable... ».

## 2.4 Les effets sur l'organisation du travail

La surcharge cognitive liée à l'usage du courrier électronique touche directement l'organisation et la planification du travail. Dans les recherches existantes, elle renvoie à la quantité de mails reçus, et est associée à des phénomènes de surcharge informationnelle (Eppler, Mengis, 2004), mais également de fragmentation des activités (Marulanda, Jackson, 2012), de dispersion (Datchary, 2005), de débordement cognitif (Lahlou, 2002) et/ou de complexification du travail relationnel (Denis, Assadi, 2005).

### *Une incidence négative plus forte du côté des cadres*

A la question : « Diriez-vous que, généralement, dans votre travail personnel quotidien, l'usage du courrier électronique vous interrompt trop souvent », 58 % des personnes interrogées répondent « plutôt » ou « tout à fait ». Les cadres sont sur-représentés dans cette catégorie de réponse. 68% des répondants annoncent également que l'usage des mails entraîne « plutôt » ou « tout à fait » une surcharge d'activité quotidienne. Sur les 92 personnes qui répondent « tout à fait », 53 sont des cadres. A la question « Pensez-vous que l'usage du courrier électronique vous empêche de planifier vos activités quotidiennes ? », les cadres et les agents sont également concernés pour 38% d'entre eux.

Là encore les échanges de groupes corroborent les résultats des questionnaires, les cadres se disent dérangés en permanence dans leur travail par les courriels reçus et parlent de « fatigue intellectuelle » qui entraîne une déperdition de la qualité du travail. Les agents rappellent que les mails des hiérarchiques reçus à tout moment les contraignent à réorganiser en permanence leur planning de tâches.

### *La surcharge informationnelle : un point de vue partagé*

77% des répondants au questionnaire estiment que l'usage quotidien du courriel entraîne une surcharge d'informations (Plutôt : 41% ; tout à fait : 36%). Seul 4% de l'échantillon (18 personnes sur 434) n'associe pas l'usage du courriel à une surcharge d'informations. Si on peut penser que « l'infobésité » est une caractéristique des organisations contemporaines et qu'elle s'appuie sur les outils mis à disposition, les nombreux exemples concrets fournis par les usagers montrent que le courrier électronique, tel qu'il est utilisé aujourd'hui dans les organisations, contribue très largement à cette évolution.

### *Les effets sur la gestion de l'information : des perceptions plutôt positives partagées*

Une forte majorité des répondants considère toutefois que la messagerie électronique facilite la circulation des documents (plutôt 50% - tout à fait 43%) et leur stockage (Plutôt 43% - Tout à fait 26%). Un paradoxe apparaît toutefois entre « l'agilité organisationnelle » proposée par les TIC et la paralysie provoquée par la surinformation. Face à l'afflux quotidien des informations numériques, à l'abus des notifications « urgent », « important », « prioritaire », les managers éprouvent des difficultés à hiérarchiser les priorités et à communiquer efficacement les informations qu'ils jugent réellement importantes.

## 2.5 Les effets sur la motivation et les relations de travail

Une majorité des personnels interrogés pense que l'utilisation du courrier électronique ne change rien à leur motivation (73%), à la qualité des relations hiérarchiques (62%) et à la qualité du travail en équipe (48%). Toutefois quelques chiffres peuvent paraître alarmants : 21% des répondants pensent que l'utilisation quotidienne du courrier électronique dégrade leur motivation, 25% le travail en équipe et 23% les relations hiérarchiques.

Si les discussions lors des focus groupes montrent bien que la messagerie électronique n'est qu'un outil, reflet d'une organisation plus large du travail, et en aucun cas seul porteur de la dégradation de la motivation et des échanges, il n'en reste pas moins que le lien est fait par certains entre son usage et les conditions de travail. Ainsi, certains déplorent des relations en présentiel moins fréquentes qui engendrent de la complexité ; ils expriment un besoin de « remettre de l'humain dans les échanges ». D'autres rappellent que « la messagerie n'exonère pas du management » et que « tout devient un problème quand tout passe par le courriel ».

## 2.6 Mésusages et sources concrètes de mécontentement

Les cadres sont plus nombreux à déclarer être agacés voire excédés par certaines pratiques. Il semble que plus on monte dans la hiérarchie, plus l'agacement s'intensifie, notamment concernant la mise en copie abusive, l'absence de formules de politesse, les fautes d'orthographe, l'excès de pièces jointes et l'agressivité. Le questionnaire et les groupes de discussions ont permis d'identifier un ensemble de problématiques concrètes qui appellent un cadrage organisationnel. Les problèmes rencontrés peuvent être hiérarchisés différemment selon les individus mais un consensus apparaît sur les principaux dysfonctionnements et sur la nécessité de donner un cadre. Ils se divisent en deux grandes catégories : la forme des messages, d'une part (contenus ou formes inappropriés), et les mésusages (usages inappropriés), d'autre part.

### *Forme des messages*

La forme des messages repose sur les contenus verbaux (vocabulaire, ton, injonction, formule de politesse) et non verbaux (choix des polices, couleurs, majuscules). Les sources de mécontentement concernent alors avant tout les courriers impolis ou agressifs, l'absence de formules de politesse, les fautes d'orthographe. Les cadres sont, dans cette étude, particulièrement sensibles à la forme des messages. Toutefois ces éléments participent également de la reconnaissance des agents qui évoquent leur importance dans le cadre des échanges hiérarchiques. La forme et la présence ou non des réponses apparaissent alors comme des marqueurs de reconnaissance ou de déni de la part de la hiérarchie.

### *Mésusages*

Un autre aspect des problèmes recensés concerne les usages considérés comme inappropriés de la messagerie.

Dans cette catégorie on retrouve tous les mésusages qui entraînent :

- de la surcharge informationnelle (mise en copie abusive, messages trop longs, mauvaise gestion des pièces jointes, abus du « répondre à tous », envois massifs sans prise en compte de l'intérêt des destinataires, réceptions multiples d'un même message par plusieurs voies) ;

- de l'opacité dans les échanges (objets imprécis ou non renommés, transferts de mails sans consigne, enchaînements de réponses sans redéfinir sujets et destinataires, utilisation de la messagerie quand il serait nécessaire de prendre le téléphone ou de faire une réunion) ;
- de la surcharge de travail et une difficulté à s'organiser (courriels reçus en dehors des heures de travail, transfert de message sans prise en compte de la charge de travail) ;
- de la pression inutile (abus des objets urgent ou prioritaire, multiplication des courriers de rappel, mise en copie des hiérarchies).

## 2.7 Les attentes d'encadrement des pratiques

Toutes les personnes rencontrées, sur ce terrain comme ailleurs, s'accordent sur la nécessité de donner un cadre pour simplifier les échanges électroniques. Au-delà de la surcharge informationnelle liée à la croissance exponentielle des « traces » et à la facilité de partage et de transfert des informations dans les organisations contemporaines, le manque de cadrage des communications numériques participe pleinement à la surcharge cognitive.

En l'absence de règles d'usage explicites et partagées, le manque d'indices contextuels - caractéristique des échanges électroniques - entraîne, en effet, des incertitudes et un temps de traitement décuplé dans la réception comme dans l'émission des messages. Dans ce contexte, les agents comme les cadres appellent de leurs vœux un cadrage des pratiques. Les points de vue peuvent diverger mais généralement ce cadrage se veut flexible, avec des règles communes à l'ensemble de la structure qui pourront se décliner et faire l'objet d'une appropriation dans des groupes de travail plus restreints, en fonction des usages et des besoins. La nécessité d'une « culture partagée » prévaut alors largement sur les questions techniques de formation à l'outil.

Sont ainsi jugées « utiles » et « très utiles » : les formations individuelles ou par équipes de travail à la gestion de la communication électronique au sens large (respectivement 65 et 68% des répondants), une charte collective de « bonnes pratiques » du courrier électronique (73%), des solutions techniques pour simplifier l'usage (85%), une limitation de l'usage des mails au temps de travail (65%).

Les cadres sont plus nombreux, proportionnellement, à souhaiter des formations, individuelles et collectives. Seul élément, dans cette enquête, corrélé à l'âge des répondants, le souhait de mise en place de nouveaux outils pour alléger l'usage des mails. Les plus de 55 ans répondent majoritairement ne pas souhaiter utiliser d'autres dispositifs, alors que les moins de 35 ans souhaitent leur mise en œuvre. Globalement, les attentes relevées dans le cadre de cette étude dépassent largement la question du courrier électronique et de son usage. Comme le montrent les focus groups, le courrier électronique agit ici comme révélateur de problématiques organisationnelles plus larges qu'il exacerbe et met en visibilité.

Ainsi, les répondants n'envisagent pas d'améliorer significativement leurs communications électroniques internes, sans repenser l'écosystème numérique global proposé aux agents et sans mettre à plat les circuits d'informations sur l'ensemble de la structure. S'il est possible d'améliorer en partie les échanges électroniques internes en restant focalisé sur le cadre d'usage, la formation à l'outil et la sensibilisation à une culture des « bonnes pratiques », un travail approfondi sur cette question implique aussi nécessairement d'ouvrir la focale pour repenser l'environnement numérique de travail et les flux d'information au sens large.

### — 3. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Le contexte organisationnel des entreprises est primordial pour comprendre, analyser, et accompagner les problématiques liées aux échanges électroniques. L'observation de terrain nous montre que les différences d'usages, d'attentes et de perceptions se jouent même, non pas à l'échelle de l'organisation, mais des équipes de travail. Si l'étude présentée ici est donc tout à fait singulière, elle met également en visibilité plusieurs aspects des échanges électroniques au travail qui sont partagés dans de nombreuses organisations. Les observations concernant les cadres corroborent ainsi plusieurs enquêtes quantitatives et qualitatives qui montrent l'association faite par les cadres entre intensification du travail, stress au travail et usages des TIC (Venin, 2015). Dans cette partie, nous rapprocherons donc nos résultats d'autres observations et analyses réalisées par ailleurs<sup>9</sup>, pour repérer quelques risques et enjeux liés à l'usage du courrier électronique aujourd'hui dans les organisations.

#### 3.1 Un enjeu d'accompagnement des pratiques

Le courrier électronique constitue un enjeu stratégique pour les organisations, il offre de nombreuses potentialités techniques, communicationnelles et organisationnelles. Dans le même temps, ces potentialités peuvent s'avérer, à défaut d'une réflexion stratégique, désastreuses pour les individus et les organisations. S'agissant du sentiment de stress au travail, par exemple, l'utilisation du courrier électronique peut entraîner une meilleure organisation ou au contraire une pression accentuée sur les salariés ; s'agissant de la gestion du temps, un gain ou une perte de temps, concernant les relations managériales, plus de partage ou plus de conflits, etc. (De la Rupelle, Kalika, 2010).

Ce sont donc les dispositifs disponibles et les modes d'appropriation possibles au sein des organisations qui font la différence. Or, jusqu'à ce jour, peu de recherches permettent de faire le point sur les modes de régulation mis en place par les entreprises notamment concernant les usages des mails. Nous pouvons néanmoins citer ici une étude exploratoire de Prost et Zouinar (2015), qui porte spécifiquement sur les régulations possibles de l'usage des mails pour les cadres en entreprises. Dans un contexte où les risques psychosociaux liés à l'hyper-connexion au travail font l'objet de prises de conscience individuelles et collectives, les auteurs rappellent ainsi quelques initiatives mises en place par certaines entreprises, la plupart s'inscrivant dans le cadre de la RSE, telles que chartes de bon usage des mails, journées sans mail ou encore suspension à certains horaires de la messagerie électronique.

Les auteurs ont également mené une expérience de déconnexion du mail en heures non ouvrables (HNO) auprès d'un échantillon volontaire de 23 cadres dans une entreprise. Cette expérience fait partie d'un programme plus large de l'entreprise visant à lutter contre la surcharge informationnelle et l'hyper-connexion au travail. Même si l'initiative est dans l'ensemble perçue comme positive par les cadres participant à l'expérience, les objectifs et intérêts personnels et organisationnels du dispositif de blocage des mails en HNO sont diversement appréciés, voire donnent parfois lieu à des postures contrastées entre « militants » et « réfractaires » au module. Chez les premiers, sont invoquées en priorité la protection de la santé des salariés et la responsabilité collective de l'entreprise face aux risques liés à la connexion permanente. Chez les seconds et chez les cadres qui expriment des craintes vis-à-vis de ces dispositifs « imposés », ce sont les risques de surveillance accrue et de remise en cause de la liberté dans le travail des cadres qui focalisent le débat.

Si l'on se réfère aux résultats de ces études de terrain, on peut alors penser que la loi sur le droit à la déconnexion n'est qu'une porte d'entrée, utile mais insuffisante<sup>10</sup>, pour penser la régulation des échanges numériques professionnels pendant et en dehors du temps de travail.

### 3.2 Un enjeu de qualité du travail et de QVT

Les résultats recueillis dans notre étude font apparaître plusieurs dysfonctionnements dans les usages du courrier électronique susceptibles de dégrader la qualité de vie au travail des cadres, et donc d'affecter également celle de l'ensemble des salariés de l'organisation. Ainsi, les analyses réalisées montrent que l'usage du courrier électronique est susceptible de jouer sur 4 registres essentiels de la QVT :

- la reconnaissance (« La réponse d'un hiérarchique est une forme de reconnaissance mais quand il ne le fait pas cela peut être mal vécu par les employés, c'est d'autant plus vrai que certains n'ont des relations hiérarchiques que par mails ») ;
- Le sentiment d'efficacité et de qualité du travail (« depuis quelques temps je n'y arrive plus... j'ai peur de rater des choses importantes mais je ne peux plus tout voir... ». « Moins de mails ce serait plus de temps pour réfléchir et s'organiser ») ;
- Le sentiment de maîtrise de son travail (« Si certains continuent toute la nuit, le lendemain matin on découvre plusieurs nouvelles tâches non prévues dans la boîte, comment s'organiser dans ces conditions ? », « je n'ai pas fini de répondre à un mail qu'un autre vient le contredire ») ;
- La pression temporelle (« tout est urgent et prioritaire pour celui qui envoie le message »).

L'intensification des échanges par mail s'accompagne également d'une mutation des normes de communication liées à la mise en forme des messages, certains parlent de « banalisation de la violence numérique ». Une partie de l'enquête montre que ces changements des codes communicationnels ne concernent plus seulement les échanges avec les publics externes, mais touchent aussi, de façon plus discrète, la communication entre collaborateurs. Dans notre étude, sur l'ensemble de l'échantillon (cadres et agents), près de 31% des répondants se déclarent ainsi excédés par les transferts de mails sans consignes ou explication, près de 30% par l'absence de réponse à leurs mails, et enfin un peu plus de 27% par les mails impolis ou agressifs.

La dématérialisation des échanges soulève également la question des rapports sociaux au travail. De ce point de vue, la question du management à distance dans les organisations éclatées se généralise à de nombreuses organisations et mérite un accompagnement des cadres et des agents dans cette évolution.

### 3.3 Des incivilités numériques révélatrices de problématiques organisationnelles plus larges

Selon une étude de 2015, 42% des salariés français<sup>11</sup> se disent exposés aux incivilités au travail. 46% des salariés déclarent que ces comportements affectent leur productivité, 42% leur santé. Un comportement incivil est un comportement qui transgresse les normes et règles implicites de vie en communauté. S'interroger sur les incivilités, rappelle le texte de fondation du Club inter-entreprises de prévention des incivilités (CIVILINUM, coordonné par Valérie Carayol et Aurélie Laborde), revient alors à se re-questionner sur les fondamentaux du bien vivre ensemble, de la réciprocité, du lien avec la citoyenneté. Dans ce contexte, les mésusages des médias numériques peuvent intensifier les formes d'incivilités existantes mais également participer à de nouvelles formes d'incivilités.

L'usage des dispositifs numériques à lui seul ne saurait rendre compte de cette banalisation des incivilités internes au travail. La difficulté à élaborer de nouvelles pratiques et normes d'usages des TIC dans les périodes de fortes mutations du travail, où la transition numérique est parfois conçue

comme une marche forcée, doit toutefois être prise en compte comme l'un des éléments de contexte susceptible d'éclairer ces phénomènes.

L'entrée par les outils nous invite ainsi à penser tout à la fois les mutations contemporaines du travail, de la relation des individus à leur travail et des communications interpersonnelles au travail. De ce point de vue, la loi sur la déconnexion peut être un atout et ouvrir un champ de réflexion et d'échanges avec toutes les parties concernées, salariés, partenaires sociaux, dirigeants... Si toutefois, comme le souligne Loïc Lerouge (2017), elle ne se cantonne pas à un « droit mou », qui, *in fine*, ne contraint en rien les entreprises à une obligation de résultat.

- 
- <sup>1</sup> Projet CIVILINUM piloté par V. Carayol et A. Laborde - <http://mica.u-bordeaux3.fr/index.php/projets/projets-en-cours/1388-civilinum>
  - <sup>2</sup> Répondants répartis dans les 3 ex-régions. 55% d'agents, 35% de cadres de proximité, 10% de cadres de direction. Pyramide des âges représentative de la population totale avec 55% de « génération X » (entre 36 et 55 ans).
  - <sup>3</sup> L'invitation à remplir le questionnaire en ligne ainsi que les invitations à participer aux focus groups ont été diffusées sous forme papier sur les bureaux des personnels et une campagne d'affichage a appuyé l'opération.
  - <sup>4</sup> Traitement des données par Nadège Soubiale, maître de conférences, Université Bordeaux Montaigne, laboratoire MICA-COS
  - <sup>5</sup> Rappelons ici que le questionnaire est basé sur du déclaratif. Le nombre de courriels traités et le temps de traitement exacts n'ont pas été mesurés par l'observation directe. Sur ce sujet, il y a souvent des différences importantes entre les estimations des usagers et la réalité des pratiques.
  - <sup>6</sup> Les corrélations expriment des tendances (tests khi2 : écarts par rapport à une distribution aléatoire). Sont prises en compte les corrélations « très significatives » (> 1% de marge d'erreur) ou « significatives » (> 5% marge d'erreur). Les corrélations significatives dans cet article ont été débattues et confirmées dans les groupes de discussion qui ont suivi l'enquête.
  - <sup>7</sup> Les citations sont issues des groupes de discussion où les résultats ont été débattus.
  - <sup>8</sup> Sur la question de l'hyperconnexion des cadres, voir le travail très intéressant du groupe Devotic sur la « laisse électronique » des cadres (Carayol et al., 2016).
  - <sup>9</sup> L'auteur a encadré plusieurs études et mémoires appliqués sur cette question. Elle pilote par ailleurs un groupe de réflexion sur les Incivilités numériques au travail regroupant de nombreuses entreprises, où la question des mésusages du courrier électronique est régulièrement abordée et fait l'objet de témoignages.
  - <sup>10</sup> Voir les propos de Loïc Lerouge sur le droit à la déconnexion qu'il perçoit comme un « droit mou » : <http://socialmediacub.fr/2017/04/26/digital-detox-quel-droit-a-la-deconnexion>
  - <sup>11</sup> Enquête Eléas 2014 et 2015, réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population salariée française métropolitaine (n=1000)

## Bibliographie

- Carayol, V., Laborde, A. (2016-2019)**, Programme de recherche CIVILINUM <http://mica.u-bordeaux3.fr/index.php/projets/projets-en-cours/1388-civilinum>
- Carayol, V., Soubiale, N., Felio, C. et Boudokhane-Lima, F. (2016)**, *La laisse électronique, les cadres débordés par les TIC*, Pessac, Editions de la MSHA.
- Datchary, C. (2005)**, « Se disperser avec les TIC, une nouvelle compétence ? » in Kessous, E. et Metzger, J.-L., *Le travail avec les technologies de l'information*, Hermès, p. 157-173.
- De La Rupelle, G. et Kalika, M. (2010)**, « Variables d'influence de l'utilisation la messagerie électronique sur la relation hiérarchique : motivation, contrôle et accessibilité ».
- Denis, J. et Assadi, H. (2005)**, « Les usages de l'e-mail en entreprise. Efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? » in Kessous, E. et Metzger, J.-L. *Le travail avec les technologies de l'information*, Hermès, p.135-155.

**Eppler, M. J. et Mengis, J. (2004)**, « The Concept of Information Overload : A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines », in *The Information Society*, 20(5), p. 325-344.

**Laborde, A. (2016)**, « Les incivilités numériques au travail », in *Revue française des sciences de l'information et de la communication* (9), <https://rfsic.revues.org/2225>

**Lahlou, S. (2002)**, « Travail de bureau et débordement cognitif », in M. Jourdan et J. Theureau (Éd.), *Charge Mentale : Notion Floue et Vrai Problème*, Paris, France, Octarès, p. 73-91.

**Lerouge, L. (2017)**, « Digital détox : quel droit à la déconnexion », in <http://socialmediacub.fr/2017/04/26/digital-detox-quel-droit-a-la-deconnexion>.

**Marulanda-Carter L. et W. Jackson T. (2012)**, « Effects of e-mail Addiction and Interruptions on Employees », in *Journal of Systems and Information Technology*, 14(1), p. 82-94.

**Prost M. et Zouina M. (2015)**, « De l'hyper-connexion à la déconnexion : quand les entreprises tentent de réguler l'usage professionnel des e-mails », in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 17-1.

**Rupelle, G., de la, Fray, A.-M. et Kalika, M. (2014)**, « Messagerie électronique, facteur de stress dans le cadre de la relation managériale », in *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 91(1), p. 13-28.

**Venin, T. (2015)**, *Un monde meilleur ? Survivre dans la société numérique*, L'époque en débat, Desclée de Brouwer, 353 p.

# NUMÉRISATION DE LA FORMATION CONTINUE :

transformation et accompagnement du travail de formateur

## Anca Boboc

Sociologue, chercheur à Orange Labs. Département SENSE  
anca.boboc@orange.fr

## Jean-Luc Metzger

Sociologue, chercheur à Orange Labs, associé au Centre Pierre Naville et au CNAM-LISE  
jeanluc.metzger@orange.fr.

**E**n partant de l'analyse des usages d'un dispositif de formation en ligne, de type COOC, cet article se propose de souligner les impacts de la digitalisation sur les métiers de la formation. À la lumière des résultats de cette analyse, il propose des pistes pour que les acteurs de la formation renforcent leur pouvoir d'agir face à ces évolutions. Celles-ci concernent, d'une part, la nécessité de repenser l'organisation du travail et les pratiques managériales pour adapter le métier à de nouvelles pratiques. Et d'autre part, elles concernent l'amélioration de la conception même de la pédagogie, en particulier, la nécessité de rééquilibrer le « tout-à-distance » par du présentiel, en vue de la reconstitution du lien social dans les apprentissages avec les dispositifs numériques en contexte professionnel.

Dans un ouvrage récent, Jean Lojkine (2016) pointe l'ambiguïté des perspectives ouvertes par l'emploi massif des technologies numériques : si d'aucuns, sans recul critique, y voient une « révolution informationnelle », il est sans doute plus prudent d'y déceler des potentialités que les décisions stratégiques orienteront ou non dans un sens émancipateur. C'est tout particulièrement ce que montre l'étude de la « numérisation de la formation » en entreprise.

En effet, pour s'adapter aux contraintes légales, contenir la croissance du budget formation et amener les salariés à acquérir rapidement les compétences pertinentes pour « innover », les décideurs, s'inspirant des discours sur l'individu acteur de sa formation et se saisissant de la communication autour des MOOC<sup>1</sup>, expérimentent des dispositifs pédagogiques combinant dispense à distance et usages du numérique (Boboc, Metzger, 2016). La mise en œuvre de ces dispositifs technico-pédagogiques s'accompagne d'une reconfiguration substantielle du travail des formateurs : il leur est demandé de se convertir en « animateurs » à distance, au détriment des activités de transmission de connaissances et de conception de cours (activités centrales des métiers de la formation). Mais, peut-on vraiment passer de l'enseignement en présentiel à l'animation en ligne ? Comment les formateurs-animateurs font-ils évoluer leurs pratiques de la dispense en techniques d'animation ? Et quelles incidences peuvent avoir ces « reconversions » sur la capacité des apprenants à acquérir des savoirs et savoir-faire pérennes ?

### MOTS-CLÉS

numérique,  
formation professionnelle,  
COOC,  
pouvoir d'agir,  
management,  
lien social

Pour répondre, nous mobiliserons les résultats d'une recherche qualitative concernant une formation entièrement à distance, proposée aux experts en formation et communication d'une multinationale. Dans un premier temps, nous décrirons le dispositif d'enquête, ainsi que les caractéristiques de cette formation pionnière et facultative de type COOC<sup>2</sup>. Puis, nous présenterons les transformations des pratiques des formateurs, auxquels il est essentiellement demandé d'animer à distance les échanges virtuels entre apprenants. Enfin, nous examinerons à quelles conditions socio-organisationnelles une partie des difficultés rencontrées par les formateurs pourraient être résolues en leur redonnant du pouvoir d'agir.

## — 1. POURQUOI VOULOIR NUMÉRISER LA FORMATION ?

Rappelons, tout d'abord, que cette volonté de « numériser » la formation s'inscrit dans une stratégie plus globale visant à transformer le rôle de la formation : autrefois mode de diffusion des connaissances techniques et canal principal de promotion interne, la formation est dorénavant mise au service des changements stratégiques. Elle doit, notamment, soutenir un projet de « digitalisation de l'entreprise » et répondre à un « besoin » d'innovation croissant. Et dans ce cadre, il est attendu que les salariés se forment au fil de l'eau, au travers de modules de plus en plus courts et accessibles depuis différents dispositifs mobiles. Pour atteindre cet objectif ambitieux, la première étape consiste à convaincre les ingénieurs-formation d'adhérer aux objectifs stratégiques et surtout au rôle d'accompagnement que doit jouer la formation dans ces évolutions. Puis, selon ce modèle idéal, la numérisation de la formation devrait faciliter l'émergence de pratiques pédagogiques innovantes qui, largement médiatisées en interne, enseignées aux formateurs et mises en œuvre par ces derniers, dans leurs différentes spécialités, devraient, par vagues successives, communiquer à l'ensemble des salariés l'aisance nécessaire dans la maîtrise des dernières générations de nouvelles technologies, ainsi que le goût pour expérimenter à leur tour et, pourquoi pas, innover.

Ajoutons que la numérisation de la formation sert d'autres finalités, comme la réduction du budget de la formation, une meilleure maîtrise des aspects logistiques (réservation de salles, fourniture de supports, etc.), sans oublier la recherche d'améliorations en matière d'efficacité des méthodes d'apprentissage.

Ces évolutions, que l'on retrouve dans d'autres entreprises et organismes de formation, entrent en tension avec les identités professionnelles d'une partie des formateurs qui demeurent réservés, parfois hostiles, vis-à-vis des usages pédagogiques de la distance et du numérique (Renaud et Orly, 2013). Simultanément, des salariés nouvellement recrutés dans le domaine de la formation trouvent dans les dispositifs numériques des opportunités pour se professionnaliser (Papi, Dauphin, 2013).

## — 2. LA FORMATION ÉTUDIÉE ET LE DISPOSITIF D'ENQUÊTE

La formation expérimentale que nous avons étudiée présente plusieurs caractéristiques qui en font un objet d'étude particulièrement intéressant.

### 2.1 Une formation emblématique de la « digitalisation »

En effet, il est possible de la considérer comme une réalisation expérimentale visant : d'une part, à symboliser l'engagement de l'entreprise dans la digitalisation de ses activités ; d'autre part, à tester la

pertinence de choix pédagogiques liés à l'introduction des MOOC en entreprise ; et, enfin, à évaluer la capacité des équipes de formateurs internes à concevoir et développer des dispositifs de ce type. Plus précisément, son objectif affiché est de contribuer à la diffusion d'une « culture digitale » au sein de l'entreprise, en fournissant des ressources, mais aussi des savoirs et savoir-faire, auprès des salariés employés dans le domaine de la formation, de la communication, du marketing. Elle incarne ainsi la vision stratégique exposée précédemment ; la formation doit servir à démultiplier l'esprit de la « digitalisation » auprès des autres catégories de salariés.

Plus concrètement, cette formation est construite sur le modèle des COOC. À ce titre, ses concepteurs ont, non seulement cherché à utiliser le « vocabulaire des MOOC », mais ils ont dû s'appuyer sur les fonctionnalités de la plate-forme d'enseignement promue par l'entreprise. Via cette plate-forme, des supports numériques variés (textes de référence, contenus vidéos, quizz, etc.) sont mis à disposition des apprenants, ainsi que des outils relativement récents comme les réseaux sociaux (supposés favoriser la collaboration) et des outils plus anciens comme les forums de discussion. Simultanément, l'incitation diffuse à expérimenter de nouvelles pratiques d'apprentissage a conduit les concepteurs à promouvoir des pédagogies basées sur le postulat que l'acquisition de connaissances est plus performante quand les apprenants étudient leurs cours avant le moment de la dispense et que les moments collectifs sont utilisés pour en parler avec le formateur et les autres apprenants, voire pour réaliser des exercices d'application.

Ainsi, au plan des principes, l'organisation générale du COOC, son découpage fin et son séquencement souple, les modalités de son suivi et celles de son évaluation (auto-évaluation et évaluation par les pairs) fournissent un guide pour l'apprenant, tout en l'incitant fortement à rechercher des informations, poser des questions, répondre aux questions posées par d'autres apprenants sur un forum, etc. On peut toutefois se demander dans quelle mesure les contraintes professionnelles en entreprise (temporelles, hiérarchiques, environnement compétitif, etc.) sont compatibles avec les exigences de ce postulat. De plus, cette formation étant facultative, la décision de la suivre a été prise par une population hétérogène, à la fois en termes de parcours, de compétences et d'attentes.

Elle est dispensée entièrement à distance et s'étend sur sept semaines : plus précisément, à chacune de ces sept semaines, correspond un module que l'apprenant suit à son rythme, aux heures qu'il souhaite, pour une durée hebdomadaire estimée de deux heures (l'expérience a montré que ce temps a été sous-estimé par les concepteurs). L'apprenant doit avant tout compter sur ses propres capacités d'initiatives et d'apprentissage, car il n'y a pas de formateurs, seulement des « animateurs » (différents pour chaque module-semaine). Ces derniers doivent inciter les apprenants à poser des questions et à répondre à celles de leurs pairs. Il est demandé aux animateurs de ne répondre eux-mêmes aux questions que dans un deuxième temps, tout en évitant d'adopter la posture du sachant.

Les modalités de l'évaluation consistent : a) à valider les six premières semaines au moyen de quizz (chaque quizz peut être recommencé trois fois), chaque semaine validée donne lieu à l'attribution d'un « badge de connaissances » ; b) puis, lors de la septième semaine, à rédiger un mémoire sur un sujet choisi par l'apprenant. Pour faciliter la tâche des apprenants, la structure de ce mémoire est déjà préparée par les concepteurs ; c) et, enfin, à évaluer le mémoire de trois apprenants anonymisés. La réussite à l'ensemble du cursus donne alors droit à l'attribution d'un « badge de compétences ».

Sur plus de six cents inscrits, seuls quatre-vingt-quinze ont validé les six premiers modules et trente-cinq ont rendu un mémoire. Pour comprendre les raisons de cet échec apparent, nous allons examiner le rôle des formateurs-animateurs et les difficultés qu'ils ont rencontrées dans leurs pratiques.

## 2.2 Le dispositif de recueil des matériaux

À cette fin, nous avons suivi les différents modules, à l'exception de la rédaction d'un rapport et de l'évaluation. Nous avons consulté les forums et interviewé vingt apprenants, ainsi que quatre animateurs. Nous avons sélectionné ces apprenants en fonction de ce que l'on peut appeler leur degré de réussite dans le suivi du COOC : six ont obtenu leur badge de compétences ; cinq se sont arrêtés après avoir validé les cinq premiers modules ; trois au troisième module ; enfin, six n'ont suivi qu'un ou deux modules. Ces vingt apprenants occupent une grande variété de fonctions : formateur, soutien métier, ingénieur de formation, animateur formateur, expert formateur, conseiller accompagnement et développement, chef de projet formation métier, etc. Une telle diversité, notamment entre experts d'un domaine (vente, techniques réseau, etc.) et experts pédagogiques (eux-mêmes partagés entre ceux qui conçoivent et ceux qui dispensent), recouvre une grande hétérogénéité de parcours et d'expériences, ainsi que de rapports à la pédagogie et aux usages du numérique.

Quant aux animateurs, deux femmes et deux hommes, ils ont entre 40 et 50 ans et ont des parcours assez variés, certains n'étant entrés que très récemment dans le domaine de la formation, d'autres possédant une expérience de plus de dix ans (conception de formation, dispense, gestion des métiers de la formation). Ils sont favorablement disposés vis-à-vis des dispositifs de formation à distance et volontaires pour exercer, à titre expérimental, ce rôle. En cela, ils ne sont pas représentatifs de l'ensemble des formateurs. Par ailleurs, ils ne se connaissaient pas avant cette mission d'animation du COOC et ils n'auront pas forcément l'occasion de travailler ensemble après.

## — 3. DE LA DISPENSE À L'ANIMATION : LES MÉTIERS DE LA FORMATION AU DÉFI DU NUMÉRIQUE

Nous disposons de deux sources d'informations pour étudier la *conversion du formateur en animateur*. D'une part, les salariés ayant suivi ce COOC, eux-mêmes formateurs, sont confrontés, en tant qu'apprenants, aux effets de cette conversion : leur témoignage est d'autant plus précieux qu'ils sont appelés à animer de futures formations numérisées. D'autre part, les salariés ayant animé ce COOC, les pionniers, en quelque sorte, de cette transformation — ceux qui ont essuyé les plâtres —, peuvent témoigner de la réalité de cette pratique et de ses difficultés. Nous présentons prioritairement leur point de vue, sachant qu'il a été corroboré par les apprenants interviewés.

### 3.1 Les contraintes inhérentes à la formation expérimentale

Soulignons préalablement que la conception et l'introduction de ce COOC obéit à un objectif stratégique spécifique à la direction de la formation. Il s'agit de favoriser la collaboration entre des professionnels. En particulier, il est vivement souhaité que se renforcent les pratiques de coopération entre les acteurs des Écoles Métiers - qui forment les salariés des différentes divisions internes (techniques de réseaux, commercial-vente, informatique, RH, etc.) et les acteurs de la formation Groupe, plus orientés sur le développement des compétences des formateurs.

Cet objectif a un impact sur la grande diversité des profils, des parcours et des attentes des apprenants ce qui, on l'imagine, n'est pas sans conséquence sur les contraintes d'animation :

« Sur le COOC, la cible est très, très large, donc on ne peut pas raisonner comme on raisonnait habituellement. Il faut alors s'interroger, ce que l'on ne fait pas souvent, sur l'objectif stratégique,

opérationnel et pédagogique qui suit derrière. Comment on s'adapte à ça ? Quelles activités on met en place ? » (Concepteur 1).

Un second objectif doit être signalé. Comme nous l'avons évoqué plus haut, la formation expérimentale est concrètement implémentée sur une plate-forme numérique promue par l'entreprise. Il est alors impératif que l'ensemble des divisions de l'organisation s'approprient ce nouveau support technique et développent, par des usages pertinents, des pratiques performantes. Le COOC joue ici ce rôle de support à l'appropriation du dispositif technique pour les professionnels de la formation.

« Concevoir le COOC, ça nous a permis de créer un premier réseau et de nous familiariser avec la plateforme et aussi avec les MOOC... puisque, que ce soit un MOOC ou un COOC, la modalité reste à peu près la même, simplement, la cible est plus ou moins importante » (Concepteur 2).

On le voit, en arrière-fond à la volonté de rendre l'entreprise digitale, cette formation expérimentale est supposée servir des objectifs disparates dont l'intrication va peser sur la mise en œuvre.

### **3.2 Pour quelles raisons vouloir participer à la conception et l'animation de cette formation**

À ces considérations organisationnelles, s'ajoutent celles propres aux salariés qui se sont portés volontaires pour exercer les fonctions d'animateur du COOC. Pour certains, il s'agit d'expérimenter de nouvelles façons d'accompagner les apprentissages, intention à la fois vague mais en phase avec les objectifs stratégiques. Pour d'autres, l'engagement a été d'autant plus facile qu'ils avaient déjà animé, au moins en partie, ce type de dispositifs technico-pédagogique.

D'autres raisons expliquent le choix d'être animateur : cette manière d'exercer le métier de formateur permet de réduire le nombre de déplacements pour ceux qui dispensent leurs cours en présentiel, dans les différents établissements d'une même région et qui sont ainsi parfois absents de chez eux toute la semaine. En effet, l'animation se faisant à distance via la plate-forme numérique, le salarié peut la pratiquer de chez lui ou depuis un bureau proche de son domicile. Pour d'autres, ayant participé à la conception du COOC, l'animation apparaît alors comme une suite logique : mettre en pratique ce qu'ils ont élaboré, en vérifier la pertinence, en améliorer éventuellement les caractéristiques, grâce au point de vue privilégié qu'offre le rôle d'animateur.

Enfin, certains animateurs soulignent qu'ils ont pratiqué l'animation pour acquérir de nouvelles connaissances relatives aux exigences de la formation numérique.

« Pour arriver à répondre intelligemment aux questions sur le forum, je suis obligé d'effectuer des recherches... ce que j'adore faire » (Animateur 1).

Si telles étaient les raisons ayant conduit certains salariés à se porter volontaires pour animer le COOC, la pratique de cette activité s'avère d'autant plus délicate que les difficultés n'avaient pas été anticipées.

### **3.3 Sens et compétences de l'animation en ligne**

La pratique de l'animation, telle que les concepteurs l'ont envisagée, consiste presque exclusivement à observer les échanges entre apprenants sur les différents forums de la plate-forme, à initier ces

échanges s'ils ne s'engagent pas spontanément, à encourager les apprenants à poser et à répondre aux questions, et surtout à rédiger des synthèses permettant de faire le lien entre les objectifs du module et les apports des différents contributeurs. Or, ce qui semble une activité somme toute accessible à tous – rédiger une synthèse – s'avère bien plus complexe que prévu.

« C'est compliqué l'animation, par rapport à mon métier... parce que, d'abord, je ne suis pas une bloggeuse et la plate-forme pour moi, était compliquée (...) Je trouve que l'aspect du blog où on fait des remontées... où on passe son temps à descendre sur des trucs qui ont déjà été dits, franchement, j'ai un peu de mal. Du coup, ce n'est peut-être pas mon fort, de synthétiser tout ce qui peut être dit. Et au niveau de l'animation, je trouve que la façon, l'ergonomie du site est super compliquée. Je trouve que c'est fastidieux de devoir lire et de descendre, on a plusieurs pages ensuite qui arrivent, il faut retourner : ce n'est pas très ergonomique ! » (Animatrice 1).

Plus précisément, cette difficulté à synthétiser à distance des propos inscrits sur différents forums a plusieurs causes. D'une part, l'expérience montre que la capacité à rédiger – et pas seulement à lister des propositions sur un transparent – et l'aptitude à synthétiser à des fins didactiques ne sont pas nécessairement maîtrisées par les volontaires. Sans aller jusqu'à soutenir que la disposition rédactionnelle se perd, force est de constater que, parmi les professionnels interviewés, la pratique de l'écriture n'est guère valorisée. D'autre part, la difficulté à synthétiser est d'autant plus marquée que les fonctionnalités de la plate-forme ne permettent guère de se repérer parmi les différents « fils de discussions ». De plus, les messages « postés » sur les forums ne contiennent pas nécessairement toutes les clés pour savoir en interpréter correctement le sens.

« En exerçant mon rôle d'animateur la troisième semaine, je me suis aperçu que, des fois, quand je relançais, les gens ne répondaient pas. Ils étaient passés à la séquence d'après, donc ils ne revenaient pas voir ce qui s'était passé sur le forum de la précédente séquence. Je trouve que ce n'est pas simple avec cet outil. Ce n'est pas comme une application où par exemple quelqu'un poste quelque chose, et vous pouvez répondre en dessous... où une application qui envoie une notification lorsqu'il y a une réponse sur votre sujet. Là, personne ne recevait de notifications. Ce qui fait qu'ils ne revenaient pas forcément répondre à la question que je leur avais posée » (Animateur 1).

Mais si ces difficultés peuvent être communes à toute pratique de synthèse en ligne, il faut tenir compte d'une spécificité du COOC. En effet, une de ses caractéristiques réside dans le fait que les apprenants peuvent avancer à leur rythme, au sein de chaque semaine-module, mais aussi d'une semaine à l'autre, en sorte que, chaque jour, tous les apprenants ne sont pas au même niveau d'avancement. De leur côté, les animateurs sont programmés chacun pour intervenir une semaine précise, correspondant à un contenu spécifique de cours.

« Il y a des gens qui commençaient plus tard : par exemple, avec une semaine de décalage... ou qui prenaient un peu plus de temps pour le premier module, la première semaine. Et du coup, lorsque le deuxième module a été ouvert, en semaine deux, donc, ils n'étaient pas encore arrivés à la fin du premier module. Donc, on ne les retrouvait pour le deuxième module que la semaine d'après, lorsque s'ouvrait le troisième module, etc. Et, du coup, avec un tel mélange, ça ne fait pas la même dynamique ! ... c'étaient un peu des forums qui mouraient dans le temps » (Animateur 2).

Il en résulte un décalage déroutant entre les capacités des animateurs à répondre aux attentes des apprenants et les demandes d'une partie de ces derniers, demandes d'autant plus hétérogènes que l'on avance dans le déroulement de la formation.

« Chaque semaine, il y a au minimum, trois ou quatre fils de discussions en parallèle liés à la semaine. Quand on arrive à la sixième semaine, il y a 24 fils de discussion qui sont ouverts. Comment synthétiser, répondre, monter en généralité ? » (Animatrice 1).

Enfin, ce hiatus se double de la posture qu'adoptent certains animateurs, ceux n'ayant pas participé à la conception du COOC et qui ont choisi de suivre la formation pour mieux l'animer. Ils doivent alors jongler entre une identité d'apprenant et une autre d'animateur, ce qui les place parfois en situation paradoxale.

« En plus, je voulais le suivre, moi, ce COOC, mais ça a été super-complicé parce que j'avais deux profils. Alors, si je me connectais avec le profil apprenant, profil 1 mettons, mais que j'écrivais en tant qu'animatrice, sans penser à déconnecter du profil 1 et à me reconnecter avec mon profil animateur, profil 2, je ne savais plus qui écrivait. En fait, il fallait à chaque fois que je me déconnecte. Je ne pouvais pas avoir deux pages en parallèle sur le même écran : à partir du moment où j'étais sur l'une, j'étais déconnectée de l'autre et donc c'était compliqué pour moi de faire les deux, alors que j'aurais bien aimé le suivre » (Animatrice 2).

Au final, si les animateurs ont été volontaires pour participer à cette expérimentation, à ce projet pionnier en matière de numérisation de la formation, les choix effectués par les concepteurs du dispositif technico-pédagogique, et plus encore le fait que la conception ait été séparée de la pratique d'animation, ont largement contribué à en limiter les potentialités créatives. Les raisons de ces choix sont dues à la difficulté de réunir une seule équipe qui s'occupe de l'ensemble de la conception et de l'animation sur une période aussi longue, ces animateurs ayant d'autres missions de formation à assurer dans les écoles auxquelles ils appartiennent.

En particulier, les animateurs ont vu leurs dynamiques d'apprentissage entravées, tant la division du travail entre conception et mise en pratique fait perdre son sens à leur nouveau rôle et réduit d'autant l'effectivité de leur reconversion. Comme le résume cette animatrice, particulièrement lucide :

« Alors forcément j'ai appris des choses en lisant leur production, leur vision, leur expérience... mais il me manque la finalité : je vais jusqu'où ? Je leur apprendis quoi ? J'échange quoi ? » (Animatrice 1).

Dit autrement, il en résulte une perte de visibilité globale, aussi bien sur le contenu dispensé que sur le degré d'avancement des apprenants et leurs besoins en matière de soutien.

### 3.4 Vers une disponibilité totale ?

Il apparaît alors qu'en misant sur les capacités « spontanées » des formateurs et en ignorant la réalité du travail d'animation en ligne, les concepteurs ont minimisé les différences entre former en face-à-face et accompagner des apprenants sur un forum. Comme nous l'avons vu, cela suppose de maîtriser des compétences rédactionnelles et de posséder certaines pratiques techniques. Mais pour devenir « animateur en ligne », il faut également acquérir de nouvelles postures, notamment, savoir apporter des réponses pertinentes aux différentes formes d'intervention sur les forums, sans avoir une vision globale sur l'avancement des apprenants et sans se positionner en « animateur sachant », ce qui n'est pas sans entrer en tension avec l'identité professionnelle des formateurs ayant fondé leur professionnalité sur la maîtrise de savoirs techniques et sur leurs liens avec les apprenants.

Il est également important de déterminer l'organisation du temps de travail la plus appropriée : quelle réactivité pour encadrer des échanges qui peuvent avoir lieu sur le forum, y compris en dehors des horaires de travail ? A quels moments et comment relancer les échanges, sachant que l'animateur

doit trouver un subtil équilibre pour laisser les autres apprenants répondre – et leur permettre ainsi de pratiquer une forme élémentaire de collaboration –, sans pour autant laisser trop longtemps des questions sans réponses ? Il est ainsi attendu des formateurs-animateurs qu'ils « gèrent » leur degré de disponibilité, sans que soient fixées *a priori* des limites : les apprenants pouvant intervenir à n'importe quel moment de la semaine, ne devraient-ils pas surveiller en permanence les forums ?

Nous retrouvons ici l'hypothèse formulée par Sophie Pène, selon laquelle les usages contemporains de nombreux dispositifs de travail nous font entrer dans « une société de disponibilité », où il nous faut « être là, répondre dans l'instant, mener tous les fils ensemble avec tous les êtres du co-travail, (...) rester disposé et disponible » (Pène, 2005). Cet impératif de disponibilité apparaît lui-même comme une variante de la servitude imposée par le flux tendu généralisé (Durand, 2004).

## CONCLUSION

**Ces résultats permettent de suggérer à quelles conditions socio-organisationnelles une partie des difficultés rencontrées par les animateurs pourraient être résolues, ce qui, en leur redonnant du pouvoir d'agir, leur permettrait de maîtriser l'évolution de leurs métiers et donnerait, a minima, une orientation plus émancipatrice à l'emploi massif du numérique.**

**Il est possible, en particulier, de pointer la nécessité de repenser l'organisation du travail et les pratiques managériales, de manière à :** 1) assurer la participation des formateurs-animateurs à la conception des dispositifs pédagogiques ; 2) avoir une même équipe qui conçoit et anime le dispositif ; 3) reconnaître formellement la nécessité « d'apprendre à animer à distance » ; 4) valoriser le temps de préparation des animations ; 5) délimiter leur temps d'intervention, sans nuire à la dynamique des échanges et inscrire les dispositifs de type COOC dans des parcours de formation clairement identifiés.

**Par ailleurs, d'autres pistes d'amélioration concernent la conception même de la pédagogie :** nous pensons à la nécessité de rééquilibrer le « tout-à-distance » par du présentiel, ce qui permettrait aux formateurs-animateurs d'avoir prise sur les contenus qu'ils cherchent à dispenser et un meilleur suivi des apprenants (notamment de ceux qui semblent décrocher). Ils pourraient ainsi également inciter les apprenants à nouer, en présentiel, des liens qui leur seront fort utiles pendant le suivi du dispositif (s'entraider pour comprendre, pour rattraper le retard, etc.). Enfin, le contenu de ces formations numériques pourrait être mis au service de la consolidation des métiers de la formation et discuté collectivement, au sein de réseaux d'animation dédiés, par exemple.

**Tout compte fait, ces suggestions dessinent des pistes par lesquelles, comme l'analyse Jean Lojkine (2016), la « révolution informationnelle » pourrait remettre en cause la division du travail élitiste entre conception (source des connaissances) et exécution (réception passive et univoque d'informations).**

---

<sup>1</sup> Massive Online Open Courses.

<sup>2</sup> COOC pour *Corporate online open course*, des cours en ligne dispensés par une société auprès des salariés.

---

## Bibliographie

**Boboc, Anca, Metzger, Jean-Luc (2016)**, « La formation professionnelle à distance à la lumière des organisations capacitantes », *Distances et médiations des savoirs*, 14, en ligne. <https://dms.revues.org/1447>

**Durand, Jean-Pierre (2004)**, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.

**Lojkine, Jean (2016)**, *La révolution informationnelle et les nouveaux mouvements sociaux*, Lormont, Le Bord de l'eau.

**Papi, Cathia, Dauphin, Florian (2013)**, « La formation à distance : une voie vers plusieurs formes de professionnalisation ? », in *Education permanente*, hors série AFPA, p. 71-90.

**Pène, Sophie (2005)**, « La « Vie des hommes infâmes » dans la société de disponibilité », in *Études de communication*, n° 28, p. 107-123.

**Renaud, Gilbert, Olry, Paul (2013)**, « Le formateur et le numérique : conditions d'une rencontre », *Education permanente*, hors série AFPA, p. 71-90.

# NÉGOCIER UN ACCORD SUR LE NUMÉRIQUE, UN EXERCICE DE LONGUE HALEINE :

## l'exemple d'Orange

### Hélène Jeannin

sociologue

helene.jeannin@orange.com

### Laurent Riche

CFDT

laurent.riche@orange.com

Le 27 septembre 2016 était signé au sein d'Orange, entre l'entreprise et trois partenaires sociaux, un « Premier accord portant sur l'accompagnement de la transformation numérique chez Orange ». S'il répond à la volonté de l'entreprise de prendre acte des impacts de la numérisation sur les conditions de travail et d'accompagner les transformations à venir, il reflète également l'engagement des acteurs sociaux envers des enjeux du travail qui se diversifient et dépassent largement le cadre traditionnel de la santé et des risques psychosociaux. Cet accord a failli ne pas voir le jour. En effet, un premier accord sur le numérique avait été conclu quelques mois plus tôt – faisant suite à une négociation qui s'était étalée sur presque une année. Mais, signé uniquement par deux organisations syndicales réunissant moins de 50 % de la représentativité du Groupe, il avait été dénoncé par les trois autres. Après une reprise des négociations, un deuxième accord, remanié et raccourci, a fini par emporter une majorité des suffrages. Nous proposons de retracer ici l'historique de la construction de cet accord, en prenant en compte les difficultés soulevées par celui-ci. Puis nous reprendrons les principaux éléments afin d'exposer brièvement son contenu – celui-ci devant être articulé avec d'autres accords dont celui de juin 2016 sur la charge de travail. Enfin, nous discuterons de la portée de ceux-ci dans une perspective plus critique. Ce texte s'inscrit dans la continuité de notre démarche et de notre article portant sur la QVT dans la négociation collective (Jeannin et Riche, 2015). Il vise à rendre compte de l'émergence et du contenu d'un accord sur le numérique unique en France : d'une part, parce qu'il ne se limite pas à la seule question de la déconnexion ; d'autre part, parce qu'il traite à la fois de l'existant et de « l'à-venir » grâce à la mise en place d'une instance dédiée. Ces deux spécificités font de lui un accord socialement innovant, sans équivalent en France à ce jour.

#### MOTS-CLÉS

dialogue social,  
syndicalisme,  
accords,  
négociation,  
numérique

## — 1. PARCOURS LIMINAIRE

### 1.1 Le contexte

La négociation sur la digitalisation, lancée à l'initiative de l'entreprise, comprenait un calendrier d'échanges étalé sur dix mois à compter d'octobre 2015<sup>1</sup>. Un consensus s'était établi entre l'entreprise et les organisations syndicales sur le fait que la numérisation allait bouleverser l'organisation du travail, les usages et les équipements, et avoir un impact sur l'emploi.

Le point de vue partagé par les négociateurs était que la généralisation du numérique ne peut se résumer à l'adoption intensive de nouvelles technologies de l'information et la communication ni à la dématérialisation de processus, mais qu'elle remet en question les organisations et leurs fonctionnements, les métiers, les modes de travail et de management, la vie quotidienne des salariés. Il en résulte potentiellement une transformation profonde de l'entreprise qui affecte l'ensemble de ses fonctionnements et des processus managériaux.

Plus généralement, la question du numérique au sein de l'entreprise intervient à un moment où les transformations au travail interrogent le législateur et l'État. Bruno Mettling, alors directeur général adjoint d'Orange, en charge des ressources humaines, s'était vu confier le 25 mars 2015 une mission par le ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue social, François Rebsamen, afin d'examiner l'effet de la transformation numérique sur le travail. Ce rapport, remis le 15 septembre 2015 à Myriam El Khomri, advient dans un contexte de prise de conscience de l'importance sociétale et de l'ampleur économique des effets de la transformation numérique. Le rapport Mettling analyse la façon dont le numérique modifie déjà les formes du travail, les modalités selon lesquelles la transition numérique est actuellement vécue et menée au sein des entreprises, et les conditions selon lesquelles celle-ci pourrait être réorientée à l'avenir pour contribuer à donner du sens et améliorer la vie au travail. Il se conclut par 36 préconisations<sup>2</sup>.

Sur le plan académique, les études autour des TIC, perçues initialement comme positives, synonymes d'échanges, d'ouverture et de liberté ont aussi évolué vers des questionnements autour de la notion de déconnexion, en lien avec la mainmise de plus en plus pressante des outils numériques (la connexion permanente), la surcharge cognitive ou informationnelle, les risques psychosociaux et les atteintes à la santé. La dépendance aux outils numériques peut aller jusqu'à l'addiction (Château, 2015). La thématique de la pression temporelle, du culte de l'urgence (Aubert, 2010), l'accélération des temps (Hartmunt, 2015) sont des thèmes qui se généralisent. Il s'agit de remporter la bataille sur le temps, devenu un enjeu majeur dans une conjoncture d'innovation intensive censée garantir la survie de l'entreprise.

#### *1.1.1 Les premiers engagements avec un premier échec*

Le 20 avril 2016, un premier accord concernant la transformation numérique du groupe Orange avait été signé par la CFDT et FO COM. La CFDT avait investi le champ de cette négociation durant près d'une année, y compris avec des temps intersyndicaux productifs, pour permettre d'obtenir des premières dispositions d'encadrement des évolutions du numérique et d'accompagnement des salariés. En amont de cette négociation, la Liaison nationale CFDT avait organisé un vaste débat au Conseil de Liaison Orange des 15, 16 et 17 septembre 2015 sur les enjeux et les transformations du travail à l'ère numérique. Ce débat interne était une opportunité de parler du travail et de son organisation, ainsi que des équilibres vie professionnelle/vie personnelle, avec, entre autres, la question du droit à la déconnexion.

Des dispositions étaient prévues dans le texte d'accord pour anticiper les évolutions à venir liées au numérique, grâce à l'engagement de l'entreprise à travailler dans un « Conseil national des transformations numériques » durant toute la durée de validité de l'accord. Ce point était considéré comme important, l'accord traitant évidemment des situations existantes, mais moins des évolutions à venir non connues au jour de la signature.

C'était d'ailleurs l'une des principales revendications de la CFDT, d'obtenir une « instance » qui continue à travailler sur les évolutions et les transformations à venir dans le Groupe Orange. Mais les 3 Organisations Syndicales CFE-CGC, CGT et SUD, représentant ensemble plus de 50 % de la représentativité du Groupe, ont exercé leur droit d'opposition à l'accord signé par la CFDT et FO début mai 2016, laissant les salariés sans accompagnement.

C'était la première fois qu'un accord national était dénoncé à Orange.

### 1.1.2 Retour à la table des négociations

En juin 2016, la CFDT organisa à nouveau en son sein des débats, portant tant sur le fond que sur la forme. Il en ressortit qu'obtenir un tel accord dans le Groupe Orange demeurait nécessaire et que la CFDT participerait à la réouverture des négociations sous réserve que les discussions se limitent en nombre de séances et dans le temps. L'expression devait tout d'abord provenir des Organisations Syndicales (OS) dénonciatrices de l'accord. Les discussions ne devaient pas amener à des conduites de retrait. Cette posture devait être partagée avec FO COM, cosignataire de l'accord initial.

Deux nouvelles séances de négociation s'ensuivirent :

- L'entreprise devait « au minimum » entendre les 3 OS dénonciatrices sur leurs « griefs » : c'était principalement le contenu de la première séance. L'entreprise y fit également une présentation de l'impact du numérique sur les métiers à Orange (et de l'accompagnement RH).
- La seconde séance fut principalement l'occasion pour l'entreprise de présenter une version remaniée du texte, qui fut adoptée (signataires : CFDT, CGT, FO COM).

L'accord conclu souligne la nécessité que celui-ci soit complété et amendé au fur et à mesure de toutes évolutions, légales et réglementaires ou liées aux questions portant sur le numérique. Il stipule également ses conditions de mise en visibilité et d'appropriation : mise en ligne sur l'intranet, kit de communication, dispositif numérique et ludique (*serious game*), etc. Pour les élus, afin de donner une vision globale de sa stratégie, Orange s'engage à venir présenter sa politique en matière numérique une fois par an, en CCUES<sup>3</sup>, en Comité Groupe France, dans les Comités d'Établissement<sup>4</sup> (CE) des filiales qui en feront la demande.

## — 2. LES DISPOSITIONS DE L'ACCORD

### 2.1 Éléments de synthèse

Le texte de l'accord a été remanié et raccourci dans le but de faciliter sa lecture et son application. Il reste conforme dans les mentions importantes de son contenu avec le texte initial.

Rappel des principaux éléments :

- Explication des principes attachés à la transformation numérique du Groupe : préserver les relations humaines, améliorer les conditions de travail, tenir compte de l'hétérogénéité des connaissances des salariés, avoir recours aux tests pour appréhender les transformations.
- Rappel sur le rôle des instances dans les transformations liées au numérique et création du Conseil national des transformations numériques (chargé d'anticiper les évolutions et d'émettre des recommandations). Composé de trois membres des organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe, et des membres de la direction, celui-ci se réunira *a minima* 2 fois par an.
- Analyse des impacts sur les métiers.
- Notion d'amélioration de l'équilibre des activités entre région parisienne et province.
- Prise en compte des risques connus à ce jour : fracture numérique, équilibre vie pro/vie perso, droit de déconnexion.
- Concernant les métiers particuliers RH, la formation et les managers, l'essentiel est conservé dans le texte plus des renvois vers les annexes pour alléger.

Des parties ont été complétées ou mieux explicitées :

- Notion d'analyse des éventuels gains de productivité liés aux transformations numériques, ce qui est une nouveauté.
- Les données personnelles et le respect de la vie privée sont plus étoffés, avec une meilleure définition des données personnelles et des engagements d'Orange plus lisibles.

## 2.2 Convictions, précautions et risques majeurs identifiés

L'accord repose sur deux convictions. Premièrement, le numérique doit demeurer un outil. Deuxièmement, le droit légitime et nécessaire à la déconnexion est jugé insuffisant car il cherche à contraindre les seuls effets induits par un usage excessif ou incontrôlé des outils numériques au lieu de s'attaquer aux causes (comportement individuel, organisation du travail, absence de formation ou d'évaluation des usages, incitation à répondre de sa messagerie professionnelle à des heures indues).

Le numérique doit être mis au service des salariés et de la stratégie de l'entreprise. Il doit permettre d'organiser le travail dans le respect des objectifs fixés par l'employeur sans pénaliser la carrière ni induire de biais dans l'égalité professionnelle.

Mais pour ce faire, quelques principes de précautions sont avancés :

- questionner la place et l'articulation des outils numériques avec les autres modes de communication ;
- maintenir une position équilibrée entre l'adoption inconditionnelle du numérique ou, à l'opposé, le refus d'entrer dans la transformation numérique.

Trois risques majeurs sont identifiés : 1) la fracture numérique, 2) l'équilibre et la porosité vie pro/vie perso, et 3) les données personnelles : la gestion de données salariés doit faire l'objet d'une grande vigilance et d'une transparence dans leur utilisation.

Pour pallier ces risques, des engagements sont pris :

1. Accorder le temps nécessaire à la formation, en tenant compte des besoins propres à chacun. Chaque salarié peut se voir proposer un diagnostic, afin d'identifier son niveau d'autonomie, et les modalités de développement utiles pour développer ses connaissances et sa maîtrise du numérique. La formation ne doit pas porter uniquement sur les outils nécessaires à l'exercice de son travail. Elle doit également aller dans le sens du bon usage des outils et faire mieux connaître les services innovants proposés aux clients et sensibiliser aux enjeux du numérique, grâce notamment au programme interne de MOOC<sup>5</sup> (la *Digital Academy*) réalisé avec les contributions de salariés<sup>6</sup>.
2. Veiller aux modes de fonctionnement faisant appel à une nécessaire disponibilité ou à une obligation de connexion permanente et sans limite. L'accord recommande vivement aux salariés de ne pas utiliser leur messagerie électronique ou d'autres outils de communication pendant les périodes de repos.
3. Prévenir les risques de dérives dus aux vastes possibilités de traitement des outils numériques mis à disposition par l'entreprise et qui pourraient concerner le contrôle de l'activité des salariés.

## 2.3 Opportunités

Le numérique ouvre de nouvelles modalités de travail. Le travail à distance a fait l'objet d'un accord *Télétravail* signé le 17 mai 2013. L'exercice d'une activité – sous réserve que le contenu le permette – peut se faire sur un site déporté, à domicile ou en mobilité, les espaces de travail devenant multiples.

Le développement du travail à distance et du nomadisme n'exclut pas l'existence du bureau, celui-ci demeurant toujours l'un des principaux piliers de l'image et de la cohésion interne. Mais il devient envisageable que le salarié de 2020 combinera la fréquentation de tiers lieux, le travail à domicile et dans les locaux de l'entreprise. La conception et l'aménagement des espaces de travail deviennent donc plus que jamais des outils stratégiques et managériaux qui vont bien au-delà de dimensions techniques : l'espace constitue un véritable « vecteur de changement ».

Le réseau social d'entreprise (Plaza) a été rendu accessible à tous les salariés à partir de multiples terminaux (tablette, PC, smartphone). Il doit induire un mode de travail collaboratif : on s'en sert comme d'une plateforme d'échanges au sein d'une communauté (de projets ou d'intérêts) mais également de lieu de stockage de documents ou de média.

## 2.4 L'adaptation des acteurs

### 2.4.1 Le manager

Le manager, à l'ère numérique, doit axer son rôle sur la communication, la coopération, et la coordination. Il est attendu désormais de lui qu'il mette en avant « l'intelligence humaine et la solidarité » ; qu'il contribue au « bien-être » en créant un environnement « positif » et en fixant des objectifs clairs et réalisables. Responsabiliser et motiver, évaluer le travail de groupe et non plus seulement les indivi-

dualités sont des qualités qui doivent désormais constituer son ADN. Le manager doit par ailleurs faire montre d'exemplarité dans son utilisation des outils numériques et la gestion collective de ceux-ci.

Pour que les managers s'adaptent à l'évolution de leurs rôles afin d'être en mesure de s'impliquer dans cette transformation et de l'accompagner, un objectif de formation aux modes collaboratifs de 80 % d'entre eux a été assigné d'ici 2018.

#### 2.4.2 Les acteurs de la prévention

Les acteurs de la prévention – préventeur, CHSCT, service de santé au travail –, sont présentés comme les garde-fous ultimes d'usages extrêmes. Pour pouvoir identifier ceux-ci, un bilan individuel (demandé à titre volontaire par le salarié) ou collectif sur une équipe (demandé à l'initiative d'un manager) de type quantitatif (volume d'emails, utilisation de la messagerie instantanée, du réseau social d'entreprise) peut être fourni de façon anonymisée. Après étude, un usage avéré trop intensif de ces outils pourrait donner lieu à des actions de prévention adaptées, avec des mesures correctives.

### — 3. CRITIQUES ET OBSERVATIONS

Cet accord ne donnera toutefois sa pleine mesure qu'à l'aune de la pratique et du respect des engagements et d'une mise à l'épreuve de ceux-ci en situations. D'ores et déjà, nous formulerons ci-dessous certaines remarques et réserves. Nous en listerons quelques-unes, même si chacune appellerait un développement plus approfondi.

#### 3.1 Valorisation et banalisation de la technologie

Le numérique est auréolé de promesses : partage de données, transparence des informations, etc. Il serait un parangon de la coopération avec l'extension des possibilités d'expression et des interactions au travers des réseaux, produisant une intelligence collective protéiforme et à grande échelle. Dans un monde en transformation continue, où chaque individu participera en fonction de sa capacité à mobiliser et renouveler ses compétences, l'objectif principal serait de développer le goût et la capacité d'apprendre tout le temps (associant formation initiale et continue), ainsi que de produire et de partager soi-même des connaissances (Kaplan et al., 2013-2014).

L'entreprise met généralement en place trois processus constitutifs afin de favoriser l'engouement pour les dispositifs numériques en son sein (Andonova, 2015).

- L'idéalisation de la technique dans les discours d'accompagnement, associés aux représentations sociales (guides pour l'action) et aux imaginaires techniques.
- Leur banalisation grâce à leur intégration dans les pratiques professionnelles au quotidien, au point de devenir des outils ordinaires, des dispositifs invisibles, aboutissement d'un long processus d'adaptation.
- Des autojustifications allant dans le sens des discours institutionnels (Montargot et Ben Lahouel, 2014) où l'utilisateur se persuade lui-même du bien-fondé de l'outil dans son travail, ce qui finit par institutionnaliser les outils et les rendre légitimes.

L'entreprise part généralement du principe que les technologies vont prescrire la collaboration. Or, la notion de collaboration sous-entend, en réalité, celle d'équipes virtuelles, réunissant des individus dis-

persés. Chacun reste seul devant son poste de travail et les salariés ne se connaissant pas toujours. Ceci est d'autant plus important que les outils, du fait de la traçabilité de la contribution de chacun, et de son utilisation par le management et le monitoring de l'activité, amènent aussi les salariés à se mesurer et se mettre en concurrence les uns aux autres.

### 3.2 Bien qualifier les changements liés au numérique

Il importe donc avant tout d'analyser les usages dans l'activité. Des approches en psychologie ergonomique et psychologie au travail peuvent apporter des éclairages utiles.

La cadence du travail, rythmée par les sollicitations de l'environnement numérique selon les 3 V (Vélocité, Volume, Variabilité de l'information) se traduit par une intensification. La formation aux outils numériques doit être intégrée à l'activité et gérée en autoapprentissage. Il faut passer de l'un à l'autre, en se mettant dans une logique fonctionnelle et d'usage qui demande des approches différentes pour chacun, conduit à une surcharge cognitive et à une déperdition d'énergie dans des tâches périphériques au cœur de métier. Concrètement, on peut estimer à une vingtaine le nombre d'outils et/ou d'applications numériques mobilisés par les salariés (la difficulté étant que certains sont utilisés rarement, et qu'ainsi leur prise en main nécessite un temps d'apprentissage non négligeable)<sup>7</sup>. Des allers-retours (traitement des mails, sollicitations non programmées) obligent à du « multitasking ». La réflexion (qualité cardinale autrefois requise chez les cadres) est supplantée par le réflexe. Polyvalence et réactivité deviennent le maître mot.

Cette fragmentation au travail est aggravée par la suppression des fonctions supports et le report des tâches administratives et de secrétariat. Le risque apparaît alors de déporter son activité sur du temps de hors travail, afin de pouvoir quand même réaliser la production la plus intellectuelle qui est à la fois la plus gratifiante et celle sur laquelle le cadre est attendu. Pour éviter ce travers, le travailleur doit alors tenter de mettre en place des stratégies de régulation et de contournement. La déconnexion permet de reprendre la main sur le travail qui échappe et l'agenda qui dérape.

Mais la déconnexion ne peut constituer une seule et unique réponse. Imposer une déconnexion le week-end, par exemple, ne veut pas dire que le salarié ne passera pas celui-ci à écrire le rapport à rendre pour le lundi matin à 8 heures ! Une étude interne (Prost et Zouinar, 2014) a montré que l'hyper-connexion provient plutôt de la croyance des salariés en l'obligation de répondre aux emails en dehors de la période réglementaire. Mais les cadres restent attachés à la liberté de pouvoir envoyer des mails quand bon leur semble car elle constitue pour eux un aspect essentiel de leur statut professionnel et peut tout simplement les arranger du point de vue de la gestion de la vie quotidienne.

Il s'agit donc bien, non d'interdire purement et simplement de façon autoritaire la connexion à des heures hors travail, mais de modifier les pratiques, comme, par exemple, insérer dans le pied de page d'un mail envoyé le week-end que ce message n'appelle pas de réponse immédiate. La déconnexion est un droit à faire valoir tout au long de la journée : ne pas avoir à consulter ses mails pendant une réunion, couper ses accès quand on a besoin de se concentrer, ne pas répondre systématiquement aux appels téléphoniques (Chemin, 2017).

Une négociation sur la déconnexion ne peut exempter l'entreprise de s'interroger sur l'organisation dans son ensemble. Et les technologies ne sont pas seules responsables de cette hachure dans le tra-

vail. De nombreux cadres sont sur-sollicités et la charge de travail permet difficilement de se réserver des plages horaires « à soi ». Il faut donc pouvoir distinguer les impacts liés aux outils à proprement parler, de la transformation globale de l'entreprise où les outils sont partie prenante sans en être nécessairement des moteurs.

### 3.3 Charge, organisation du travail et formation

#### 3.3.1 Un accord sur la charge de travail

C'est sur la base de ce constat de l'existence d'une pluralité de facteurs (généralisation du mode projet associant appartenance à une équipe hiérarchique et transversale ; départs en retraite et temps partiels seniors remplacés en partie constituant un risque pérenne ou ponctuel de transfert de charge pour les salariés restants ; accélération des rythmes, des aléas et demande accrue de polyvalence), qu'un accord sur la Méthodologie d'évaluation de la charge de travail, a été signé à Orange le 21 juin 2016<sup>8</sup>. Il découle de l'accord « Nouveaux principes généraux d'organisation du travail » du 27 septembre 2010<sup>9</sup>, où les négociateurs s'étaient entendus pour engager ultérieurement une réflexion méthodologique d'évaluation de la charge de travail. Les annexes servent de « boîtes à outils » pour opérationnaliser son application sur le terrain. Les accords sur le numérique et la charge de travail doivent nécessairement s'articuler et se compléter.

#### 3.3.2 L'injonction à l'agilité

L'agilité managériale ou organisationnelle peut être identifiée comme une source d'intensification supplémentaire de la charge de travail. Elle implique la recomposition permanente des équipes, dans une organisation qui procède par des ajustements mutuels dans un système sans cesse dynamique, pour obéir à l'injonction de la réactivité. La polyvalence requise pour répondre aux desiderata du client rend nécessaire de se former tout au long de sa vie professionnelle, avec une implication personnelle quasi affective engageant l'individu tout entier. Ce système renforce l'accélération et la poursuite du culte de l'urgence et de la performance : produire encore plus vite, accepter les changements de cap et les revirements.

Les élus et les organisations syndicales se montrent très sceptiques quant à cette valorisation de l'agilité organisationnelle, et il a été observé des demandes de consultation sur ce sujet dans certains Comités d'Établissements<sup>10</sup>. La construction d'un instrument de mesure de l'agilité organisationnelle représente un enjeu majeur : mesurer les pratiques de l'entreprise agile doit se faire au travers d'outils d'évaluation supportés par des résultats empiriques, afin de donner des variables d'action concrètes.

#### 3.3.3 La formation

L'entreprise fait de la formation un élément central de l'acceptation de ces technologies. Or, la formation à distance par les outils numériques réclame plus de concentration et d'autodiscipline. Pour cette raison, elle est inégalement adaptée aux apprenants présentant des aptitudes différentes. Par ailleurs, si elle apporte plus de souplesse dans l'organisation du temps d'apprentissage, elle peut aussi glisser sur le temps personnel. Et la formation sur son poste de travail, à distance, peut engendrer des difficultés : il y est plus difficile de résister à des « injonctions quotidiennes » qui peuvent venir inopinément gêner son bon déroulement (Boboc, 2016).

Surtout, les rapports des commissions formation sur les bilans formation de l'entreprise font état d'une situation dégradée. Dans le seul périmètre social IMTW<sup>11</sup>, on observe que, pour ce qui concerne l'accompagnement au numérique, les formateurs internes ont du mal à se rendre disponibles ; une centaine seulement de managers ont été formés ; la majorité des préventeurs ont refusé de porter cette charge de travail supplémentaire. Les limites des accords signés sont ici pointées d'autant que la concrétisation de ceux-ci se trouve entravée par la politique globale de recrutements, avec un taux de remplacement des effectifs de 38 % environ dans un contexte de départs massifs<sup>12</sup>.

### 3.4 Le manager, pilier ou bouc émissaire ?

Le manager de proximité apparaît dans l'accord comme un élément fondamental, un pilier de la réussite du passage au numérique. Mais il est plutôt présenté comme un « manager-psy » (Albert et Emery, 1998), figure altruiste tournée vers le « bien-être » d'une équipe dont il serait de son ressort de garantir la bonne entente collective.

Or, le manager doit gérer des compétences, et dans nombre de domaines, il lui est toujours utile, pour asseoir sa légitimité, de maîtriser certaines connaissances techniques. Cette dimension, totalement occultée, fait partie des prérequis entrant en ligne de compte pour motiver une équipe et inspirer la confiance. La motivation repose sur un ensemble de facteurs intrinsèques à l'individu ou extrinsèques (le travail) mais aussi sur le climat organisationnel (Jeannin et Sarré-Charrier, 2014). Le risque apparaît de ne faire reposer que sur les seules épaules du manager les conséquences (éventuellement négatives) de décisions prises à un niveau supérieur de l'entreprise – selon une forme de délégation de responsabilité d'un niveau hiérarchique à un autre qui conduirait l'entreprise (personne juridique et morale) à se dédouaner. Or, le choix de décider de telle ou telle méthode (par exemple, appliquer les modalités de l'agilité organisationnelle à son périmètre) ne relève pas toujours du libre-arbitre du manager, mais bel et bien d'une injonction et/ou d'une idéologie qui s'impose à lui avec plus ou moins d'insistance.

Cette conception du manager illustre parfaitement les propos d'Eva Illouz (2008), qui a montré à quel point l'irruption de la psychologie dans le monde du travail a transformé les rapports professionnels. Ceci coïncide avec la réactualisation d'une partie de l'idéologie productiviste taylorienne grâce à de nouvelles injonctions comme la responsabilité, l'autonomie, la flexibilité ou encore la créativité. En réintroduisant l'humain au centre des préoccupations organisationnelles, le management a instillé une nouvelle forme de contrôle émotionnel. De plus, en se sentimentalisant, le monde du travail n'est plus étranger au monde domestique. La dichotomie entre vie familiale privée et vie professionnelle publique perd de sa pertinence (Hippert, 2012).

### 3.5 Les nouveaux espaces de travail

La question des espaces peut sembler anecdotique en comparaison avec des éléments tels que ceux de la charge de travail ou de la politique managériale, mais elle reste en réalité particulièrement pertinente et intéressante dans le cas d'Orange. En effet, l'entreprise s'est engagée dans une gestion de son parc immobilier au niveau national caractérisée par la construction de très grands sites de 3000 personnes environ (inauguration d'Orange Gardens à Châtillon en juin 2016, perspectives sur Rennes, Lyon, ou Issy-les-Moulineaux). Or, ces projets doivent être scrutés avec circonspection. Ainsi la démarche NEO (Nouvel Environnement de Travail Orange), expérimentée en grandeur réelle sur le projet Lyon2020, est considérée comme « emblématique de la stratégie d'Orange illustrant la transformation de l'entreprise et incarnant l'axe digital et humain d'Essentiels 2020 ». Cette « oppor-

tunité unique pour construire ensemble le groupe Orange de demain » laisse en réalité transparaître certaines réalités : plus de 50 % du personnel Orange aura moins de 35 ans en 2025<sup>13</sup>.

La mise en place de grands projets immobiliers, à côté des bénéfices financiers escomptés, se fait de façon concomitante à l'instauration de contrôles accrus : multiplication des caméras sur les sites (vidéoprotection), badges informatisés aux entrées/sorties cloisonnant les espaces et canalisant les déplacements, utilisés également pour la cantine ou le photocopieur. Le développement des outils numériques facilite la surveillance des salariés, et la banalisation de ceux-ci risquerait fort de faire baisser la garde. La *perception* de la surveillance – un élément central de compréhension dans l'étude de la surveillance du salarié (D'Urso, 2016) – s'en trouverait alors altérée. Elle expliquerait la faible résistance des travailleurs face à des usages qui pourraient être considérés comme abusifs.

## CONCLUSION

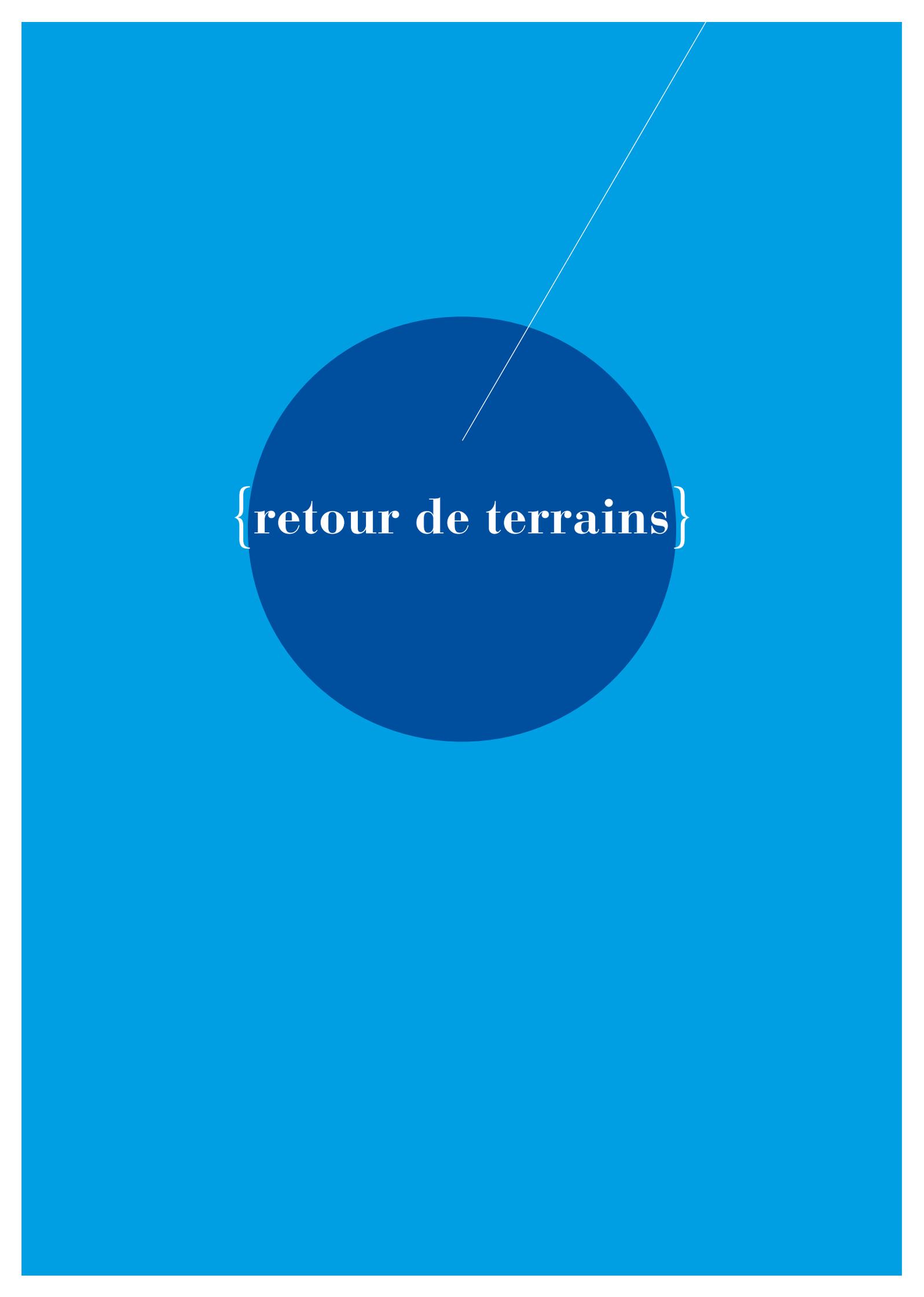
**À travers cet accord signé en septembre 2016, ce sont trois organisations syndicales qui ont négocié les conditions du changement et l'accompagnement de la transformation numérique des salariés au sein d'Orange. L'accord est récent, et il est encore trop tôt pour évaluer le bon respect des engagements. La mise en place d'une commission de suivi obligera l'entreprise à s'expliquer sur l'état d'avancement et à mettre en place les éventuelles mesures correctives nécessaires.**

Nous avons d'ores et déjà identifié des points de vigilance ; ils mériteront qu'une attention leur soit accordée pendant une temporalité longue. À travers l'examen d'un périmètre social circonscrit (IMTW), nous avons mis en exergue l'existence de signaux potentiellement annonciateurs d'une situation dégradée. Il s'agira de s'assurer que les moyens suffisants et adéquats seront mis en place pour permettre la pleine réalisation de cet accord. Faute de quoi, ce serait, non seulement l'entreprise avec ses promesses d'un monde digital et humain, mais les organisations syndicales signataires, qui seraient amenées à perdre de leur crédibilité auprès des salariés. Or, à l'heure de grands chambardements supplémentaires prévisibles relatifs au code du travail, alors que les départs en (pré)retraite éclaircissent les rangs des organisations syndicales qui s'essouffent faute de renouvellement suffisant, et à l'orée d'élections professionnelles au sein d'Orange (prévues en novembre 2017), il relève de l'intérêt conjoint des négociateurs et des salariés de faire de cet accord aussi socialement innovant une réussite.

- <sup>1</sup> Cette négociation s'inscrit dans des perspectives plus larges avec la signature de nombreux accords ces dernières années : l'accord perspectives-emploi et compétences-développement professionnel-formation-mobilité du 5 mars 2010, l'accord sur l'équilibre Vie Privée, vie professionnelle du 5 mars 2010, l'accord sur l'organisation du travail du 27 septembre 2010, l'accord sur les expérimentations afin d'améliorer les conditions de travail du 7 juillet 2011, l'accord télétravail du 17 mai 2013, l'accord méthodologique portant sur l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail du 21 juin 2016.
- <sup>2</sup> <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/154000646.pdf>.
- <sup>3</sup> Comité Central d'Unité Économique et Sociale : l'instance commune de représentation du personnel des salariés d'Orange SA, Orange Caraïbe SA et Orange Porteaorte SA. Ce comité exerce les attributions économiques qui concernent la marche générale des entreprises composant cette UES. Ainsi, les élus du CCUES disposent d'un droit d'information et de consultation (avec vote) sur les projets qui concernent l'organisation et la gestion générale des entreprises de ce périmètre.
- <sup>4</sup> Dans les entreprises de plus grande dimension où plusieurs établissements distincts sont définis (autonomie de gestion et de pouvoir, même communauté d'intérêt), on parle de comités d'établissements, qui ont des attributions similaires à celles du comité d'entreprise, mais limitées à leur périmètre de compétence. Il y a un comité d'établissement dans chaque direction Orange et division.
- <sup>5</sup> Massive Open Online Courses.
- <sup>6</sup> Les sujets traités jusque-là ont été : le big data, la sécurité des données, l'Internet des objets.
- <sup>7</sup> On fera entrer ici 4 catégories d'outils : ceux génériques des métiers de « services » permettant les échanges rapides d'informations sous format texte, voix ou vidéo, les outils de gestion de tâches banales du quotidien autrefois essentiellement associés aux fonctions supports (réservation de salles de réunion, de missions), les outils métiers (suivi de projets, contacts avec la clientèle).
- <sup>8</sup> Signataires : CFDT, CFE-CGC, FO-COM
- <sup>9</sup> Signataires : CFDT, CFE-CGC, CFTC
- <sup>10</sup> Voir l'extrait de la décision adoptée au CE IMTW : « Les élus et élus du CE ont exprimé à deux reprises la demande d'être consultés sur la mise en œuvre de l'agilité à IMT (...) Les élus et élus du CE IMTW, réunis en séance le 27 janvier 2017, demandent à nouveau formellement l'ouverture d'une consultation avant la fin du 1er trimestre 2017 sur la mise en œuvre de l'agilité à IMT, notamment sur le volet des méthodes de développement logiciel, d'agilité collective, managériale, organisationnelle et opérationnelle ».
- <sup>11</sup> IMTW : Innovation, Marketing, Technologies et Wholesale. Ce périmètre social recouvre environ 8000 salariés.
- <sup>12</sup> Sur la période 2016-2018.
- <sup>13</sup> Source : RH OF, document interne Orange.

## Bibliographie

- Albert, E. et Emery, J-L. (1998)**, *Le manager est un psy*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Andonova, Y. (2015)**, « De l'invisibilité des dispositifs numériques à la légitimation de la communication en entreprise », in *Sociologies pratiques*, 30/1.
- Aubert, N. (2010)**, *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Flammarion, coll. Champs Essais.
- Boboc, A. (2017)**, « Interview d'Anca Boboc : environnements capacitants et digital learning », <<https://solerni.org/blog/2016/06/interview-anca-boboc/#.WSF7aE27qDY>>.
- Chateau, F. (2015)**, *Techno Détox*, Paris, Télémaque.
- Chemin, J. (2017)**, « Déconnexion : le droit de penser les usages. A l'écoute de l'organisation du travail », in *CFDT Cadres*, mars, p. 82-84.
- D'Urso, Scott C. (2016)**, « Who's Watching Us at Work? Toward a Structural-Perceptual Model of Electronic Monitoring and Surveillance in Organizations », in *Communication Theory*, n° 6, p. 281-303.
- Harmunt, R. (2015)**, *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte, coll. Théorie critique.
- Hippert, D. (2012)**, « Eva Illouz et l'irruption de la culture thérapeutique dans la société américaine », in *A propos de Eva Illouz, Saving The Modern Soul, Therapy, Emotions, and the Culture of Self-Help (University of California Press, 2008)* » <<https://sociologie.revues.org/1055>>.
- Illouz, E. (2008)**, *Saving The Modern Soul. Therapy, Emotions, and the Culture of Self-Help*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press.
- Jeannin, H. et Riche, L. (2015)**, « La qualité de vie au travail au cœur de la négociation collective : l'exemple d'Orange », in *La Revue des Conditions de Travail*, n°3, p. 56-65.
- Jeannin, H. et Sarré-Charrier, M. (2014)**, « Injonctions à la créativité : le climat organisationnel au cœur du paradoxe », in *82<sup>ème</sup> Congrès de l'ACFAS*, Montréal, p. 107-116.
- Kaplan, D. et al. (2013-2014)**, *Questions Numériques : les promesses*, Paris: FING.
- Montargot, N. et Ben Lahouel, B. (2014)**, « Exploration des conversations du changement à destination des parties prenantes externes à travers la rhétorique du leadship » in *Question(s) de management*, n°7, p. 117-129.
- Prost, M. et Zouinar, M. (2014)**, « La déconnexion aux TIC : vers une régulation de l'usage professionnel des mails ? », in *Lettre Usages et Valeur* (document interne Orange) n° 50, éd. Lettre de la recherche en sciences économiques et sociales, Orange Labs.



{retour de terrains}

- 124** LA ROBOTISATION PARTICIPE-T-ELLE  
À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL  
DES AGRICULTEURS ?  

---

**par Aline Dronne**
- 135** L'ÉCONOMIE DE PARTAGE :  
DE NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL  
À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE  

---

**par Amina Yagoubi  
et Diane-Gabrielle Tremblay**
- 145** TECHNOLOGIES COLLABORATIVES :  
USAGES ET IMPACTS AU SEIN DE L'ACTIVITÉ COLLECTIVE  

---

**par Pauline Crouzat  
et Marc-Eric Bobilier Chaumon**
- 153** TRAVAILLER AVEC LE NUMÉRIQUE  
FAVORISE-T-IL LA COOPÉRATION ?  
L'EXEMPLE D'UN CENTRE DE TRAITEMENT  
DES SINISTRES DANS UNE SOCIÉTÉ D'ASSURANCE  

---

**Olivier Lucas**
- 161** TÉLÉTRAVAIL :  
ENTRE FLEXIBILITÉ ET INTENSIFICATION DU TRAVAIL  

---

**par Lucie Enel**
- 169** TRAVAILLER CHEZ SOI OU PERDRE SON EMPLOI ?  
ÉTUDE D'UN CAS DE TÉLÉTRAVAIL PERMANENT  
EN FRANCE  

---

**par Adrien Jouan et Guillaume Mesmin**
- 178** CE QUE DEVIENT LE TEMPS DE TRAVAIL.  
LE NUMÉRIQUE À L'ÉCOLE  

---

**par Laurent Erbs**
- 187** L'INTÉGRATION DES TECHNOLOGIES EMBARQUÉES  
DANS L'ACTIVITÉ DES CONDUCTEURS ROUTIERS :  
UNE ÉTUDE DE CAS  

---

**par Tamari Gamkrelidze  
et Marc-Eric Bobillier Chaumon**

# LA ROBOTISATION PARTICIPE-T-ELLE À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DES AGRICULTEURS

**Aline Dronne**

Aract Grand Est  
a.dronne@anact.fr

**C**ette recherche-action menée au sein de 29 exploitations de production laitières en Lorraine et en Champagne-Ardenne montre que l'introduction d'un robot de traite dans les exploitations agricoles s'accompagne d'une transformation significative du métier d'éleveur. Les compétences requises évoluent et relèvent beaucoup plus de l'informatique et du traitement de données. Le rapport au troupeau et à la bête se transforme également. L'installation, l'appropriation et la rentabilisation du robot de traite nécessitent aussi une réflexion sur le travail et son organisation. La qualité de vie au travail des exploitants peut s'améliorer par la réduction de la pénibilité physique et un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Mais la charge de travail ne diminue pas pour autant, elle se transforme : la part cognitive du travail s'accroît et le risque « d'hyperconnexion » devient prégnant. Des effets différés seront donc à évaluer dans le temps.

## — 1. PROBLÉMATIQUE : LA SOCIOLOGIE DES USAGES

La question de la robotisation de la traite est abordée ici sous l'angle de l'amélioration de la qualité de vie au travail des éleveurs. Cette amélioration n'est toutefois pas garantie automatiquement par la technique. Comprendre cet énoncé passe par le recours à une sociologie des usages pour laquelle la compréhension de l'impact d'une technologie dépend toujours de la façon dont elle est utilisée : ce sont les modes d'appropriation qui en configurent l'utilisation effective. Cette posture analytique signifie que les technologies ne sont pas neutres et produisent des effets potentiels sur le milieu récepteur. Le rejet du déterminisme technologique s'impose évidemment. Les techniques ne déterminent pas directement l'activité qui reste tributaire de la construction d'usages locaux, de formes d'appropriations spécifiques que les concepteurs de la technique n'avaient pas toujours anticipés. Pour autant, la technique possède sa propre « agentivité » (Proux, p. 8) inscrite dans sa conception même et qui fait que l'on ne réalise pas n'importe quoi avec celle-ci. L'analyse des usages en situation permet de comprendre ce que fait faire la technique et comment les acteurs s'emparent de celle-ci pour en subvertir ou non les propriétés initiales, la mettre à « leurs mains » ou vivre avec celle-ci comme si elle était une entité étrangère. Dans l'analyse des trajectoires technologiques, ce qui compte alors, comme le souligne Jérôme Denis, « c'est (...) la saisie complexe d'un environnement habité d'entités qui s'agencent dans le cours de l'action » (Denis, 2009, p. 14). Il ne s'agit pas d'opposer la technique et ses usages, les artefacts et les personnes mais d'observer comment, en situation, les positions de ces entités se combinent.

### — MOTS-CLÉS

robot,  
appropriation,  
QVT,  
métier,  
transformation,  
hyperconnexion

Notre approche s'appuie sur l'observation du quotidien des agriculteurs, particulièrement de l'activité de traite, intégrée dans leur activité globale d'exploitant agricole : « Ce qui compte, c'est avant tout ce que font les personnes étudiées, et ce dans quoi elles sont engagées. C'est uniquement parce qu'on suit le cours de leurs actions qu'apparaissent les objets techniques » (Denis, Ibid., p. 10).

Le robot de traite intègre, presque intrinsèquement, un changement de métier. La « détermination technique » (Denis, Ibid) se traduit par une modification des conditions d'exercices du métier en éloignant l'agriculteur de la relation à la bête. Son activité devient plus administrative et tertiaire (Mazaud, 2017). En effet, même si l'œil de l'éleveur et ses actions demeurent « irremplaçables », le rapport à la bête et au troupeau est sensiblement modifié. Les compétences requises pour utiliser, s'approprier et rentabiliser l'équipement sont des savoir-faire en informatique et en traitement de données nombreuses et variées. De même, des compétences kinesthésiques, développées à partir des bruits et du rythme du robot restent nécessaires pour bien gérer la situation de traite. Le rapport direct à la bête est moins fréquent et intervient seulement lorsque des soins sont nécessaires. Il devient parfois difficile d'approcher les bêtes qui perdent l'habitude du contact humain. Par ailleurs, la recherche d'augmentation de la productivité (les volumes) et de qualité du lait élargit la notion de valorisation du troupeau. L'introduction du robot de traite et les données fournies par son utilisation multiplient les choix en matière de pâturage (laisser les vaches aller au pré ou non), de nourriture des bêtes (rationalisation des rations), de périodes de vêlage (lissées sur l'année), du moment et de la durée des traites (selon les besoins de la vache), etc. Cette recherche-action montre effectivement que le robot de traite offre des opportunités, des choix possibles en fonction des orientations que les agriculteurs souhaitent donner à leur exploitation : « (...) La mobilisation par les agriculteurs de solutions offertes par le numérique se fait compte tenu de leur trajectoire socioprofessionnelle et, de fait, en lien avec la représentation qu'ils se font de leur métier » (Mazaud, Ibid, p. 46).

C'est vraiment l'acquisition des compétences informatiques et d'analyse de données qui va déterminer le niveau d'appropriation du robot et son efficacité (en matière de repérage et d'utilisation des choix offerts par la technologie et des résultats obtenus). Mais la mise en œuvre de ces choix, des opportunités offertes s'appuie sur la modification de l'organisation et des méthodes de travail. L'utilisation, l'appropriation et la rentabilisation d'un robot de traite nécessitent de mettre le travail, son organisation et sa transformation au centre de la réflexion.

## — 2. ENJEUX, OBJECTIFS ET MÉTHODE DE LA RECHERCHE-ACTION

Cette recherche-action réalisée par l'Aract Lorraine et l'Aract Champagne-Ardenne a été initiée en 2014. Elle répond à la volonté des partenaires sociaux de « travailler » l'impact du numérique sur les conditions de travail à partir de trois axes structurants :

- En référence au deuxième Plan Santé-Travail, le secteur agricole est explicitement identifié comme particulièrement accidentogène et pathogène en raison de la nature et des modes d'organisation du travail et des différentes expositions aux risques professionnels.
- En région Lorraine, c'est aussi l'attractivité du secteur agricole qu'il s'agit de développer, en se référant à un accord-cadre d'engagements et de développement de l'emploi et des compétences dans le secteur de la production agricole soutenu par les organisations professionnelles agricoles. Cet enjeu est encore plus prégnant dans un contexte de baisse

importante des revenus du lait comme des céréales, et de dégradation importante de la trésorerie des exploitations laitières.

- Enfin, les partenaires sociaux de Lorraine affirment leur volonté de faire bénéficier les structures du secteur agricole d'actions concrètes en matière de conditions de travail et de dialogue social, pour rendre plus visibles les conditions de travail dans les TPE.

### Objectifs et méthode

Le périmètre de la recherche-action, défini avec l'ensemble des partenaires sociaux de la CPHSCT de Lorraine, recouvre la polyculture-élevage, confrontée à des évolutions dont celle importante de la robotisation de la traite. Pour tenir compte de l'agrégation forte entre les conditions de travail, la vie sociale des agriculteurs et leur territoire, la recherche-action s'est focalisée sur les évolutions technologiques en lien avec la promotion de la QVT.

Les investigations ont été menées dans 29 exploitations agricoles, en particulier du secteur de la production laitière, de taille et statut différents (GAEC, EARL, individuelle) avec des activités diversifiées (polyculture-élevage, activités annexes). Les investigations ont été conduites par des binômes composés d'une personne d'Aract et d'un professionnel de la prévention<sup>1</sup>. Ces investigations visaient à : analyser les transformations du travail en lien avec l'utilisation des nouvelles technologies (effets immédiats et différés) ; repérer celles qui contribuent à l'amélioration de la qualité de vie au travail des exploitants, à la prévention de l'usure prématurée, à l'attractivité du secteur ; identifier les pratiques pour mieux anticiper l'introduction de technologies futures sur l'exploitation.

## 3. QUELLES SONT LES MOTIVATIONS DU RECOURS À UN ROBOT DE TRAITE ?

Ces motivations sont diverses et tiennent autant à des questions de survie économique que d'opportunités personnelles.

Souvent, ce recours intervient au moment de *la transition familiale*. L'exploitation passe à la main du fils. La question de l'organisation de la traite se pose alors soit par le recrutement d'un vacher, soit par la rénovation de la salle de traite, ou encore l'installation du robot de traite.

Dans le cas des exploitations visitées, les études socio-économiques réalisées en amont de l'introduction de la nouvelle technologie semblent avoir montré que l'investissement est *économiquement* rentable. L'enjeu consiste à valoriser l'exploitation par une augmentation de la productivité et de la qualité du lait. Même si la conjoncture économique reste défavorable, le robot de traite permet de continuer à produire tout en développant de nouvelles activités plus rentables.

Les motivations pour le recours à un robot de traite portent également sur l'amélioration de la *qualité de vie au travail*.

Il peut s'agir de la réduction de la pénibilité physique. C'est le cas lorsque l'exploitant ou un salarié est particulièrement affecté par un problème de santé ou une réduction de sa capacité physique pouvant conduire à une incapacité à travailler (notamment par des affections péri-articulaires au niveau des épaules et/ou des coudes ; par des problématiques de santé plus aiguës comme des cancers ou différents syndromes). Le robot permet d'envisager la prolongation de l'activité en évitant la traite manuelle et ses contraintes de façon à arriver à la retraite moins « cassé ».

De plus, les chefs d'exploitation, souvent confrontés à des parents usés par le travail et notamment par l'activité de la traite, aspirent à de nouvelles conditions de travail et surtout à une amélioration de leur qualité de vie au travail : « Nos parents ne comptaient pas leur temps. Ils ne pouvaient pas comprendre que les gens partent en vacances. Les 35h, ils n'ont jamais compris » (exploitant des Ardennes). Cette dernière motivation est souvent synonyme d'une revendication pour obtenir *un meilleur équilibre des temps*, lequel peut se traduire par une plus grande liberté organisationnelle face aux contraintes horaires de la traite. Effectivement, le métier d'agriculteur, depuis toujours, a cette particularité de confondre les temps sociaux, familiaux et de travail. L'une des ambitions de cette profession est de mieux réussir l'identification et la séparation de ces temps sociaux.

## — 4. ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DES COMPÉTENCES : QUELLE ANTICIPATION ?

### **4.1 Transformation de l'organisation et des méthodes de travail, nouvelles compétences**

Un nouvel outil tel que le robot de traite implique la prise en compte de l'environnement global de l'exploitation : la transformation des bâtiments, des espaces de travail et des flux des animaux, des engins, des hommes et les flux communicationnels, le local technique, le raccordement téléphonique et internet, la conception d'une aire d'attente pour les vaches, un espace d'isolement, les espaces de manœuvres de différents matériels utilisés pour des activités connexes, surveillance et emplacement du robot. Pour amortir les investissements, qui ne se limitent pas à l'outil proprement dit, il est nécessaire d'envisager les gains de productivité escomptés. Ceux-ci portent sur l'augmentation de la production mais comprennent aussi des mesures pour améliorer le confort des animaux, les circulations de ceux-ci dans l'étable, les possibilités de pâturage et le passage en aire paillée ou en logettes, etc. Des modifications peuvent être apportées à la nourriture des bêtes (rationalisation des rations), aux périodes de vêlage (lissées sur l'année), les moments et durée des traites (selon les besoins des vaches). Si ces choix sont liés spécifiquement à l'éleveur et à sa façon de travailler, ces nouvelles manières de réaliser l'activité vont transformer l'organisation du travail. Certains, en faisant évoluer le bâti, vont l'aménager de telle sorte que la vache n'ait plus à aller pâturer ; d'autres vont installer un « parcours pour la vache » pour conserver la mise en herbe. L'aménagement de l'étable peut passer par l'installation de caillebotis de manière à limiter le nettoyage de la litière. Cette mesure permet une rationalisation optimale de la production (baisse de coûts d'activité et de fournitures).

Avec l'introduction des outils numériques, les exploitants et les salariés seront dégagés d'une présence impérative lors des horaires de traite. Les activités pourront être dévolues à des tâches connexes à la traite (nettoyage des logettes, par exemple) ou seront réalisées en dehors de l'étable. Toutefois, lors des absences de l'exploitant, les salariés peuvent être contraints à gérer les activités liées directement au robot. Bien sûr, exploitants comme salariés peuvent exprimer des difficultés quant à la parfaite utilisation et à la connaissance de cette nouvelle technologie.

L'utilisation de la machine implique de nouvelles compétences, plus pointues et techniques. Une masse d'informations importantes est disponible avec le robot. Il est nécessaire de savoir les trier, les analyser et les utiliser à bon escient, ce qui exige une certaine habileté informatique. Le suivi et la maintenance du robot nécessitent également l'acquisition de nouvelles connaissances. Pour autant, ces compétences ne sont pas uniquement formelles, elles relèvent également d'une dimension

kinesthésique, liées à l'expérience concrète du fonctionnement du robot. Les savoir-faire pratiques se développent en observant les interactions entre le fonctionnement du robot (bruit, rythme, notamment) et le comportement du troupeau. La gestion des aléas qui en résulte permet de constituer un stock d'expériences pratiques qui fonde une véritable appropriation du système.

#### 4.2 Quelle anticipation avant la mise en place des robots de traites ?

Les exploitants se sont peu exprimés concernant l'anticipation des modifications de l'organisation et des méthodes de travail apportées par le robot. Lorsqu'ils abordent le sujet, c'est en référence avec leurs façons habituelles de travailler sans trop projeter sur les modifications que le robot va induire sur les activités connexes (alimenter les auges, nettoyer le robot, pallier les dysfonctionnements dus à la technologie). L'organisation est plus souvent pensée du point de vue technique et pour le bien-être de l'animal. L'amélioration des conditions de travail de l'éleveur est très fréquemment sous-estimée au moment du projet, même si, pour certains, et de façon explicite, le « robot est un moyen pour que le travail devienne acceptable » (exploitant de Meurthe-et-Moselle). Certains mentionnent également qu'« il faut réduire la pénibilité pour profiter de sa retraite » (exploitant de Moselle) et pour « que ma salariée puisse continuer à travailler sur l'exploitation » (exploitant de la Meuse).

En revanche, certains d'entre eux jugent utile, voire indispensable de faire un état des lieux des compétences requises sur la ferme. Un robot nécessite des compétences indispensables, en informatique. « Quand j'ai envisagé le robot, je ne savais pas ce qu'était une souris ! Je partais de loin » (exploitant de Moselle). D'autres soulignent que les connaissances antérieures ne doivent pas nécessairement être marginalisées : « Surtout, il faut déjà être éleveur et être dedans car le robot ne nous remplace pas. Il ne fait pas tout » (exploitant des Ardennes).

Certains exploitants, peu nombreux, nous ont longuement décrit le processus d'élaboration d'une cartographie des compétences de l'ensemble des associés et/ou du/des salarié(e-s) présents sur l'exploitation dans le but de pouvoir anticiper une organisation du travail en phase avec l'arrivée du nouvel outil. L'identification des compétences, des capacités et des envies de chacun permet une opérationnalité rapide et efficace dès la mise en route du robot.

Cet état des lieux est difficile à formaliser. Dans la plupart des cas, cette évolution technologique ne semble pas avoir été génératrice d'emploi salarié mais a plutôt servi à consolider l'existant dans le cadre familial. De plus, nous ne pouvons pas affirmer que seul les plus gros Gaec soient nécessairement les plus structurés pour anticiper les changements. Il semble que cette disposition soit plus en lien avec la capacité de l'exploitant à structurer l'organisation du travail et à disposer d'une vision stratégique de son exploitation.

La phase d'anticipation du projet a des temporalités très différentes. Nos investigations montrent des temps de prise de décisions très variables, pouvant osciller entre 1 mois à 1 an.

La solution est validée souvent : en prenant en compte l'étude financière réalisée et le contexte économique ; lorsque la confiance avec le technicien de la marque ou le concessionnaire local est forte ; lorsque la santé des exploitants ou des salariés est en jeu ; quand l'outil permet d'éviter le recrutement d'un salarié ; en concertation avec les éventuels associés ; en concertation avec le salarié, quand il fait partie de la famille.

## — 5. LA CONSTRUCTION DES USAGES DE L'OUTIL

Le processus d'appropriation du robot de travail est évidemment variable selon les exploitants. L'adoption de celui-ci s'articule autour de techniques et de pratiques antérieures. Les usages sont souvent le prolongement de pratiques sociales déjà formées (savoir-faire antérieurs). Ce processus de mise à l'épreuve de l'usage peut se traduire par des rejets, des abandons ou au contraire par une insertion définitive des nouvelles technologies dans les activités quotidiennes. L'arrivée du robot est un moment crucial de réussite. Tous les exploitants expriment la forte charge de travail à produire à cette période. C'est une période charnière pendant laquelle il faut habituer les bêtes à aller se faire traire : « (...) même si les vaches s'adaptent plus rapidement que nous » (exploitant des Ardennes).

Il faut réussir la transition, pour cela la formation en situation est toujours accompagnée et soutenue par le technicien de la marque. Cette étape est cruciale à la fois pour mieux appréhender la technique mais aussi pour mettre à sa main l'équipement. Pour cela, il est à la fois nécessaire de connaître parfaitement le comportement du troupeau et de maîtriser la production de manière quantitative et qualitative.

Les exploitants affirment qu'adopter l'outil dans son usage quotidien peut s'opérer entre quinze jours à un mois. D'autres estiment que « la maîtrise parfaite de l'outil peut s'étendre de six mois à un an » (exploitant de Moselle). De l'adoption à la banalisation, la construction de l'usage s'opère par étapes marquées par la banalisation de la technique et aussi par un rétrécissement des usages au regard des attentes initiales. D'une certaine façon, l'outil technique acquiert un statut d'objet d'ordinaire incorporé dans les pratiques et les routines sociales : « Ma journée-type a changé. Maintenant, à 7h du matin, la première chose que je fais, c'est aller voir les données sur l'ordinateur » (exploitant des Vosges).

L'appropriation de l'outil met en jeu des processus d'acquisition de savoir (découverte de la logique et des fonctionnalités de l'objet), de savoir-faire (apprentissage des codes et du mode opératoire de la machine), et d'habiletés pratiques. Si ce processus prend plus ou moins de temps, tous finissent par agir sur les paramètres de fonctionnement du robot : « Choix dans les alertes sur le téléphone au fur et à mesure de l'utilisation, comme les alertes qui ne sont pas nécessaires la nuit. Et puis les données à surveiller chaque jour ». L'usage est configuré individuellement à partir des besoins de chacun.

La majorité des exploitants se contente le plus souvent d'une maîtrise partielle des fonctionnalités (recours à un nombre très réduit des options offertes par les logiciels), qui s'avère suffisante pour satisfaire les attentes que l'agriculteur investit dans son usage. L'arrivée de cette nouvelle technologie est souvent facteur de bouleversement qui ne modifie pas seulement les modes d'organisation et les conditions de travail. Elle transforme aussi les cultures de métiers qui fondent l'identité au travail. Tous les exploitants expriment le fait que le métier a évolué avec le robot de traite : « On doit davantage être dans la surveillance des bêtes [...] le rapport à la bête est différent, il est plus global ».

## — 6. LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL : VERS UNE AMÉLIORATION DE LA QVT DES EXPLOITANTS ?

### **6.1 Le contenu du travail : surveillance des bêtes et du robot (l'émergence d'un autre rapport à la bête et au troupeau)**

L'appropriation du robot de traite requiert de nouvelles compétences. Elle pose des enjeux de

connaissances initiales, d'apprentissage et d'appropriation dans l'organisation du travail mais aussi dans le rapport entre la vie professionnelle et la vie privée.

Le gain escompté par cet outil se situe d'abord dans l'amélioration de la qualité et de la fiabilité du suivi de chaque bête, de la connaissance et de la maîtrise des données biologiques propre à ses conditions d'élevage. Par exemple, l'analyse du lait est rendue possible par la mesure du taux de progestérone pour détecter les chaleurs de la vache ou signaler une mammite à un stade précoce : « Avant on la détectait au moment de la traite et à un stade avancé. On voit des trucs que l'on ne voyait pas avant, le robot nous indique certaines choses ».

La surveillance se fait tout au long de la journée. Les exploitants ont tous fait le constat d'un troupeau à la fois plus calme mais un peu plus sauvage du fait de l'éloignement physique des humains et de la raréfaction des contacts entre ceux-ci et les bêtes. Ainsi, si l'utilisation du robot réduit la pénibilité physique de la traite, ce changement de comportement observé peut rendre plus difficile l'intervention humaine sur les vaches ayant des problèmes de santé. Si le robot réduit la fréquence des risques générés au contact des animaux, elle en augmente l'intensité.

Le rapport à la bête se modifie. La surveillance est réalisée sur l'ensemble du troupeau tout au long de la journée à la fois en passant dans le bâtiment et via les données informatiques. Cette activité particulièrement mise en avant par l'ensemble des éleveurs est l'une des clés de compréhension qui facilite l'adaptation à ce nouvel outil et au nouveau rapport que l'éleveur a de son métier : « Si l'agriculteur prend un robot pour ne plus être auprès de ses vaches, alors il n'y arrivera jamais ».

La surveillance s'exerce à la fois sur le troupeau et sur le robot. Néanmoins, cette activité se fait de manière morcelée mais continue tout au long de la journée. C'est pourquoi le développement de savoir-faire pratiques est un moment essentiel pour s'approprier la technologie. Outre la maîtrise de l'équipement, il est indispensable d'acquérir des connaissances sur l'analyse des données. Car l'information disponible est précise, abondante ; il est d'autant plus nécessaire d'en réaliser un diagnostic pertinent pour une aide à la décision et une production efficiente, comme l'exprime cet exploitant : « Le robot a identifié le trop de cellules tardivement, il y a plein de mammites, apprendre à gérer le robot se fait sur le tas ».

Nous avons rencontré peu d'exploitants ayant abandonné le robot. Dans un cas, nous avons clairement identifié une faiblesse sur le développement des compétences. Il semblerait aussi que la fiabilité de certains robots ne soit pas toujours au rendez-vous et pose des problèmes d'entretiens et de réparations. .

## **6.2 Une organisation du travail plus souple qui permet de recomposer les temps sociaux et professionnels**

Tous les exploitants rencontrés mettent en avant la souplesse dans l'organisation du travail permise par les robots de traite. L'activité de la traite, 2h le matin et 2h le soir, est supprimée. Ce temps est réinvesti en partie dans la famille ou simplement par un décalage du réveil. Selon les exploitants, le temps réinvesti dans les activités professionnelles se fait au profit d'une surveillance du troupeau plus fine

et plus globale (qui peut être réalisée via le smartphone ou l'ordinateur). Ce temps peut être aussi utilisé pour gérer l'accroissement des activités administratives, pour diversifier les activités ou pour développer les temps sociaux (loisirs, famille, mandat politique) :

« Je n'ai plus à me lever la matin comme avant. Je prends plus de temps pour observer le troupeau. Mais je n'ai pas moins de travail ! Il ne faut pas croire que le robot fait tout le boulot ! Mais je peux me permettre de faire les choses dans un ordre différent ».

Nous pouvons affirmer qu'un rééquilibrage des temps s'opère. Jusqu'alors, les temps sociaux, familiaux et professionnels s'entremêlaient de façon inextricable. Avec le robot et la sortie de l'astreinte de la traite, les exploitants découvrent des moments hors de l'exploitation, ce qui semble aussi leur permettre une organisation plus structurée, ainsi qu'une redéfinition des rôles et une répartition des activités entre associés et salariés :

« Avec le robot, nous (les associés et salariés) nous sommes mis autour de la table et nous avons réfléchi à qui faisait quoi en fonction de ses compétences, son expérience et des contraintes horaires (35h pour les salariés). Aujourd'hui, chacun sait ce qu'il doit faire quand il arrive sur l'exploitation et on a organisé un système de rotation, notamment pour les activités sans grand intérêt pour les uns et les autres ».

Pour nombre d'exploitations en GAEC, l'introduction du robot a permis une réflexion et une structuration de l'exploitation autour des compétences mobilisées. Ce processus a également mis en lumière les rôles et les responsabilités respectifs des associés et des salariés : « Avant on faisait un peu tout, maintenant nous avons un associé et un salarié clairement identifiés sur la production laitière et sur la surveillance du troupeau et du robot ».

Néanmoins, dans les exploitations individuelles rencontrées avec un ou plusieurs salariés, la gestion du robot (surveillance, maintenance, informatique) est opérée uniquement par l'exploitant(e), sauf dans le cas où la traite était réservée au salarié et que le choix de l'achat du robot se faisait dans l'unique but de conserver le poste du salarié : « Si je n'investissais pas dans le robot, ma salariée sortait de l'exploitation pour cause d'inaptitude et dans ce cas j'arrêtais le lait ».

Ces nouvelles organisations du travail ont majoritairement permis aux exploitants de dégager du temps pour sortir de l'exploitation. Tous affirment qu'ils peuvent ainsi consacrer de « vrais temps en famille », de développer leur réseau amical, syndical, sportif, de s'offrir des vacances. La délocalisation de la gestion du troupeau permet de gérer celui-ci en continu sans être présent en permanence dans l'exploitation.

### **6.3 Mais une charge mentale qui progresse**

Les éleveurs choisissent la traite robotisée pour éliminer l'astreinte horaire et la pénibilité de la traite conventionnelle. Mais le temps de travail peut être identique, voire croître car cette nouvelle technologie entraîne de nouvelles activités de gestion du matériel et de traitement des informations fournies par le logiciel. Le robot va procéder à différentes analyses et permettre ainsi de détecter un certain nombre d'événements indésirables. L'éleveur peut alors agir rapidement et plus efficacement. Il an-

ticiper mieux l'expression clinique des troubles de santé du troupeau. Il peut intervenir à un moment opportun et ainsi limiter, voire éviter des complications et des pertes de volume de production liées à une prise en charge trop tardive. Ces mesures entraîneraient un travail et un coût supplémentaires qui est évité par le robot de traite :

« Grâce aux données fournies par l'ordinateur, on peut voir plus en amont si une vache a une mammite, du coup on l'isole et on la soigne plus rapidement et on évite de faire venir le vétérinaire trop tard et il y a moins d'impact sur la qualité du lait et sur la production réalisée ».

Pour autant, cet outil entraîne de nouvelles contraintes. La charge mentale peut s'intensifier lorsque les problèmes s'accumulent, et notamment à cause : de la masse et de la complexité des informations produites, du tri et de l'analyse des données ; des difficultés à maîtriser le logiciel, voire de l'équipement informatique ; des dysfonctionnements et des aléas toujours urgents à gérer (puisque la traite se fait 24h/24).

C'est d'autant plus le cas lorsque l'éleveur opte pour une surveillance à distance de la traite, via le smartphone. Parmi les exploitants rencontrés, plus de la moitié possédait un smartphone leur permettant d'être toujours connectés à la traite et à l'étable. La surveillance devient une activité majeure, bien que d'aucuns nous certifiaient que « l'œil de l'éleveur » est indispensable pour s'occuper des bêtes et produire du lait de qualité même, voire « surtout avec le robot ».

Mais si le robot de traite permet une plus grande souplesse, une grande partie des exploitants interviewés deviennent soumis à une hyperconnexion, comme l'exprime cet exploitant :

« Je ne me déconnecte jamais, même si je ne suis pas sur l'exploitation, je jette toujours un œil sur mon smartphone, j'ai une appli « vidéo », je vois mes bêtes quand je veux. Je peux être à 200 km, je les vois et je sais si tout va bien ou pas. Je peux agir de loin. Et ça me rassure ».

Certains refusent cette connexion jugée exagérée et même intrusive. Néanmoins, tous sont soumis aux alarmes qui peuvent se déclencher de jour comme de nuit. Au fur et à mesure de la connaissance développée sur l'outil, les éleveurs programment les alarmes nocturnes en privilégiant les alertes sur des dysfonctionnements majeurs ayant une répercussion sur la production et en décrochant les signalements de défauts mineurs sans caractère d'urgence. Le travail de l'exploitant se transforme et devient une activité de surveillance de processus.

Ce qui est en jeu, c'est la recomposition, pas toujours simple, de l'identité professionnelle de l'agriculteur : « Ce n'est pas facile de dire à ses collègues : mes bêtes ne sortent plus de l'étable, je ne touche plus les bêtes... ». Mais d'autres revendiquent de conserver cette identité : « Nous restons éleveur avant tout. Il faut toujours avoir le regard de l'éleveur ».

## CONCLUSION

L'implantation des robots de traite n'est pas sans influence sur la QVT des éleveurs. Dans l'immédiat, ils permettent à l'exploitant de prendre de la distance par rapport aux méthodes traditionnelle de traite – le caractère physique de l'activité<sup>2</sup> – et à son cadencement qui oblige l'éleveur à une présence à heures fixes deux fois par jours. Cette liberté retrouvée permet autant de réinvestir de nouvelles activités – analytiques notamment – que d'améliorer les rapports entre la vie professionnelle et la vie familiale.

Mais nos observations montrent que cette évolution ne se fait pas toute seule. Un travail d'appropriation conséquent reste nécessaire à l'éleveur pour faire de cette technologie un véritable instrument qui soutient et appuie son action. La notion d'usage est ici essentielle à prendre en compte : une technologie doit être retraduite et incorporée dans les gestes quotidiens pour être utile ; elle ne se déploie pas sans que les conditions d'usages pratiques soit pensées et adaptées. Sinon, le risque de rejet reste possible.

Aussi, l'isolement relatif des éleveurs ne facilite sans doute pas les choses. Le travail avec le conseiller de la marque permet d'anticiper certains usages. Les flux de matière et d'information, l'organisation du travail et de la production, la répartition de nouvelles tâches (souvent connexes/secondaires) ou les compétences à développer sont des éléments à prendre en compte. C'est le cas aussi lorsque l'introduction du robot permet de réfléchir au bien-être animal. Dans les cas qui ont réussi, le projet, mûri avec le technicien du fabricant a souvent été l'occasion de repenser les conditions de vie et de confort des animaux. Ceci se traduit par un cheminement qui respecte mieux la logique « des animaux »..., lesquels semblent alors se l'approprier plus aisément. En conséquence, les animaux paraissent plus calmes, plus productifs en lait, et les maladies sont également mieux détectées. L'usage doit donc intégrer tous ces éléments qui deviennent gage de réussite.

Le robot de traite participe certainement à la qualité de vie au travail des éleveurs. Néanmoins, des questions restent en suspens concernant les contraintes organisationnelles (utilisation et analyse des données via les compétences et l'évolution du métier, par exemple) et technologiques (les effets sur la santé mentale du fait de la gestion des aléas). Si le robot permet de libérer l'éleveur de la traite, ce n'est pas le moindre paradoxe que de voir celui-ci se transformer en « addict » du smartphone comme n'importe quel cadre dans les grandes organisations. Il faudra examiner si cette hyperconnexion – qui est aussi une source de brouillage entre la vie professionnelle et la vie privée – provoque des situations de « techno-stress ». Mais là encore, des usages seront peut-être inventés pour réduire ces nouvelles astreintes et trouver le moyen d'intégrer ces technologies dans des routines banalisées.

---

<sup>1</sup> Soit des préventeurs de la Caisse d'Assurance-Accidents Agricole de la Moselle (CAAAM) et du Service de Santé au Travail de la Mutualité Sociale Agricole (MSA Lorraine et MSA Marne, Ardennes, Meuse), soit avec l'appui des professionnels de la Chambre d'agriculture (Moselle, Meurthe et Moselle).

<sup>2</sup> Même si cette activité était partiellement mécanisée depuis longtemps.

---

## Bibliographie

**Proulx, S. (2015)**, « La sociologie des usages, et après ? » in *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n° 6.

**Denis, J. (2009)**, « Une autre sociologie des usages ? Pistes et postures pour l'étude des chaînes sociotechniques », in article de synthèse pour le programme *TIC et Migrations* (MSH Paris), septembre.

**Dronne, A. (sous la coordination de) (2017)**, *La robotisation participe-t-elle à la qualité de vie au travail des éleveurs ? Étude de cas dans les exploitations de production laitière lorraines et champardennaises*, rapport de recherche action, Aract Grand-EST, mars.

**Mazaud, C. (2017)**, « À chacun son métier. Les agriculteurs face à l'offre numérique », in *Sociologies pratiques*, n° 34.

# L'ÉCONOMIE DE PARTAGE :

de nouvelles formes de travail à l'ère du numérique

**Amina Yagoubi et Diane-Gabrielle Tremblay**

Téluq, Université du Québec  
dgtrembl@teluq.ca

À l'ère du numérique et de l'économie collaborative, le travail se transforme considérablement. Cela s'explique notamment par l'apparition de plateformes collaboratives ou participatives, un contexte auquel nous nous sommes intéressées afin d'observer comment s'organise le travail dans ces configurations productives. Nous avons effectué une étude approfondie d'une organisation de travail collaborative, existant depuis 2011, et se définissant comme étant un réseau de valeur ouverte (open value network), mettant en œuvre un nouveau modèle socio-économique de travail décentralisé : la production par les pairs ou peer production (travail collaboratif) en open source et répondant à une logique des « communs » (B. Coriat, 2015). Notre étude repose sur une recherche qualitative avec des observations participantes de cet écosystème, des veilles thématiques et l'analyse d'entretiens semi-directifs. Notre article illustre les transformations du travail et de son organisation, ainsi que la profonde modification de la relation de travail dans ce contexte, notamment les enjeux sur le plan de la reconnaissance des contributions.

Notre recherche porte sur un cas de plateforme d'innovation ouverte, collaborative et cet article traite de ses effets sur l'organisation du travail et de la relation d'emploi. Ce modèle de travail collaboratif revendique les valeurs d'un capitalisme distribué, celles de communautés *peer to peer* ou pair-à-pair (P2P) fonctionnant en *open source*. C'est donc à partir de l'étude d'un réseau travaillant en *peer production* que nous proposons d'analyser les transformations du travail dans un contexte où des membres motivés par des valeurs sociétales et collaboratives, s'engagent pour développer de nouveaux produits et services par l'innovation ouverte. Cette étude de cas nous paraît particulièrement intéressante, car peu de cas de réel partage ont été documentés et, surtout, nous nous intéressons ici à la transformation de la relation d'emploi, ou de travail, et principalement au mode de reconnaissance des contributions de chacun.

MOTS-CLÉS

numérique,  
collaboration,  
travail 2.0,  
travail collaboratif,  
peer-to-peer,  
nouvelles formes  
d'organisation du travail

## — 1. SENSORICA ET L'ÉCONOMIE DE PARTAGE

Le réseau Sensorica s'inscrit dans un nouveau type d'écosystème fonctionnant à partir d'une plateforme Web 2.0 collaborative (O'Reilly, 2007). Il repose sur la mobilisation de ressources humaines ou d'un capital humain assez vaste et diversifié pour travailler sur différents projets. Se présentant comme « un incubateur de transformation », il revendique des valeurs de partage et de collaboration, proposant un nouveau modèle d'organisation du travail pour créer de l'innovation ouverte. En repensant les liens sociétaux, le réseau s'engage dans une économie participative, dont le but n'est pas la recherche du profit mais plutôt la recherche d'autres avantages (Bauwens, Lievens, 2015).

Précisons d'abord que Sensorica tient à se démarquer du capitalisme de plateforme et s'inscrit dès 2011 dans la mouvance globale de l'économie de partage, en se distinguant des plateformes telles qu'Uber sur des questions de valeurs et de propriété. Quand on « parle de l'ubérisation (...) c'est de la propriété privée » tandis que lorsqu'on « parle de nous, on parle d'une plateforme qui est basée sur les valeurs, la plateforme n'appartient à personne ». Sensorica repose sur la production par les pairs, qui se déplace des services vers la production des biens matériels : « (par exemple), le mouvement *open source* pour le logiciel et pour les objets matériels, on appelle ça : *open source hardware* ». C'est une « mouvance de production par les pairs qui est basée sur les communs » :

« (...) la production par les pairs de biens matériels (englobe) toutes les étapes d'avant. Quand on fait de la production matérielle on fait en même temps de la production digitale, ce sont des documents qu'on crée ensemble, des design électroniques, des design mécaniques, mais on a en plus à gérer un espace, des outils, des matériaux, etc., donc ça devient plus lourd ».

Le terme de plateforme est critiqué, le réseau se reconnaît plutôt dans celui d'infrastructure car :

« La plateforme a cette connotation de contrôle, quelqu'un la possède et les autres ne sont que des membres. C'est comme une corporation qui offre des plateformes pour des activités économiques. Une infrastructure P2P comme le *blockchain* (chaîne de blocs) n'a pas cette connotation. Il faut bien distinguer entre P2P et le capitalisme de plateforme (ou nétarquique). Par exemple, personne ne peut contrôler, acheter ou vendre le réseau Bitcoin !

Alors que l'on observe par ailleurs la montée d'un capitalisme de plateforme parfois qualifié de *nétarquique* (Bauwens, Lievens, 2015 ; Bauwens, 2012), le cas de Sensorica représente un meilleur exemple de fonctionnement collaboratif, se basant sur un véritable partage et sur la production de biens communs. Michel Bauwens explique alors la distinction qu'il est important d'opérer entre le P2P et des plateformes telles qu'Uber :

« *L'économie de partage* que j'appelle pair-à-pair », où les individus s'auto-organisent pour créer un bien commun, a un potentiel émancipatoire important. Mais Uber ne relève pas de cette *économie collaborative* ou *de partage*. Il s'agit plutôt d'une mise sur le marché de ressources qui, jusque-là, n'étaient pas utilisées. (Le Monde, 2015) (Degryse, 2016). Citation exacte : Bauwens ou Degryse + pages/ou Le Monde ?

Précisons d'abord notre méthodologie de recherche avant de passer aux résultats concernant les transformations du travail dans ce contexte.

## — 2. MÉTHODOLOGIE

Nous avons mené une enquête empirique fondée sur des observations participantes et des entretiens compréhensifs semi-dirigés (Kaufmann, 1996). Nous avons réalisé cinq entretiens entre octobre et novembre 2015 avec différents membres de Sensorica, essentiellement des fondateurs et membres plus actifs. Le premier entretien d'une durée de 2h, s'est déroulé en présence de trois membres du réseau, dans leurs locaux. Les trois autres entretiens sont des entretiens individuels réalisés avec les mêmes membres, afin d'approfondir diverses questions. Les entretiens d'une durée respective de 35, 40 et 55 minutes, se sont déroulés un mois après le premier entretien collectif afin d'approfondir certaines dimensions à la suite d'une première analyse thématique. Le tout dernier entretien repose en fait sur un échange écrit visant à préciser certaines données. Ce déroulement en trois temps nous a permis de mieux comprendre les processus de coopération et de rétribution complexes associés à cette nouvelle forme de travail collaboratif. Par ailleurs, une dizaine d'autres entrevues semi-directives avec des organismes privés/publics et des responsables gouvernementaux (2015-2016) relatives aux questions de l'économie numérique (Yagoubi, Tremblay, 2017) ont permis d'alimenter la réflexion sur ces processus de collaboration et d'innovation ouverte et de confirmer l'intérêt de cette étude de cas. Nous avons soumis notre matériau d'enquête à une analyse thématique des données et des contenus (Miles, Huberman, 1994).

## — 3. RÉSULTATS

Dans cet article, nous nous intéressons au processus de collaboration et de rétribution des contributions des membres, ce dernier nous apparaissant l'aspect le moins documenté de ces nouveaux processus de travail collaboratif.

### **Le système de valeurs du réseau P2P et la reconnaissance des contributions**

Lorsque nous avons eu connaissance de l'existence de cette organisation de travail en P2P, la première question que nous nous sommes posée avait trait à la transformation de la relation de travail et à la reconnaissance des contributions de chacun. Il nous a d'abord été précisé que Sensorica repose sur un véritable modèle de partage, alors que dans les *Fab Lab*, par exemple, les gens ne travaillent pas forcément ensemble ; au contraire, ils développent souvent individuellement leur projet, avec parfois des collaborations, mais sans obligation (Scaillez et Tremblay, 2016), ce qui n'est pas le cas dans les réseaux en *open source*.

C'est ainsi que se pose d'autant plus fortement la question de la reconnaissance des contributions de chacun, notamment lorsqu'il y a commercialisation, ce qui ne se pose pas dans le travail individuel en *Fab Lab*. Par exemple, dans les *Fab Lab* si :

« Tu as besoin de Bluetooth et que quelqu'un a déjà travaillé avec du Bluetooth 4.0, peut-être qu'il va t'aider ou peut-être qu'il ne va pas le faire. Mais chez nous, il va t'aider, parce que ça va être une contribution (...) sur son travail... Tu vas lui donner un petit peu d'équité, de participation dans l'entreprise. Notre système ça marche ainsi, on appelle ça de l'équité... Le système de contribution capte sur un projet toutes les contributions de tout le monde puis chacun a un morceau de l'équité, de la participation.

Sensorica a donc développé un outil d'accès libre sur internet, un logiciel en *open source* comme l'est Linux, qui a été « construit de A à Z » et déposé sur sa plateforme : c'est « le Value Accounting System, le VAS ». Ce logiciel mesure les contributions des travailleurs autonomes venant de partout dans le monde (Europe, Pakistan, etc.) et travaillant ensemble sur des projets partagés et distribués. Chaque projet a « son VAS, ses caractéristiques, ses pondérations, les sommes allouées, les différents sous-produits de chacune des livraisons, une formule, un algorithme de valeurs. Cet algorithme est dynamique, il change par projet. Ça peut être déterminé par l'initiateur ou ça peut être déterminé démocratiquement (selon) le type de projet. C'est vraiment flexible ». Toutefois, un encadrement n'est pas exclu : « On a beau être souples, on est souples sur la structure organisationnelle, mais au niveau encore une fois des outils, des choses qu'on amène, c'est des choses très cadrées ».

Ce qui est particulièrement intéressant, c'est que le VAS « permet de comptabiliser la contribution de chacun et, ensuite, il y a une redistribution d'argent qui est gérée par la plateforme en fonction de la contribution de chacun ». Autrement dit, « chaque projet a une gouvernance... Pour les gens qui participent sur le projet sont inscrits dans le système (et pour) chaque paiement le travail est rémunéré, enregistré dans le système. C'est fait avec des spécialistes ». Cet interlocuteur poursuit avec un exemple :

« Vous rentrez le nombre d'heures travaillées sur le projet, par exemple, moi j'ai travaillé le 1<sup>er</sup> octobre de 13h à 15h sur la sous-partie du briefing qui correspond à la stratégie. Je rentre et c'est pris en compte par des algorithmes du *coding system* (...) et selon le nombre de personnes participantes, le temps investi par chaque personne, la valeur, qu'elle soit monétaire ou autre (on parle de "autre" parce qu'on est sur des projets d'intégration d'autres types de monnaie)... Sur ce système-là, chacun est rétribué. Effectivement, on a rémunéré des gens à l'international. Par exemple, moi j'ai passé 10 heures, une personne a passé une heure, je fais la somme de l'algorithme. On est même en train de créer (la même chose) pour être sur l'innovation sociale et appliquer ce principe de gouvernance par les algorithmes ».

Il faut souligner que ce genre de reconnaissance et de rétribution des contributions repose clairement sur la confiance et le système de valeurs propre à ce mode de fonctionnement. Pour chaque projet, surtout dans le cas des *remix*, il est dit aux gens qui ont participé aux autres projets :

« Ne vous inquiétez pas, on le prend, on l'utilise, mais on a une mémoire, on sait que ça vient de vous et vous allez être rémunérés dans ce nouveau projet parce qu'on a utilisé vos choses ». C'est pour ça qu'on fait partie du *Value Accounting System*, le VAS. Parce qu'on résout un problème fondamental et l'internet nous permet de travailler ensemble sur toute la planète. Et donc on a cet internet et on est capable d'établir des relations riches de création de valeurs ».

Cependant, la rétribution n'est pas calculée par heure de travail : « le *Value Accounting System*, c'est être capable de mettre des paramètres sur un projet différemment. Le temps, c'est un indice, mais il y a d'autres facteurs », nous dit-on. Par exemple :

« Sur l'histoire des financements participatifs, il a été décidé récemment dans le cadre (d'un projet) que tel pourcentage du financement serait après attribué à l'ensemble des personnes qui ont travaillé sur la campagne de financement à partir justement de ces valeurs-là, de cet algorithme-là... Il n'y a pas juste du temps, (...) il y a effectivement un ensemble d'autres facteurs qui sont pris en considération dans la formule. »

Ainsi, cette transformation du travail se traduit par une nouvelle relation d'emploi, ou plutôt de travail (car il n'y a pas de relation « d'emploi » comme telle), et par de nouvelles modalités de reconnaissance du travail. Dans le cas étudié, puisque plusieurs de ses membres ont d'autres activités et sources de revenus, la question de la rémunération ne se pose pas toujours ou est moins cruciale ; mais elle se poserait si les personnes souhaitaient vivre de ce travail uniquement. Cet enjeu de la rémunération reste posé par ces nouvelles formes d'organisation de la collaboration au travail. Sensorica a tenté de le solutionner par son VAS. La constitution d'un projet repose ainsi dans « un contrat social » exprimé dans un algorithme :

« Les gens se mettent ensemble et puis ils font un contrat social. Ils vont dire voilà comment on va valoriser le temps, valoriser l'investissement en argent, ceux qui s'impliquent initialement ou ceux qui viennent après... Et donc, on fait ce contrat social-là, *c'est écrit sur la porte*, et si les gens n'aiment pas ce qui est écrit, si les gens n'aiment pas l'algorithme, ben ils ne vont pas participer. S'il n'y a personne qui se présente, ben les gens qui sont dans le projet se remettent ensemble puis ils vont dire : écoutez, on a un problème d'incitatif... Les gens ne veulent pas participer pour le moment ou peut-être a-t-ont besoin de certaines compétences plus pointues. Alors on dit : il va falloir peut-être augmenter un peu la valeur de cette compétence parce qu'elle est rare sur le marché et, pour l'attirer, il faut augmenter un peu la valeur. Et ils reviennent et peuvent changer ce contrat social. »

Ce partage de valeurs communes renforce la cohésion de la communauté ouverte et le sentiment de justice grâce à une réponse algorithmique qui intègre également la gouvernance. Alors même si parfois les gens ne sont « pas d'accord (...), on sait que c'est une métrique qui est appliquée à tout le monde systématiquement », ce qui renforce ce sentiment de justice et d'équité. L'adoption du VAS « (...) est quelque chose qui est beaucoup plus juste aujourd'hui surtout quand les gens ne travaillent plus au sein d'une entreprise, ou travaillent de chez eux; ils ont la possibilité aussi de travailler sur un projet ou deux et d'être rémunérés sur ce projet-là, encore une fois avec des pondérations... C'est une façon de créer de nouveaux modèles économiques et franchement, sur le VAS, il n'y a que nous ! »

### **Collaborations : travail entre pairs et par projet**

Sensorica participe à de multiples projets, dont certains en collaboration avec des établissements d'enseignement, des universités, des laboratoires de recherche, des centres hospitaliers, des entreprises, etc. Les projets mobilisent différentes personnes et équipes : « Des gens qui fabriquent, des designers, des programmeurs, des gens qui vont faire des campagnes de socio-financement, des chercheurs, etc. ».

Le nombre de participants aux projets varie selon les besoins et bien que le noyau dur soit basé à Montréal, Sensorica peut regrouper jusqu'à « 20 000 personnes » selon les projets : « Les gens arrivent et répondent, sont distribués à travers le monde ». C'est un réseau ouvert qui ne fonctionne pas avec 'des relations contractuelles' ».

Apportant son savoir-faire en matière de travail en *open source* et d'innovations technologiques, Sensorica se veut une « interface entre une communauté ouverte et une institution classique », tandis qu'il va bénéficier en contrepartie de l'expertise et des équipements des universités ou laboratoires de recherche avec lesquels il collabore.

Sensorica n'a pas à sa tête une personne ou un groupe ; on mobilise un ensemble de personnes qui travaillent selon « des processus de collaboration ». Les plateformes et les TIC ont favorisé ce type de collaborations (Evroux et al., 2014) en *open source* qui se réalisent autour de projets pair-à-pair et à partir d'un *Lab* d'innovation.

Les échanges se font essentiellement en ligne : « Un individu propose un projet et d'autres adhèrent et le tout se déroule en P2P » :

« Le mot collaboration, ce n'est pas comme la coopération. La coopération, on travaille ensemble et on a tous les mêmes buts. La collaboration, chacun a ses besoins, ses buts, mais on s'aligne pour travailler pour la même chose. Dans la production avec les pairs, pour produire des objets physiques, comme nous, c'est complètement une autre histoire. Sensorica est un des premiers au monde à essayer de prendre des tendances qu'on voyait sur internet : tu voyais les communautés qui existent sur les forums, etc., qui se partagent la technologie qu'ils ont créée, par exemple, les imprimantes 3D, ça vient de là, les drones aussi, ça c'est deux produits qu'on appelle hyper-innovateurs. S'ils avaient évolué dans un laboratoire de recherche et de développement, à l'intérieur d'une compagnie, ça ne serait pas devenu aussi populaire que maintenant.

L'organisation du travail en *open source* et de la production par les pairs est rendue possible grâce à la réunion d'individus qui « se mettent ensemble, se coordonnent ensemble comme pairs, comme des individus indépendants, comme des *free lancers* (...), en utilisant des outils de gestion, de communication, de coordination et ils produisent quelque chose ensemble ».

Pour un projet international, un membre nous explique comment le travail s'organise :

« Dans notre environnement, j'ai un réseau, on a un forum en ligne, je travaille sur quelque chose, je dis : Hey! Je travaille sur quelque chose ! Là, je mets la caméra puis il y a quelqu'un d'autre qui va embarquer... On va travailler ensemble, ce n'est pas juste des contributions personnelles, c'est des contributions vraiment collaboratives.

Il nous a été expliqué comment se déroule cette collaboration à partir d'un autre projet, avec une université :

« Celle-ci a besoin d'un dispositif pour tester de nouveaux matériaux en laboratoire, donc ils nous ont donné le mandat... Les avantages ? C'est réduire les coûts à l'innovation encore une fois et améliorer cette innovation-là. Parce qu'il y a cette communauté ouverte, on agit comme un entonnoir... On répand la nouvelle du projet, on annonce les besoins qu'on a, et là, on fait appel au *crowd*, à tout le monde qui est atteint par notre campagne médias et communication. Donc là, (le réseau) travaille ses outils et à l'intérieur de ça, on structure tous les gens, chacun arrive, s'inscrit dans des activités précises, et on finit par avoir un prototype. Donc l'université voit dans le réseau une nouvelle façon de faire du *crowdsourcing*, faire de l'innovation ouverte... L'université ne sait pas comment faire ces choses-là, car ils travaillent de manière classique, fermée, dans un laboratoire.

Finalement, les collaborations en *Open Source* constituent un avantage pour les projets entre différents acteurs :

« Un professeur assez jeune comprenait bien l'avantage de travailler avec l'*open source*, la façon de fonctionner de cette communauté *open source* et ça a été vraiment intéressant comme collabora-

tion. Parce que finalement, ce qu'on a prototypé avec eux c'est pas seulement la technologie elle-même, c'est pas seulement ce capteur mais c'est aussi l'interface entre une communauté ouverte et une institution classique. Traditionnellement on signe un contrat entre une compagnie, d'autres formes d'organisation et l'université, donc il a fallu un peu hacker ce mode de fonctionnement : comment une université peut collaborer avec quelque chose qui est informel ? Comment on donne accès aux membres de ce réseau-là ? Au laboratoire ? Sur la base de quoi ? Ce ne sont pas des employés dans une compagnie, c'est des individus... »

### La question de la gouvernance

Pour rendre le système juste, la gouvernance est une composante importante : « C'est l'ensemble des choses qui font que c'est éthique, qu'on est content d'aller travailler sur un projet et qu'on sent que sa voix a effectivement la même portée que la voix de n'importe qui d'autre ». La gouvernance est assurée par la mise en place de règles qu'« on a commencé à introduire dans le VAS », ce sont des « normes d'engagement par projet :

« La valeur est intéressante parce qu'on est toujours dans des systèmes ouverts qui sont les attracteurs. Cette valeur revient tout le temps. C'est le sucre... On peut pas gérer une compagnie ouverte d'innovation, un réseau ouvert d'innovation, il peut pas prendre, il ne peut pas exister premièrement s'il n'y a pas le sentiment de valeur, de justice, s'il n'y a pas des incitatifs financiers : ça prend tout ça. Mais la valeur revient toujours, toujours ».

Le VAS permet également de proposer des services « à l'extérieur de l'écosystème » pour apprendre à des clients intéressés « à faire du *value accounting* » et comment l'utiliser ou l'adapter pour un besoin. Cependant, en termes d'amélioration du système de rétribution, il nous a été indiqué que d'autres technologies sont attendues :

« Il y a de la technologie qui s'en vient qui va faire que les communautés vont être, comme on dit en anglais, *interopérables* (interopérables). Ce qui fait que c'est correct de rentrer en négociation avec une autre communauté ou un autre espace physique, dire : vous avez besoin de quelque chose, ce truc-là, on peut l'utiliser, on va vous donner tant de pourcentage, quelque chose du genre. Mais là, on parle de travailler avec de la technologie qui va nous permettre de faire ça automatiquement. Alors, vous avez un objet que vous voulez partager avec une communauté qui développe quelque chose de notre système, il y a une équation de valeurs sur l'équipement lui-même qui peut juger c'est quoi la contribution. Ça, c'est quelque chose d'un petit peu plus lointain dans le futur. »

Le réseau vient régler le problème humain de la gestion du matériel, des ressources, du travail avec un outil performant qui représente la deuxième partie du VAS : Le *Network Resource Planning*. Le réseau et la plateforme interviennent dans des projets en proposant des outils de gestion de réseau tel que le *Network resource planning* (NRP) qui est un système de gestion des ressources physiques et de planification de ressources :

« Le *Network Resource Planning*, un instrument de gestion de ressources en réseau qui permet de suivre l'utilisation de toutes ces ressources qui vont des matériaux, des instruments, jusqu'au *prototype design*. Ça permet de suivre l'utilisation des ressources, de donner du crédit à ceux qui ont travaillé, de régler des problèmes et des conflits : « Qu'est-ce que tu fais ? Tu utilises mon truc » ? Et puis comment je vais être remercié ou rémunéré ? Tous ces problèmes-là viennent d'être résolus » !

Cet outil de gestion et de gouvernance est utilisé pour le réseau d'entreprises.

« Pour l'entreprise, on a le *Ressource planning* (RP) qui permet de gérer cette communauté. Les gens vont pouvoir communiquer entre eux, *logger*, par exemple, des heures, de l'argent là-dessus et le projet va être suivi comme ça au fur et à mesure... Au niveau de la collaboration, on n'a pas besoin d'être sur place pour pouvoir travailler avec les gens. Alors, c'est vrai qu'on connaît beaucoup d'outils qui le permettent au niveau de la gestion de projet, mais celui-ci est quand même beaucoup plus poussé parce qu'il permet de travailler de partout dans le monde... Il existe des outils aujourd'hui pour collaborer *on-line*, mais aussi pour des questions de gouvernance... Ce sont de nouveaux outils qui permettent vraiment de travailler en collaboration les uns avec les autres, de se parler. Le plus important c'est ce qu'on appelle les flux, les flux d'informations et à chaque fois qu'on a un problème de communication, c'est que le flux est interrompu, donc résultat : il faut favoriser au mieux ».

En termes d'économie de partage, Sensorica compte alors sur ses collaborations et une gestion particulière du bien commun pour bénéficier de l'utilisation d'équipements : « Pourquoi acheter un microscope si ce microscope se trouve dans un laboratoire à l'université et est utilisé à 5 % du temps ? Alors on est toujours à la recherche de ces possibilités-là, de ces opportunités » :

« Si on travaille dans un laboratoire d'université, (qu'une) ressource existe et appartient à l'université, si elle fait partie d'un projet, alors l'université peut dire : " Vous avez accès à l'utilisation du labo, à certaines machines qui nous ont coûté 1 million de dollars, pour faire de l'innovation (...), mais nous on veut faire partie de ce projet, donc on s'investit en vous donnant accès à l'espace. Donc cette valeur utilisée est capturée par le système, ça peut donner des bénéfices. Le travail en consortium c'est souvent comme ça (T). »

### **Le travail 2.0 : Crowdsourcing et open source**

Le travail en *freelance* (ou travail indépendant, autonome) et par projet est en nette progression dans le contexte de l'économie collaborative et Sensorica repose sur ce mode de fonctionnement :

« De la même façon, je crois qu'il est prévu en 2025 ou en 2030 aux États-Unis que 40 % ou 50 % des métiers seront exercés de façon autonome. On a là encore une fois une révolution dans le domaine de l'emploi. On n'est plus limité juste à un emploi à vie, on va vers la multiplication de petits emplois mais des emplois proches de ses valeurs... Personne ne consacre un temps plein sur de la programmation ou du design ou de la communication stratégique mais on va plus travailler en multipliant les projets... Le travail vient du latin *tripalium*, torture, et je pense qu'il y a un grand *distinguo* à faire entre travail, métier et profession... Est-ce qu'on fait un travail, est-ce qu'on exerce un métier ou est-ce que c'est une profession ? D'ailleurs ce n'est pas la même chose que ce qui nous motive et ce qui nous alimente ».

Ainsi, l'économie collaborative « amène de nouvelles possibilités, notamment en permettant à des gens à travers la planète de travailler sur des projets, de créer des valeurs ensemble ». Certains pays sont plus proactifs que d'autres ; par exemple « la France, (...) l'Espagne, sont très forts là-dedans ». Les raisons peuvent être attribuées à un fort « taux de chômage pour les jeunes, c'est environ du 20% ». En Europe, « la crise économique (...) a accéléré le processus parce que les gens, ils se sont penchés vraiment sur les alternatifs étant donné que l'économie commençait à aller mal en 2008 ». De plus, ce sont « des jeunes qui connaissent la nouvelle technologie, se sentent à l'aise à opérer dans cet espace virtuel, à faire des collaborations, etc. Donc pour eux c'est logique d'aller là-dedans ».

## CONCLUSION

L'étude de cas a permis de faire ressortir, parmi la communauté Sensorica une opposition, voire une résistance à l'endroit de l'économie collaborative dominante, *mainstream*, cette dernière se mettant en place dans plusieurs initiatives comme Uber. Sensorica s'oppose ainsi à un capitalisme dit « né-tarchique », un capitalisme reposant sur une plateforme, une technique, et qu'il distingue d'une véritable économie collaborative ou de participation.

Comme nous l'avons vu dans notre étude de cas, le *crowdsourcing* peut permettre de réduire les coûts de la R-D et d'avoir accès à plus d'idées. Par contre, certains auteurs, dont Robertshaw (2015), critiquent ces pratiques, considérant que « des travailleurs ou des fournisseurs traditionnels » sont remplacés peu à peu par de nouvelles communautés en ligne qui contribuent à offrir « des services, des idées ou des contenus » à la place des supports traditionnels. En soi, cela ne pose pas problème, mais c'est plutôt la question de la collecte de données et de la rétribution des contributions qui posent problème à certains analystes de ces développements :

« (...) Cette technique a été largement exploitée par les géants de l'internet comme Google, Facebook et Apple qui récoltent des données sur les individus (...) et accumulent des informations à leur sujet pour analyser des modèles de comportement et des tendances qui constituent la base de services de grande valeur ». (Degryse, 2016, p. 38)

Aussi, certains notent que le *crowdsourcing*, observé dans cette nouvelle économie numérique peut être vu comme se rapprochant d'une « (...) certaine forme de taylorisme digital : il s'agit de décomposer le travail, ou le processus de production, en toutes petites tâches simples et répétitives, qui seront proposées à la « communauté » des *crowdworkers* : encodages de données, classements. (Degryse, 2016, p. 38)

Il y a donc ici un enjeu majeur associé à ces transformations du travail, ce que certains voient comme une nouvelle forme de taylorisme, un enjeu auquel s'ajoute aussi la question de la reconnaissance des contributions. Le cas de Sensorica montre comment ces contributions peuvent être reconnues et comment l'autonomie des personnes peut aussi être favorisée pour éviter le taylorisme digital. Cependant, ces enjeux restent posés dans d'autres cas.

Les questions de la reconnaissance des contributions, de la division du travail, ainsi que de la motivation à la participation restent donc à approfondir dans des recherches futures, ce que nous avons l'intention de faire, en nous intéressant notamment aux formes de mobilisation et de démobilisation (DeQuatrebarbes, 2016). Ce type de réseau international de collaboration reste de même difficile à appréhender et analyser, de sorte que nous fournissons ici une première étude des enjeux posés par les transformations du travail dans le contexte l'économie de la collaboration.

---

## Bibliographie

**Bauwens, M. (2012)** *Vue d'ensemble de l'économie collaborative avec Michel Bauwens*, Entrevue réalisée par Alain Ambrosi, [https://www.youtube.com/watch?v=t1UuoV\\_kR2s](https://www.youtube.com/watch?v=t1UuoV_kR2s)

**Bauwens, M. et Lievens, J. (2015)**, *Sauver le monde : vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer*, Paris, Les Liens qui libèrent.

**Coriat, B. (2015)**, *Le retour des communs*, Paris, Les liens qui libèrent.

**De Quatrebarbes, P. (2016)**, « Ces gens-là ne licencient pas, ils « désactivent » ! Entretien avec Antonio A. Casilli, in *L'Humanité.fr*, 26 mai.

**Degryse, C. (2016)**, *Impacts sociaux de la digitalisation de l'économie*, Working Paper, Institut syndical européen, Éditeurs : ETUI, Bruxelles, p. 1-85.

**Evroux, A. F., Jacquemin, M., de Mentque, Q., Rodet, F., et Thocquenne, B. (2014)**, *L'Économie collaborative : nouveau vecteur d'influence et de reconquête du pouvoir*, groupe eslsc.

**Miles, MB. & Huberman, AM. (1994, 2<sup>nd</sup> ed.)**, *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, Sage Publications.

**O' Reilly, T. (2007)**, « What is Web 2.0 ? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software », in *Communications & Stratégies*, vol. 65, n° 1, p. 17– 37.

**Kaufmann, J-C. (1996)**, *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan.

**Robertshaw, S. (dir.). (2015)**, *The Collaborative Economy : Impact and Potential of Collaborative Internet and Additive Manufacturing*, Scientific Foresight Unit (STOA), PE 547.425, European Parliament.

**Scaillez, A. et Tremblay, D.-G. (2016)**, *Modalités de contribution à l'innovation ouverte : la contribution des modèles de partage de technologies dans le contexte des tiers-lieux : coworking, living labs et fab labs*, Rapport de recherche pour le programme de Synthèse de connaissances du CRSH, Montréal, Téléuq, 148 pages.

**Yagoubi, A. et Tremblay, D.-G. (2017)**, « L'innovation numérique et technologique dans le vêtement-mode : les politiques publiques en soutien à la création d'un écosystème d'affaires intersectoriel », in *Innovations 2017/0*, numéro sur Les politiques d'innovation dans la mondialisation, (article en Prépublication), Ed. De Boeck Supérieur, p. 1-34.

# TECHNOLOGIES COLLABORATIVES :

usages et impacts au sein de l'activité collective

## Pauline Crouzat

Psychologue clinicienne, doctorante GRéPS - Université Lyon 2 Lumière, Institut de Psychologie  
crouzat.pauline@live.fr

## Marc-Eric Bobillier Chaumon

Professeur de Psychologie du travail et psychologie ergonomique, GRéPS, - Université Lyon 2 Lumière, Institut de Psychologie  
marc-eric.bobillier-chaumon@univ-lyon2.fr

**L'**objectif de cet article est de qualifier l'impact des technologies dites collaboratives sur l'activité collective de diverses équipes travaillant au sein des départements d'ingénierie aéronautique. En effet, le développement de cette activité collective constitue une ressource pour la santé au travail mais aussi un levier de la performance organisationnelle. Sur la base d'une étude qualitative (combinant entretiens et observations de l'activité collective et des usages d'outils numériques collaboratifs), nous verrons comment ces dispositifs peuvent soutenir ou contraindre le développement des collectifs de travail. Leur usage peut, par exemple, faciliter un ajustement mutuel et la synchronisation opératoire entre différents acteurs multi-localisés. Pour autant, nous montrerons aussi que cet usage a tendance à fixer les échanges dans une logique strictement opératoire, peu propice à la réflexion commune ou à la réflexivité qui sont pourtant constitutives d'un collectif de travail.

L'ambition de notre recherche doctorale (effectuée dans le cadre d'une convention CIFRE dans un grand groupe aéronautique) est de repérer les déterminants d'une activité collective efficiente au sein des secteurs d'ingénierie. C'est dans cette perspective que s'inscrit cet article qui fait suite à une étude de deux ans au sein de l'entreprise. Ce travail concerne plus précisément l'inscription des usages des technologies collaboratives au sein de l'activité.

## 1. DE L'USAGE DE LA TECHNOLOGIE A L'ACTIVITE COLLECTIVE

Ici, il s'agit de s'interroger sur la place des technologies dites collaboratives dans l'activité de travail et de tenter de saisir comment des salariés peuvent les utiliser au quotidien. L'usage des technologies correspond à un ensemble de pratiques et de règles partagées par un groupe qui les construit dans le temps (Docq et Daele, 2001). Or, ces usages peuvent différer d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à l'autre. L'usage prescrit d'une technologie est à distinguer de son usage effectif. C'est ici ce dernier, cet usage concret que nous avons analysé. La population observée est composée d'employés évoluant au sein de l'ingénierie aéronautique. Leurs activités sont dites de services et sont par consé-

quent, immatérielles. Il s'agit d'activités de conception mais aussi de management ou de gestion des ressources humaines. Ce sont des services différents où, en revanche, les salariés utilisent les mêmes technologies de collaboration et de communication.

### 1.1. Activité collective et technologies numériques : quel lien ?

Le développement de l'activité collective constitue une ressource pour la santé au travail mais aussi un levier de la performance organisationnelle (Caroly, 2010; Clot, 2010). Plusieurs études ont démontré que « la santé se dégrade en milieu de travail lorsqu'un collectif professionnel devient une collection d'individus exposés isolément » (Caroly et Clot, 2004, p. 43 ; Clot, 2010). Une « activité collective » se caractérise par une interdépendance entre les salariés (Leplat ; 1993). L'activité collective est constituée par le travail collectif et le collectif de travail. Le travail collectif va concerner l'ensemble des tâches et leur articulation : il peut alors prendre plusieurs formes interactives (De la Garza et Weill-Fassina, 2000). Ce travail correspond aux processus avec lesquels les salariés répartissent leur tâches et échangent savoirs et informations. Il peut s'agir de collaboration lorsque plusieurs opérations, concernant un même objet, s'articulent afin d'atteindre un objectif commun à moyen ou long terme. C'est aussi le cas lorsque les salariés travaillent sur un même objet avec un but en court terme ou encore d'entraide lorsqu'un(e) salarié(e) seconde un(e) collègue ou réalise une action à sa place. Le collectif de travail se définit plutôt comme une instance de régulation collective. Pour qu'un collectif de travail existe, « il faut simultanément plusieurs travailleurs, une œuvre commune, un langage commun, des règles de métier, un respect durable de la règle par chacun, ce qui suppose un cheminement individuel qui va de la connaissance des règles à leur intériorisation » (Cru, 1988).

Selon Rabardel (1995), un outil ou une technologie n'existe pas en soi, ni isolément. Il s'inscrit au sein même des pratiques et des habitudes sociales, dans une activité préalable qui va elle-même influencer son usage et transformer ses caractéristiques initiales. L'introduction de technologies et l'usage qui en est fait influencent donc nécessairement l'activité collective concernée. Il importe alors de connaître en quoi ces technologies modifient l'activité des salariés ainsi que l'articulation entre activité individuelle et collective. Ici, il s'agit d'interroger comment quatre technologies peuvent influencer l'activité collective des salariés.

### 1.2. Des technologies collaboratives aux technologies de communication

Nous avons observé l'usage d'outils numériques durant deux ans au sein du département d'ingénierie d'une entreprise aéronautique. Nous présenterons ici plus particulièrement *quatre outils numériques*. Il s'agit de technologies de communication et de collaboration (Bobillier Chaumon, 2003) dont nous avons exploré les types d'usage et tenté de déterminer l'impact de ces derniers sur l'activité collective des salariés.

Le ***courrier électronique*** est devenu une des technologies de communication les plus utilisées au monde. Au sein de nombreuses entreprises, les mails sont au cœur de l'activité. Dans l'entreprise concernée ici, chaque salarié dispose de son compte Microsoft Outlook qui lui permet de gérer ses informations et son courrier électronique. Tous les comptes de l'entreprise fonctionnent conjointement à travers un serveur. Ce gestionnaire d'informations et de courrier permet aussi de gérer les agendas, les contacts et les tâches, tout en assurant un stockage des informations. Il autorise un accès multi-utilisateurs au sein de l'entreprise autorisant un partage des calendriers et des emplois du temps.

La seconde technologie de communication observée est **Microsoft Powerpoint**, un logiciel de présentation. Ce support visuel, qui permet de créer des diaporamas et de les présenter, est devenu incontournable dans les entreprises. Depuis près de vingt-cinq ans, la présentation orale seule n'a plus cours au sein des entreprises. Toute présentation nécessite un support visuel : ainsi, aux diapositives matérielles, ont succédé depuis près de quinze ans, les diapositives numériques issues de Powerpoint, les *slides*, qui peuvent être imprimées ou présentées via un écran sous commande du présentateur.

Nous avons étudié l'usage d'une troisième technologie de communication : celui du **réseau social d'entreprise**, qui constitue également le portail *intranet* de l'entreprise. L'outil a ainsi été conçu afin de répondre « aux besoins internes de publication, de collaboration et de mise en lien sociale<sup>1</sup> ». L'objectif de cet outil serait de « partager des articles, blogs, posts ou autre contenu à des fins utiles avec son audience », « d'interagir avec ses collègues en partageant des informations » et de devenir « un utilisateur actif connecté, qui partage avec ses collègues à des niveaux professionnel et personnel<sup>2</sup> ».

Enfin, nous nous sommes intéressés au service de **visioconférence**, très utilisé dans cette entreprise internationale. Pour démarrer une conférence, chaque participant peut se connecter via un lien que lui envoie la personne organisatrice. Lors de la visioconférence, chacun peut ainsi entendre ce que dit l'organisateur mais aussi répondre, voire intervenir sur la présentation en cours en modifiant ou en agissant directement sur le ou les documents affichés.

### 1.3. Méthodologie déployée

La démarche méthodologique développée ici est essentiellement qualitative. Elle s'appuie sur une observation des usages *in situ* mais aussi sur le recueil des perceptions et des représentations des salariés quant aux technologies concernées. Plusieurs méthodes ont été mises en œuvre avec un double objectif. D'une part, il s'agissait de caractériser les usages de ces technologies et, d'autre part, d'interroger et de qualifier l'évolution des contraintes et des conditions de réalisation collective du travail à partir de ces usages.

La population sur laquelle a porté notre étude était composée, au total (observations et entretiens inclus), de dix ingénieurs en conception, de deux responsables des ressources humaines, de huit chargés de projet, de trois assistants de projet et de quatre managers. Il s'agissait donc uniquement d'activités dites de service et/ou de support. Durant deux ans, nous avons observé les rencontres physiques pouvant avoir lieu au sein de ces équipes : réunions et ateliers de travail, médiatisés ou non par visioconférence. Plus de trente réunions d'équipe hebdomadaires ont pu être ainsi observées. Nos observations de ces rencontres ont porté sur la structure (temps limités formellement ou non, répartition de la parole) et le contenu (sujets abordés, interventions) de ces rencontres. Nous avons aussi observé, en suivant des salariés pendant une journée, les usages concrets des outils, en temps réel. Des observations systématiques (70 heures au total) de l'utilisation de ces technologies ont ainsi été conduites auprès de dix salariés.

En parallèle, nous avons conduit quinze entretiens individuels d'explicitation afin de recueillir les perceptions et les représentations en lien avec les technologies concernées. Ces entretiens ont été menés auprès d'une population âgée de 24 à 60 ans, auprès d'ingénieurs en conception, de chargés et d'assistants de projet. Ensuite, il s'agissait de caractériser les usages de chaque dispositif. À travers une analyse à partir du logiciel NVivo 11 du contenu des entretiens, nous avons pu enfin évaluer le vécu des salariés lié aux usages de ces technologies dans leur activité quotidienne.

#### 1.4. Résultats : un système d'activité qui évolue

L'analyse de nos observations et du contenu des entretiens réalisés a abouti à de nombreux résultats. Nous indiquerons ici les plus caractéristiques, c'est-à-dire ceux qui sont apparus dans plus de la moitié des observations et/ou des entretiens.

Concernant l'observation des temps de travail collectifs, nous constatons des retards très fréquents aux réunions (l'entreprise étant multi-sites). Nous notons également un effort d'écoute et de concentration réduit (avec, parfois, l'utilisation des ordinateurs par certains employés), un enchaînement des sujets à aborder et un chronométrage de tous les temps de parole. Les ateliers de travail, comme les réunions, sont tous centrés sur des activités de coordination et d'ajustement des tâches. Plus rarement, nous avons pu observer des sessions de *brainstorming* commun, toujours chronométrées (et durant moins de vingt minutes).

Dans le tableau ci-dessous, nous avons synthétisé les principaux usages des technologies en parallèle des usages effectifs observés.

	Usage prescrit	Usage effectif <i>Principales caractéristiques</i>
<b>Microsoft Outlook</b>	Échanges d'informations, partage d'agendas, prises de rendez-vous.	Échanges d'informations, prises de rendez-vous. Technologie centrale et qualifiée d'« indispensable »
<b>Visioconférence</b>	Réunions à distance dans un cadre international.	Multi-sites (y compris au sein de la même ville).
<b>Microsoft Power Point</b>	Support visuel de présentations orales.	Un même format pour toutes les présentations, support de « compte-rendu » (personnel ou à partager).
<b>Réseau social d'entreprise</b>	Echanges d'informations, questions, échanges.	Recherche d'informations ou de liens vers les logiciels existants.

**Tableau 1** : Usage prescrit et usage effectif des technologies de communication et de collaboration au sein de l'entreprise

L'usage des mails est associé, dans l'intégralité des entretiens, à l'excès (« c'est une maladie ici » ; « j'en peux plus »). Les contenus des mails sont très hétérogènes allant de l'échange de nouvelles personnelles, à la discussion en passant par de brefs échanges d'informations voire des validations comprenant deux lettres (« OK »). L'envoi de mails est rarement perçu comme favorisant la construction, la réflexion ou l'élaboration commune comme nous l'indiquent ces deux extraits :

« Parce ce que quand j'ouvre Outlook, c'est pour envoyer un mail à quelqu'un ou pour envoyer une réunion à quelqu'un ». « Le mail, c'est un échange d'informations mais c'est pas suffisant. Vous allez peut-être devenir plus performant dans votre travail individuel parce que vous allez acquérir de l'information mais ça permet pas de... de travailler en collectif, non. C'est pas suffisant. C'est pas avec ça que vous allez développer une vision commune, par exemple. C'est pas avec ça que vous allez développer les interactions entre les personnes, ni comprendre les impacts : je fais quelque chose, ça impacte sur telle personne. C'est impossible ».

De même, en observant l'utilisation qui est faite de l'agenda partagé, nous notons qu'environ 50% des utilisateurs ne tiennent pas compte de l'agenda de leurs interlocuteurs avant de proposer et de poser des réunions et des rendez-vous. Dans 90% des agendas observés, nous relevons que les temps de trajet ou de déplacement ne sont pas pris en compte : par exemple, être en réunion sur le site A de 14h à 15h et prévoir une réunion sur le site B de 15h à 16h (le temps de trajet entre les deux sites variant de 15 à 30 minutes selon le type de transport utilisé). Enfin, nous notons un usage du mail assumé ou dénoncé comme « preuve écrite rassurante » ou comme un « faire-valoir » dans près de deux tiers des entretiens.

Le logiciel Power point, au-delà d'un simple support visuel de présentation, est utilisé comme support de comptes rendus aussi bien collectifs que personnels. Son usage correspond, le plus souvent, à une compilation d'informations et/ou de résultats sous une forme plus ou moins personnalisée. Non associé à une présentation orale, leur utilisation du côté des récepteurs pose plusieurs problèmes comme des défauts d'interprétation imputables à la seule lecture, la différence de langues s'ajoutant parfois. Ces interprétations engendrent, de façon récurrente, des malentendus, des tâches mal orientées, du travail à refaire et donc une perte de temps et d'énergie parfois considérables. Cet extrait résume bien la problématique centrale de l'usage de ces compte-rendus en lien avec le sens du travail : « Aujourd'hui, on passe hélas beaucoup plus de temps sur la forme, sur la mise en forme que sur le contenu. Moi, mon job à la base, c'est le contenu. Ça change, c'est dommage, je ne comprends plus ».

L'utilisation de la visioconférence est toujours associée à la distance dans l'intégralité des entretiens (distance entre deux sites d'une même ville comme entre pays). Son usage régulier est adapté à la situation géographique. Aucune plainte quant à l'ergonomie et à la facilité d'utilisation n'a émergé des utilisateurs qui l'utilisent tous, sans exception. Au contraire, son utilisation est qualifiée de « facile » et « simple ». L'usage décrit est souvent informatif et permet un ajustement mutuel des tâches, comme lors des réunions en présentiel. Ce logiciel évite aussi des déplacements au sein d'une même ville. Toutefois, plusieurs salariés mentionnent « plus de concentration » au cours de leur réunion en présentiel qu'en visio-conférence.

Le réseau social reste peu utilisé : selon les statistiques de l'entreprise, moins de la moitié des salariés de l'entreprise l'utilisent et ce nombre se réduit au fil des mois. Les salariés interrogés nous indiquent un usage essentiellement ciblé sur la recherche d'informations et de logiciels existants (utilisation du portail). Les salariés âgés de moins de 35 ans critiquent l'ergonomie visuelle en suggérant des modifications. Dans plus de la moitié des entretiens, apparaissent des *verbatim* reflétant une déception en lien avec l'ergonomie : « c'est pas attractif », « ça dégoûte d'y aller », « c'est le bazar ». La totalité des salariés interrogés évoquent ce réseau social en des termes soit négatifs, soit ironiques.

Enfin, il semble intéressant, d'indiquer que 100% des personnes interrogées déclarent privilégier, au travail, un contact présentiel comme préalable requis à des échanges et/ou des relations numériques. L'essentiel de l'activité, soit environ deux tiers du temps de travail moyen de la population étudiée, est centré sur de la mise en forme d'informations, via la voie technologique. Près de deux tiers déclarent être « trop dans l'opérationnel » et « peu dans la réflexion » ou dans « le relationnel », ce qui semble paradoxal dans un secteur de services. Précisons également qu'aucun des salariés interrogés n'a effectué de formation à l'utilisation d'une des quatre technologies étudiées ici malgré l'existence, au sein de l'entreprise, de tutoriels et d'*e-learning*s.

### 1.5. Analyse des usages au regard du système d'activité

Notre analyse s'effectue ici selon les principales composantes d'un système d'activité susceptible d'être affectées par l'usage des technologies (Bobillier Chaumon & Dubois, 2009).

Concernant le niveau intra-individuel, la charge cognitive liée à l'usage des technologies étudiées est importante. Le logiciel Powerpoint est utilisé régulièrement, notamment pour partager de l'information de façon structurée. La formalisation et la structuration des informations sollicitent plusieurs capacités cognitives de façon simultanée, il est donc légitime que cette tâche prenne du temps. Du côté de la charge affective, le terme de « maladie » (évoqué dans les *verbatim* cités plus haut) en dit long sur la place du mail au sein de l'activité. Ce n'est pas tant le contenu qui dérange les salariés que la récurrence de mails reçus, en continu. Les mails engendrent de fréquentes interruptions d'activité (Czerwinski, Horvitz et Wilhite, 2004) mais aussi des tâches qui restent individuelles, bien que communes à tous, par exemple, la nécessité de demander et de transmettre de l'information en continu. Lahlou (2000) parle à ce sujet de syndrome de débordement cognitif (COS) pour décrire le fait de ne plus pouvoir faire face à ce trop-plein d'activités. Les salariés consacrent ici en moyenne deux tiers de leur temps de travail à l'usage des technologies, plus spécifiquement à structurer et formaliser des informations. Ainsi, le manque de « réflexion » évoqué peut s'expliquer par la réduction du temps dédié au traitement des informations. En effet, la connaissance n'est pas uniquement un « stock » transférable d'un contexte à un autre. L'exploitation de cette dernière nécessite un effort d'interprétation et de traduction afin de l'actualiser et de la recréer par rapport à chaque nouveau contexte (Tsoukas, 1996) : les temps permettant cet effort se seraient réduits. Concernant le réseau social de l'entreprise, la méfiance et le désintérêt sont très présents dans les entretiens. Il semble que l'exposition et le partage d'informations (« *professionnelles et personnelles* », comme le veut la prescription) ne soient pas une dimension encore acceptée par les salariés.

Concernant la dimension inter-individuelle, on note que décréter ou prescrire la coopération ne l'autorise pas nécessairement. En effet, si le réseau social est prescrit dans le but « d'interagir avec ses collègues en partageant des informations, il ne semble pas remplir encore ce rôle. En prime, nous notons que son utilisation nécessite une activité individuelle (de consultation et de renseignement) qui peut avoir lieu aux dépens de rencontres réelles.

Au niveau socio-organisationnel, la conférence en ligne a permis de limiter des déplacements à la journée et ainsi, limiter le temps passé dans les transports. Il est intéressant d'indiquer ici qu'au sein de l'agenda mutualisé, les temps de trajet sont souvent omis voire éludés et que l'agenda du collègue n'est pas toujours pris en compte. Ces faits pourraient expliquer en partie le retard moyen de 10 à 15 minutes observé quant au début de réunions en journée.

Enfin, au niveau professionnel et identitaire, une perte de sens est verbalisée dans 80% des entretiens. Elle semble plutôt liée à un mésusage ou à un usage excessif de ces technologies qui se substituent à la rencontre réelle. Le nombre de rencontres réelles, paradoxalement, n'aurait pas diminué bien que la qualité de ces dernières ait évolué vers de la simple coordination et de l'ajustement. La perte de sens verbalisée est liée essentiellement aux tâches de formalisation continue des informations et à l'usage excessif des mails. La visioconférence, plutôt associée à l'autonomie et à une réduction des trajets et voyages, a autorisé un gain de temps dans les agendas de chacun.

## CONCLUSION : S'INFORMER OU/ET ÉLABORER ENSEMBLE ?

L'usage effectif des technologies collaboratives a ici tendance à modifier la nature de l'activité collective. Il peut favoriser une forte coordination des activités individuelles, voire de la collaboration, sans permettre nécessairement de coopérer au sens de De la Garza & Weill-Fassina, (2000).

Concernant le travail collectif, si l'utilisation de ces technologies nécessite de nouvelles compétences (agrégation, structure des informations) et de nouvelles tâches individuelles, elle entraîne aussi des opportunités d'ajustement mutuel en temps réel en autorisant la vision globale d'une situation commune en temps quasi-réel. En matière de support, ces technologies sont parfaitement adaptées pour accéder à une visibilité commune d'un travail et d'un projet en cours. Elles facilitent, à distance, un ajustement mutuel et une synchronisation opératoire (Darses et Falzon, 1996). En revanche, les temps communs d'expression d'idées, propices à une construction collective de solutions se seraient amoindris ces dernières années. Le travail s'est individualisé. Si le nombre de rencontres concrètes reste stable, voire augmente selon les services, leur structure séquentielle et leur contenu, purement informatif, ne sont ici, in fine, que le reflet des supports qui les véhiculent. L'écoute, ayant fait la part belle à de l'émission/réception continue d'informations, laisse peu de place à l'analyse, à la co-création ou à l'émergence d'idées et entraîne une réduction de la coopération et de l'entraide.

Concernant le collectif de travail, nous pourrions dire que ces outils ont tendance à rater leur cible. En effet, le temps individuel dévolu à utiliser et à renseigner les outils technologiques, y compris collaboratifs ou communicationnels, aurait plutôt tendance à entraîner le délitement de ces collectifs en se substituant aux temps consacrés au partage de l'expérience, à la co-analyse, à la réflexivité et à la mise en débat du travail en train de se faire. Le risque majeur est de multiplier les tâches solitaires pour consolider une compilation informative sans fin. Cette compilation commune effectuée en solitaire ne favorise pas le développement des collectifs de travail. On assiste à une certaine « individualisation de l'expérience collective » qui s'évalue et se mesure en termes de résultats et non plus d'investissement collectif rejoignant ainsi le « alone together » défini par Turkle (2012).

En effet, selon les salariés interrogés, l'attention serait aujourd'hui focalisée sur le contenant et non sur le contenu, diffusant une culture de la synthèse, du minimum informatif (quid du temps dédié à l'interprétation et à la compréhension ?) Nous assistons à des confusions entre communication et collaboration, communication et coopération, entre échanges d'informations et co-construction. Cette étude nous rappelle, si besoin il en est, que derrière un outil ou une technologie, il y a toujours un être humain. Le travail se situe précisément dans son action, entre la prescription et le résultat. Or, la technologie ne devrait être ici qu'un moyen et non une fin. En effet, le dialogue continu avec l'outil risque d'atrophier la capacité à imaginer, à symboliser et à créer ? Il semblerait bien que la réponse soit dans le type d'usage qui en est fait.

L'introduction et le développement itératifs d'une technologie ou d'un outil peuvent permettre une appropriation progressive de la technologie au travail. Ces processus entraînent la mise en discussion des usages de ces technologies et donc, une mise en discussion du travail (propice à la critique, à l'expression et à la créativité). Le maintien ou la création d'espaces de discussion (où la médiatisation se dématérialise) reste une façon de sauvegarder des temps co-constructifs axés sur le partage d'expérience et la construction collective de l'activité. Il ne s'agit pas uniquement d'espaces où l'information se formalise ou circule. Il s'agit d'espaces, de temps laissant place à l'interrogation, à l'appropriation des outils, à l'interprétation des informations et, enfin à... la métamorphose de ces

dernières qui aboutit à la proposition, à l'innovation. C'est donc le sens du travail et la possibilité laissée à la réalisation et à l'expression de chacun qui peut être remis en question à travers l'usage des technologies collaboratives et de communication. La facilité de s'informer mutuellement, à travers des tâches individuelles, doit préserver des possibilités d'articuler les points de vue, d'associer ses idées à celles de l'autre ou de débattre.

Un usage ne se prescrit pas, il s'apprend par une mise en œuvre en contexte. À l'image du travail observé, ici, nous notons qu'il n'y a pas eu d'apprentissage concret ni de consensus sur la place et les usages des technologies étudiées. La capacité d'agir et d'initier et la préservation de l'identité professionnelle des travailleurs sont des facteurs de santé mentale au travail. Il est possible de les développer via une transformation digitale qui les inclut. C'est en ce sens que notre recherche poursuit la conception et la proposition de nouveaux dispositifs ergonomiquement conçus et développés avec, par et pour les employés. En parallèle, nos objectifs sont tournés vers une (re)structuration des cadres de travail qui (ré)autorisent l'interprétation, la pensée et la résolution de problèmes, et qui permettent aux salariés de conserver un sens dans leur travail. Pour que le travail reste un lieu de confrontation à la différence, un lieu de débat et de construction collective.

---

1 & 2 Ces descriptions sont issues des documents de présentation du réseau social de l'entreprise, à disposition de tous les salariés.

---

## Bibliographie

- Bobillier Chaumon M.E. (2003)**, « Evolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », in *Le Travail Humain*, 66, p. 163-194.
- Bobillier Chaumon, M.E. (2013)**, *Conditions d'usage et facteurs d'acceptation des technologies : Questions et perspectives pour la psychologie du travail*, HDR. École Doctorale SHPT / Université Lyon 2, GRePS, 177 pages.
- Caroly, S. (2010)**, *L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*, HDR. Université Victor Segalen, Bordeaux, 268 pages.
- Caroly, S. et Clot, Y. (2004)**, « Du travail collectif au collectif de travail. Des conditions de développement des stratégies d'expérience. Comparaison de deux bureaux », in *Formation et Emploi*, 88, p. 43-55
- Clot, Y. (2010)**, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2010, 190 p.
- Cru, D. (1988)**, « Collectif et travail de métier », in C. Dejours (Ed.), *Plaisir et souffrance dans le travail*, Paris, Édition de l'AOCIP, p. 43-49.
- Czerwinski, M., Horvitz, E. et Wilhite, S. (2004)**, « A Diary Study of Task Switching and Interruptions », in *CHI 2004 Proceedings*, New York, ACM, p. 175-182.
- Darses, F. et Falzon, P. (1996)**, *La conception collective : une approche de l'ergonomie cognitive*, in G. de Terssac et E. Friedberg (Eds.), *Coopération et Conception*, Toulouse, Octarès.
- Docq, F. et Daele, A. (2001)**, « Uses of ICT Tools for CSCL : How do Students Make as Their's Own the Designed Environment? », In *Proceedings First European Conference on Computer-Supported Collaborative Learning*, Maastricht, Netherlands, (p. 197-204).
- Garza, C., De La et Weill-Fassin, A. (2000)**, « Régulations horizontales et verticales du risque », in Weill-Fassin, A., Hakim Benchekroun, T. (2000), *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse, Octarès Editions, (p. 217-234).
- Lahlou, S. (2000)**, « La cognition au travail et ses outils : débordement, révolution, distribution », in *Intellectica : revue de l'Association pour la Recherche Cognitive* (30), p. 7-17.
- Leplat, J. (1993)**, « Ergonomie et activités collectives », in F. Six et X. Vaxevanoglou (Eds.), *Les aspects collectifs du travail. Publications issues des Actes du vingt-septième congrès de la SELF* Toulouse, Octarès, p. 7-27.
- Rabardel, P. (1995)**, *Les hommes et les technologies*, Armand Collin, Paris.
- Turkle S. (2012)**, *Alone Together. Why we Expect More from Technology and Less From Each Other*, Basic Books, 2012.
- Tsoukas H. (1996)**, « The firm as a Distributed Knowledge System : a Constructionist Approach », in *Strategic Management Journal*, vol. 17 (Winter Special Issue), p. 11-25.

# TRAVAILLER AVEC LE NUMÉRIQUE FAVORISE-T-IL LA COOPÉRATION ?

L'exemple d'un centre de traitement des sinistres dans une société d'assurance

## Olivier Lucas

facilitateur du bien travailler ensemble, psychosociologue du travail  
(Master « Management, Travail et Développement Social - Université Paris IX Dauphine)  
olivier.lucas5@gmail.com

**L**e développement du numérique dans le travail multiplie théoriquement les opportunités de collaboration. Mais entre les potentialités technologiques et les usages qui sont faits de celles-ci, il n'y a pas de correspondance directe et unilatérale. Dans certains cas, il y a un risque de sous-exploitation des possibilités du numérique et de dispersion dans son utilisation. La mise à disposition d'un outil collaboratif ne suffit pas à créer naturellement une coopération porteuse d'efficacité. Le mode d'appropriation des technologies par les acteurs est essentiel à analyser pour comprendre les usages qui émergent. Nous vérifions cette hypothèse à partir de l'exemple de l'implantation d'un outil de gestion électronique des données dans une grande société française d'assurances. Cette intervention se veut une description d'une technologie collaborative qui s'est déployée dans un centre de traitement des sinistres.

Au cours des dix dernières années, l'arrivée du numérique dans les entreprises du tertiaire a eu pour effet certain de développer le travail collectif avec davantage de possibilités de partage des processus et du travail. L'objet de cet article est de montrer que dans certains contextes, si le numérique induit bien du travail collectif, et qu'il le fait dans un sens de plus grande collaboration, il ne permet pas pour autant une véritable coopération entre les salariés. Or, c'est cette dernière qui génère de la performance et de l'efficacité en favorisant en même temps une qualité de vie au travail pour les personnes.

Dans un premier temps, je présenterai une étude sur la mise en place d'un système du numérique, puis je parlerai de ses principaux impacts sur le travail, pour finalement chercher à établir les conditions à réunir pour faciliter la coopération.

MOTS-CLÉS  
numérique,  
faciliter,  
collaboratif,  
coopération,  
efficacité.

## 1. DESCRIPTION DU CONTEXTE ET DE L'ÉTUDE

Pour illustrer mon propos, je me réfère ici à une intervention comme consultant réalisée dans un service de gestion des sinistres d'une entreprise d'assurances. Ce service était pilote depuis un an

et demi dans la mise en place d'un système basé sur la GED (Gestion Électronique de Documents) visant à améliorer la gestion administrative des dossiers de sinistres : il s'agissait, en entrée du système, de la numérisation des documents reçus, puis de l'indexation de ceux-ci afin qu'ils soient mis à disposition des gestionnaires et partagés pour traitement dans le système.

L'expérience est un peu ancienne mais intéressante car le système, dans son fonctionnement et ses impacts, préfigure ceux des outils collaboratifs qui sont déployés aujourd'hui.

Le principe général de fonctionnement pour tous les types de sinistres (auto, dommages matériels, responsabilité civile et dommages corporels) était le suivant : une régulation des documents entrants est faite par un manager en charge de la répartition de l'activité, et le gestionnaire peut ensuite les gérer en réalisant des actions au sein d'un dossier numérique. Chaque gestionnaire, par type de sinistres, peut avoir accès à tous les dossiers : cela permet, par exemple, à tout gestionnaire du service de répondre à un appel téléphonique entrant pour renseigner sur l'avancement d'un dossier dont il n'a pas assuré la gestion.

L'étude répondait à des objectifs de management :

- une meilleure flexibilité de l'organisation en offrant la possibilité de mieux répartir la gestion des dossiers entre les gestionnaires, et même à terme entre différents sites géographiques ;
- un renforcement de la qualité de gestion des dossiers : meilleure réactivité, respect des délais et des modalités de traitement, harmonisation des procédures au sein des services ;
- une recherche de gains de productivité.

Plus généralement, cette étude devait permettre de vérifier que le nouveau système permettait bien un plus grand partage du travail en mode collectif sur les dossiers, dans une perspective de meilleur service client.

La demande initiale des commanditaires de l'étude ne formulait pas explicitement une évaluation des impacts humains ou de la qualité de vie travail, et la préoccupation première n'était pas d'estimer la transformation sous l'angle de l'évolution des conditions de travail, de la gestion collective ou des modes de travail avec l'utilisation de nouveaux outils. Cependant, la manière dont l'étude a été menée a permis de recueillir des éléments intéressants sur le travail collectif et les débuts de coopérations qui se sont mises en place.

L'étape de recueil d'informations et d'analyse s'est déroulée en 3 phases :

- une phase d'enquête et d'observation sur postes de travail : j'ai rencontré une vingtaine de personnes prises individuellement, dans leurs situations de travail. Je les laissais travailler, en leur posant peu de questions, et en regardant l'enchaînement des tâches et des activités. Je notais leurs manières de travailler et leurs commentaires éventuels ;
- une phase d'entretiens individuels auprès de managers et de gestionnaires : sur la base d'une trame d'entretien préparée, j'ai posé des questions sur l'organisation du travail, l'utilisation des différents outils (les applications, le matériel), le pilotage de l'activité ;

- une phase d'ateliers en groupe afin de partager les constats sur les pratiques des gestionnaires et leurs difficultés, et de rechercher ensemble des possibilités d'amélioration. Les deux thèmes choisis étaient la répartition et le pilotage de l'activité de gestion des dossiers, ainsi que la traçabilité des opérations effectuées à l'intérieur des dossiers.

Ces entretiens et ateliers m'ont permis d'obtenir une bonne vision du travail dans sa réalité quotidienne et dans sa dimension individuelle et collective. Surtout, l'analyse a été très riche pour mettre en lumière les difficultés du passage à cette gestion collective et de l'appropriation du nouveau système avec ses différents outils.

## — 2. LES PRINCIPAUX IMPACTS SUR LE TRAVAIL

### 2.1 Constat général

La dématérialisation des documents et le nouveau système de GED ont bouleversé les modes de travail qui existaient précédemment. L'expérience pilote s'est faite dans un bon état d'esprit général mais l'opportunité de développer une réelle coopération entre les salariés n'a pas été saisie. Les impacts sur le travail ont été sous-estimés : l'organisation du travail autour du nouveau système s'est calquée sur l'organisation préexistante et a fait l'objet d'adaptations au fil de l'eau qui n'ont pas été suffisamment animées et harmonisées.

Dans le cadre de l'étude, le bilan de productivité réalisé montrait d'ailleurs que les gains n'atteignaient pas les objectifs attendus dans le cadre du projet : le nombre de dossiers traités par gestionnaire étaient en stagnation, voire en légère diminution.

### 2.2 De nouvelles manières de travailler

Lors de l'enquête réalisée sur les postes de travail, j'ai observé et écouté les difficultés rencontrées par les gestionnaires avec les modes opératoires et les gestes à accomplir.

En premier lieu, les gestionnaires jugeaient difficile le travail sur les documents numériques. Le principal regret évoqué était le travail permanent à l'écran, alors qu'auparavant ils travaillaient beaucoup avec des documents papier : le « travail constant à l'écran est gênant » ou « fatigant pour les yeux » (gestionnaire). Par ailleurs, ils étaient amenés à travailler dans plusieurs applications ouvertes simultanément à l'écran, avec le besoin de passer de l'une à l'autre. Pour remédier à cela, des écrans grandes tailles avaient été installés six mois avant mon enquête, mais les avis étaient mitigés : s'ils apportaient un certain confort, des questions se posaient encore autour de l'ergonomie (luminosité, distance d'installation, positionnement sur le bureau, taille des caractères), et les possibilités de multi-fenêtrage (affichage de plusieurs pages) étaient peu ou mal exploitées. Un manager me disait qu'en réalité « la taille [de l'écran] n'est pas le sujet », une manière de dire que la réponse apportée était technique et qu'elle aurait dû provenir davantage d'un nouvel apprentissage du travail avec les documents numériques à l'écran. Cela a eu pour effet indirect et mesurable d'augmenter la consommation du papier d'imprimante des services : un an et demi après le démarrage, les gestionnaires préféraient souvent imprimer le document pour y travailler, et utilisaient très peu les fonctionnalités offertes sur le document numérique (le surlignage, les annotations).

Une autre critique concerne des tâches jugées répétitives et fastidieuses comme avec le travail d'indexation, qui consistait à traiter les documents numérisés en entrée pour leur donner un code motif et les regrouper pour constituer les dossiers de sinistres. Tous les gestionnaires du service s'y mettaient en même temps, sur une période quotidienne choisie par le manager du service. Mais l'insuffisance du suivi de la qualité de l'indexation faisait perdre du temps dans la gestion ultérieure du dossier.

Plus généralement, les personnes rencontrées faisaient état d'un vécu de changement avec une notion de perte de repères dans les manières de travailler : « Pour certains anciens, perte de repères et de performance », « le nouveau système renforce la pression » (gestionnaires).

### 2.3 Gestion collective et harmonisation des pratiques

La gestion collective a bousculé les habitudes de travail du gestionnaire. Auparavant, il suivait son dossier de A à Z, de la déclaration de sinistre jusqu'à sa clôture. Avec le nouveau système, il doit partager le travail sur le dossier qui peut être traité, suivi, complété par tout gestionnaire du service. Ce nouveau mode de travail fait disparaître la gestion individuelle au profit de la gestion collective. Cela a eu un impact important sur l'individu gestionnaire qui a été dérouté par un travail jugé moins valorisant et moins autonome, avec un sentiment de perte en technicité. Certains d'entre eux ont pu se sentir touchés dans leur identité professionnelle, et questionnent leur place au sein de la nouvelle organisation du travail. Ainsi davantage d'anonymat, moins de différenciation, moins de sécurisation dans la présence au groupe, ce qui se retrouve, par exemple, dans la remarque d'un gestionnaire qui se déclarait en « besoin d'information sur le qui fait quoi ».

Un autre sentiment exprimé est celui de « la dilution de la responsabilité d'un dossier : c'est collectif maintenant » (manager). Ce transfert de responsabilité au collectif était un changement notoire : désormais le manager n'allait plus voir Mr D pour parler avec lui du dossier Y, il pouvait consulter directement les activités réalisées dans le dossier. Cela a demandé d'adopter un nouvel état d'esprit, celui d'une responsabilité et d'une solidarité collective : « Le traitement du dossier est dépersonnalisé » (manager).

Du point de vue du gestionnaire, l'abandon de la maîtrise du dossier de bout en bout signait une industrialisation des tâches vécue comme une baisse de qualité du travail : « C'est une autre façon de travailler, nous avons une impression de quantité et moins de qualité » (gestionnaire).

La répartition du travail au sein des équipes est également devenue un sujet de préoccupation. Comment garantir une équité, sur quels critères ? C'est d'autant plus vrai que les compétences et les capacités des gestionnaires n'étaient pas homogènes. Cela a créé « un sentiment de flottement dans le pilotage et la supervision vécu par les gestionnaires, ils ont eu le sentiment de manquer de visibilité sur leur travail, et d'avoir des difficultés à s'organiser » (manager). Le manager était confronté au besoin d'une répartition à la fois efficace et reconnue par tous comme juste et équitable, tout en se sentant démuné en outils de gestion pour aiguiller les activités des gestionnaires de dossiers : « Nous manquons d'outils en temps réel pour la répartition » (manager). Cette nouvelle activité nécessitant une charge de travail importante a été confiée à divers profils successivement afin de tester et trouver l'organisation idéale. Mais le responsable assurant ce rôle se devait d'être reconnu et incontestable : « La répartition doit se faire par un cadre, qui a une légitimité de par sa position vis-à-vis du reste de l'équipe » (gestionnaire).

Enfin, il est apparu que le nouveau système mettait en évidence une insuffisante harmonisation des pratiques : « Il nous faut harmoniser les façons de travailler » (manager), « je trouve qu'il y a un manque d'homogénéité dans la manière de traiter les activités dans les dossiers » (gestionnaire).

Ainsi, il était tenté dans certains cas de reproduire tant bien que mal ou de transposer des pratiques antérieures. Dans d'autres, on recherchait et essayait de nouvelles solutions afin de les partager ensuite et de les généraliser dans le service. Par exemple, le volume de courriers numérisés laissait perplexe au départ et donnait un sentiment décourageant de masse à traiter :

« Au démarrage, nous avons une difficulté à savoir quel courrier est important. Avec les requêtes ça va mieux » (gestionnaire) ou « le courrier arrive dans le stock, noyé, sans apparaître en nouveau document à traiter et sans date de transfert » (gestionnaire, concerne l'échange de documents entre services).

### — 3. DES APPRENTISSAGES QUI FAVORISENT LA COOPÉRATION

#### **Apprendre mutuellement**

Lors de mes observations sur poste de travail, j'ai constaté que certains gestionnaires s'organisaient entre eux pour apprendre mutuellement. Et ils le faisaient de manière informelle, c'est-à-dire non organisée par le manager ou dans le cadre d'une formation. Les individus ne sont pas égaux lorsqu'il s'agit d'utiliser les outils numériques, et certains s'adaptent et sont plus à l'aise pour trouver les meilleures façons d'opérer. Nous l'avons vu lors de l'étude, pour travailler sur des documents, la plupart des gestionnaires préféraient le document papier. Question d'habitude dans la manipulation du document, de meilleur confort de lecture (affichage, taille des caractères, lisibilité), et de facilité pour annoter le document (surlignage, apport de commentaires). Pour travailler efficacement avec un document électronique, il faut désapprendre des années de gestes pratiques et concrets réalisés avec des documents papier.

Ainsi, dans le quotidien, certains gestionnaires s'arrangeaient entre voisins de bureau pour se donner des conseils de manipulation de documents à l'écran (visualisation optimale, affichage de deux documents côte à côte...), ou de travail dans le document lui-même (recherche sur mot-clé à l'intérieur du document, surlignage, annotation).

#### **Apprendre à travailler en collectif**

Le mode de gestion collective et industrialisée a trouvé sa place assez naturellement pour les dossiers sinistres « Auto », souvent peu complexes, avec un nombre réduit d'activités et une durée de vie courte des dossiers.

Les éléments qui favorisaient le travail collectif :

- la disposition de l'espace de travail : les bureaux individuels des gestionnaires et des encadrants étaient disposés au sein d'un grand plateau, non accolés et non séparés, ce qui facilitait la communication. Le manager du service avait un espace individuel donnant sur le plateau ;
- la polyvalence au sein des équipes : chaque gestionnaire avait la compétence pour intervenir sur tout dossier.

Par ailleurs, le collectif partageait des moments appelés « situations de travail ». Pendant une période de temps définie dans la journée, les gestionnaires effectuaient un travail sur des activités autres que la gestion courante des sinistres. Il s'agissait de l'indexation, dont nous avons parlé : elle était faite par tous les gestionnaires en même temps, jusqu'à épuisement des documents à indexer. C'était le cas aussi avec le téléphone : les appels entrants étaient alors pris et traités par un groupe de gestionnaires appartenant à l'équipe, cette activité étant faite à tour de rôle par différents groupes dans la journée. Les tâches d'indexation et de réponse au téléphone étaient perçues comme peu valorisantes, mais nécessaires pour l'activité du service, et ce fonctionnement renforçait le sentiment collectif et la responsabilité au sein de l'équipe.

### Apprendre à coopérer

En revanche, le mode de gestion collective et industrialisée s'est avéré beaucoup plus difficile pour les dossiers de sinistre « Responsabilité Civile » ou « Dommages corporels » plutôt longs et lourds, car comportant des documents volumineux (rapports d'expertise, décisions de justice). Certains dossiers pouvaient demander plusieurs années avant d'être traités et clos.

C'est là que se rencontraient le plus de résistances à l'adoption du nouveau système et des doutes sur son efficacité. Un manager considérait, par exemple, que « au-delà de 4 à 5 activités dans un dossier, la gestion collective n'est pas adaptée », et un autre que « l'outil n'est pas adapté aux procédures, avec des dossiers de sinistres qui s'inscrivent dans la durée ». De fait, au moment de l'étude, seulement 50% des dossiers étaient traités en gestion collective dans le système. Le reste continuait à être traité classiquement comme auparavant.

Les profils des gestionnaires expliquent aussi les freins pour travailler en collectif : ce sont des experts spécialisés dans un domaine, ayant des années d'expérience, une forte autonomie dans leur travail, et habitués au travail administratif avec des documents au format papier.

Une controverse intéressante est apparue au sujet d'une coopération concédée par une petite entorse au fonctionnement du système, et qui n'était pas prévue lors du lancement du projet. Après le démarrage, les gestionnaires ont eu besoin d'organiser leur travail en binômes : ils souhaitent conserver une forme d'autonomie, assurer une continuité de la gestion en cas d'absence de l'un d'eux, et aller dans le sens d'un partage de leur travail. Le profil « manager » a été mis à leur disposition, avec des droits plus larges afin de fonctionner de manière souple sans intervention du manager. Ils pouvaient, par exemple, réaliser des répartitions d'activités entre eux. Cela fonctionnait bien, mais comme cela n'était pas dans le modèle initial du système, un débat a eu lieu au sein du management : fallait-il supprimer cette pratique ou la conserver pour encourager le partage du travail ?

Par ailleurs, pour ce type de sinistres particulièrement, la gestion collective nécessitait de normer les communications et d'établir des règles de traitement du dossier. Pour décrire les pratiques d'actions ou d'annotations au sein d'un dossier, le mot « traçabilité » était utilisé : le besoin était que chaque gestionnaire note de manière explicite ce qu'il faisait dans le dossier, dans le but d'être compris ultérieurement par tout autre intervenant. Ceci illustre une dimension concrète du travail collectif, en rupture avec le mode de travail passé : avant, il agissait pour lui-même au sein de son propre dossier, maintenant il agit en pensant qu'un autre est susceptible de prendre la suite. Dans le processus de traitement du dossier, quiconque reprend la main sur le dossier a besoin de comprendre facilement et rapidement ce qui a été fait auparavant.

Le besoin d'une traçabilité normée s'est révélé indispensable pour les dossiers à durée de vie longue

(+ de 9 mois) et pour les gros dossiers (+ de 9 documents entrants). J'ai organisé un atelier de travail ayant pour objectif d'inventer et d'améliorer une sorte de nouveau langage et des codes communs. Il a permis de définir 3 axes de progrès et des débuts d'actions :

- une vue synthétique du dossier : proposition de fiches de synthèse, et adoption d'un mode d'enregistrement dans le système ;
- l'organisation du dossier : utilisation d'une nouvelle fonctionnalité du système pour créer et gérer des sous-dossiers qui permettaient de structurer les gros dossiers. Elle a ensuite été testée avant mise en place ;
- la documentation détaillée (« *traçabilité* ») du dossier : informations-clés du dossier, à des endroits prédéfinis dans le dossier, tout au long du dossier, avec le même formalisme (vocabulaire, présentation). Il a été retenu de réaliser un mode opératoire comprenant un lexique commun et un déroulé de gestion type.

Cet atelier a été très bien accueilli et a démontré que l'équipe avait des idées pour améliorer la collaboration. D'autres groupes de travail sur le même thème ont été lancés à la suite de cet atelier.

## CONCLUSION

Au travers de l'étude, j'ai mis en lumière les difficultés et les freins liés à la mise en place d'un système de gestion numérique. L'impact sur le travail est important car les modes opératoires et les gestes effectués dans le quotidien évoluent fortement. Les métiers d'origine restent les mêmes (gestionnaire de sinistres, chargés de règlement, managers), mais le système demande à chaque personne un réapprentissage non seulement de la manière de faire son métier sur le plan concret et pratique, en utilisant de nouveaux outils, mais aussi de sa manière de travailler avec un partage des tâches et des activités avec d'autres personnes. Dans le contexte décrit, les conditions de travail ont été préservées parce que l'organisation du travail s'est globalement calquée sur l'organisation préexistante. Néanmoins les sentiments exprimés par les personnes rencontrées indiquent une qualité de travail jugée moins bonne qu'auparavant : industrialisation et intensification des tâches, perte de repères dans le travail, moins d'autonomie du fait du transfert de la responsabilité au collectif, nouveaux principes de répartition du travail... Tous ces vécus entraînent inévitablement des résistances au changement et un besoin de réinventer le travail.

Pourtant, malgré les freins, certaines initiatives de collaboration ont contribué à une meilleure coopération globale. Les équipes ont démontré une capacité à apprendre et une envie de travailler ensemble qui se sont traduites par des actions allant dans un sens de partage de savoir-faire sur l'utilisation de l'outil (travail sur le document à l'écran), d'une plus grande polyvalence, d'une organisation opérationnelle en situations de travail, de recherche de solutions pour la gestion des gros dossiers (traçabilité). Et ce qui est intéressant, c'est que ces initiatives ont été prises par des gestionnaires, qui se sont organisés, par exemple, pour apprendre mutuellement ou pour travailler en binômes, et pas seulement par des managers ou des consultants agissant dans le cadre du projet.

Il apparaît aussi que la collaboration n'a pas découlé uniquement et naturellement du système numérique mis en place, même s'il est vrai que par ses fonctionnalités et par le partage des do-

cuments de travail et de l'information, il induit une gestion collective et une coordination effective. Les différentes initiatives évoquées montrent que la véritable collaboration est le fait d'individus qui agissent et s'organisent au quotidien pour réaliser au mieux leur travail. Je le constate dans de nombreuses entreprises : les personnes aspirent à réaliser un travail bien fait, et également travailler ensemble, dans un esprit de cohésion.

Dans l'exemple de cette entreprise d'assurances, nous trouvons bien des ingrédients créant plus de collaboration, mais il manque toutefois les conditions optimales pour l'amplifier et la généraliser. Le système ou l'outil numérique ne suffit pas à créer une coopération porteuse d'efficacité. Cette coopération-là demande à être davantage animée et facilitée ; elle se suscite, se cultive, s'entretient tout au long du projet de changement... Cette facilitation permettrait d'encourager les personnes à échanger pour agir ensemble dans leur travail, et non pas comme une somme d'individus qui se coordonnent au travers d'un outil.

Nous ouvrons ici la perspective d'un autre accompagnement au changement, qui serait davantage centré sur la personne et les modalités organisationnelles qui permettent une coopération plus approfondie. Chaque personne est unique et réagit différemment face aux transformations de son environnement de travail, sur le plan émotionnel et sur ses capacités personnelles d'adaptation. Mais chaque personne dispose également de ressources pour transformer positivement le travail du collectif auquel elle appartient. La transformation vers plus de coopération vient aussi de chaque personne pour se propager ensuite en de multiples liens au sein du collectif. Dans le cadre de cette entreprise, une telle approche signifie une transformation de la culture de management afin de privilégier la dimension collective. Une autre étape dans la transformation de l'entreprise s'ouvrira alors.

---

Note :

En italiques et entre guillemets dans le texte : verbatim des personnes interrogées en cours d'étude

# TÉLÉTRAVAIL :

## entre flexibilité et intensification du travail

### Lucie Enel

Doctorante en communication Université du Québec à Montréal,  
Faculté de communication LabCMO et CIRST  
enel.lucie@courrier.uqam.ca

**S**i de nombreux discours entourant le télétravail l'associent souvent à une plus grande liberté, davantage d'autonomie et une meilleure qualité de vie pour celles et ceux qui le pratiquent, cette modalité de travail fait aussi naître certaines tensions, notamment entre les pôles de la flexibilité et de l'intensification du travail. Pour cause, la flexibilité qui caractérise le télétravail ne renvoie pas seulement à celle des individus effectuant leurs tâches, mais aussi à celle des organisations pour lesquelles le télétravail est souvent conçu comme un outil venant supporter la recherche de fluidité, d'adaptabilité et de rentabilité. Sur la base d'une recherche empirique réalisée au sein d'une agence de placement de personnel québécoise dont l'une des équipes pratique le télétravail à domicile, cet article se propose d'explorer les conséquences de la tension entre flexibilité et intensification du travail sur les conditions de travail de télétravailleuses.

Durant les dernières décennies, les configurations du travail ont considérablement évolué. La démocratisation des technologies de l'information et de la communication conjuguée aux aspirations d'un travail offrant plus de flexibilité et d'autonomie, a permis l'émergence de nouvelles modalités de travail. Parmi elles, le télétravail concerne actuellement de plus en plus de travailleurs. Couramment défini comme le travail s'exerçant à distance du cadre considéré comme « normal » et utilisant les TIC (Largier, 2001), cette modalité de travail est associée à plusieurs avantages. Les employés soulignent une réduction du temps de déplacement, une plus grande autonomie et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. De leur côté, les organisations signalent une plus grande motivation du personnel, une productivité et une efficacité accrues ainsi qu'une réduction de l'espace de bureaux nécessaire.

Sans nier l'existence de ces avantages, il demeure que le télétravail fait également naître certains risques relativement aux conditions de travail de celles et ceux qui le pratiquent. Un récent rapport de l'Organisation internationale du travail (*Eurofound and the International Labor Office, 2017*) s'appuyant sur des recherches menées dans 15 pays européens souligne notamment « la tendance à induire un allongement de la durée du travail, à créer un chevauchement entre le travail salarié et la vie privée et à entraîner une intensification du travail ». Considérant la popularité grandissante du télétravail auprès de nombreuses entreprises et le nombre de plus en plus important d'individus concernés par cette pratique, il apparaît essentiel de questionner plus en profondeur les conséquences psychosociales de ces choix organisationnels.

Ainsi, sur la base d'une recherche menée dans une agence de placement de personnel québécoise (Enel, 2016), cet article se propose d'explorer les conséquences de la tension entre flexibilité et intensification du travail sur les conditions de travail d'une équipe dont les membres pratiquent le télétravail à domicile à temps plein.

## — 1. DELTA, UNE AGENCE DE PLACEMENT EN QUÊTE DE FLEXIBILITÉ PAR LE TÉLÉTRAVAIL

Cet article s'appuie sur une étude de cas (Enel, 2016) menée dans une agence de placement de personnel du Québec, renommée *Delta*, qui exerce ses activités depuis une trentaine d'années et offre des services de placement de personnel disponibles 24h sur 24. Notre étude porte sur le département du « service 24h », en place depuis 2011, qui comptait quinze employées au moment de notre collecte de données (en Août 2014).

L'organisation *Delta* est composée de quatre divisions (industriel, transport, médical et bancaire) qui disposent chacune d'une ligne téléphonique sans frais à partir de laquelle les clients peuvent joindre une répartitrice située dans l'une des différentes succursales. À la fermeture des succursales, toutes les lignes téléphoniques sont automatiquement transférées au « service 24h ». Les employées de ce service, toutes en télétravail à domicile, ont ainsi des horaires de travail qui s'étalent entre 17h et 8h30 en semaine et 24 heures sur 24 les samedi et dimanche.

Afin de recevoir les appels depuis leur domicile, les répartitrices du « service 24h » se connectent à un serveur central quelques minutes avant le début de leur quart de travail, via un code pour activer leur ligne téléphonique. La durée des quarts de travail varie généralement entre trois et huit heures et pour chacun d'entre eux, les répartitrices ont des tâches attitrées : en équipe de deux la plupart du temps, l'une est en charge des demandes par courriel, tandis que l'autre s'occupe des rapports des succursales afin d'assurer le suivi de toutes les demandes en cours au moment de la fermeture des succursales. Elles sont toutes deux en charge des appels téléphoniques et lorsque l'une est en ligne ou non disponible, l'appel est automatiquement transféré à sa collègue.

Le cœur de leurs tâches consiste à traiter les demandes des clients à la recherche de personnel. Pour ce faire, elles doivent effectuer une recherche dans le logiciel approprié à la division (transport, médical, industriel ou bancaire) afin d'obtenir une liste des différents candidats potentiels pour le poste à pourvoir. À partir de cette liste, les répartitrices passent des appels afin de trouver un candidat disponible pour effectuer le quart de travail proposé. À la fin de leur quart de travail, chaque répartitrice doit remettre à la coordonnatrice en poste un rapport se présentant sous la forme de fichier Excel dans lequel sont consignées toutes les actions posées durant le quart de travail ainsi que les tâches en cours auxquelles l'employée du quart suivant devra donner suite.

Plusieurs moyens de contrôle de l'activité des répartitrices existent au sein du service. Le principal moyen utilisé par les coordonnatrices pour contrôler l'exécution des tâches des répartitrices est un système informatique s'apparentant à un « tableau de répartition » qui permet de surveiller en temps réel l'activité téléphonique des répartitrices en poste. Ce système permet de suivre en direct le flot d'appels entrants, d'identifier quelle employée prend l'appel ainsi que sa durée. En outre, ce logiciel permet un accès à distance et en temps réel à l'écran d'ordinateur de chacune des employées. Ce

dispositif permet aux coordonnatrices de distinguer les périodes de pointe des périodes plus calmes ; ainsi, en fonction des informations transmises sur l'activité des répartitrices en poste, la coordonnatrice peut avertir l'une d'elles, si elle estime que le rythme de travail est trop lent.

Le contrôle des activités s'exerce également par la surveillance des courriels. En effet, chaque courriel envoyé par une répartitrice est automatiquement accessible par toutes les autres employées. De même, chaque courriel reçu parvient simultanément dans les boîtes de courriel de chaque répartitrice. De fait, dès lors qu'une demande de placement par courriel parvient au « service 24h », les coordonnatrices sont en mesure de vérifier si les répartitrices y répondent dans les délais attendus, sans quoi ces dernières se font avertir par les coordonnatrices.

## — 2. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans le cadre de cette recherche, nous avons eu recours à une méthode mixte impliquant une triangulation des données : entretiens semi-dirigés auprès de la directrice et de cinq télétravailleuses de l'équipe incluant une coordonnatrice<sup>1</sup> ; observation sur le lieu de travail d'une des membres de l'équipe ; analyse de contenu qualitative de documents administratifs (grille horaire, échanges de courriels entre collègues, etc.). À partir du matériel obtenu, nous avons procédé à une analyse thématique des données (Paillé, 1996) avec le soutien d'un logiciel d'analyse qualitative informatisée.

## — 3. LA FLEXIBILITÉ DE L'ORGANISATION ET L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL DES EMPLOYÉES

Les résultats révèlent l'existence de plusieurs facteurs participant à l'intensification du travail des employées du « service 24h » et incidemment, les répercussions que ceux-ci opèrent sur la flexibilité dont disposent les répartitrices dans leur travail. En dehors des horaires strictement établis des quarts de travail sur lesquels les employées n'ont pas de contrôle, d'autres pratiques participent à limiter la flexibilité au travail des répartitrices du « service 24h ».

Dans un premier temps, à l'instar des réflexions de Largier (2001), nous remarquons que la souplesse et la flexibilité permises par la modalité du télétravail au « service 24h » renvoient davantage à celles de l'organisation plutôt qu'à une réelle flexibilité des répartitrices. Les propos de la directrice sont particulièrement éclairants pour comprendre la vision de *Delta* entourant l'implantation du télétravail dans l'organisation. Pour expliquer le choix de cette modalité de travail au sein du « service 24h », la directrice évoque son souhait de former une équipe composée d'employés qui soient avant tout multi-tâches et facilement interchangeables, la principale caractéristique recherchée étant la disponibilité.

« En fait, je voulais attirer des gens qui avaient de la disponibilité à toute heure du jour et de la nuit. C'était ça mon but. C'est que ma banque de candidats, de répartiteurs soit la plus vaste possible, la plus multitâche possible et la plus interchangeable possible. Donc, je peux les prendre n'importe où (...) tout ce que je veux, c'est de la disponibilité, c'est tout » (D).

---

<sup>1</sup> Les extraits de verbatim présentés dans la section suivante sont identifiés par une lettre référant au statut de son auteure : D : directrice ; C : coordonnatrice ; R : répartitrice.

Ces éléments vont tout à fait dans le sens des propos de Carré et Craipeau (1996) qui montrent que sous le concept de polyvalence des employés, l'acte prime souvent sur son acteur. En ce sens, les notions de multitâche et d'interchangeabilité des employés, mises de l'avant par la directrice, renforcent l'idée selon laquelle l'accent est mis avant tout sur l'exécution spécifique des gestes techniques sans égards à la personne qui les exécute, du moment que celle-ci répond aux exigences de la tâche.

#### — 4. LA GESTION DES COURRIELS PENDANT LE TEMPS PERSONNEL

Par ailleurs, parmi les pratiques participant à limiter la flexibilité au travail, réside l'absence de temps imparti à la gestion des nombreux courriels, qui s'effectue ainsi sur le temps personnel des répartitrices. Le « service 24h » traite environ 1500 courriels par semaine regroupant les demandes de placement et les courriels internes à l'équipe. Ainsi, chaque répartitrice reçoit environ 300 courriels quotidiennement. Avant de débiter un nouveau quart de travail, celles-ci sont censées avoir pris connaissance de la totalité des courriels reçus depuis leur dernier quart de travail, et ce afin de se tenir informées des communications importantes des supérieures relatives aux changements éventuels dans les méthodes de travail. Cette tâche obligatoire, estimée à environ 20 minutes par jour, n'est cependant pas prise en compte dans le temps de travail rémunéré.

De fait, la gestion de cette importante somme de courriels requiert une régularité, au risque de se retrouver submergée par des milliers de courriels à trier. C'est pourquoi presque toutes les répartitrices effectuent cette tâche de suivi de façon quotidienne, souvent plusieurs fois par jour, incluant les jours où elles ne travaillent pas.

« Ça continue à rentrer toujours, c'est 24h les courriels. Alors je prends aussi du temps avant d'aller dormir, mais ça m'est arrivé une fois de ne pas l'avoir fait alors je me suis réveillée avec 700 courriels à lire. C'est ça, alors je le fais deux fois par jour, regarder mes courriels, si je travaille et si je ne travaille pas » (R3).

Cette « dépendance » au suivi des courriels peut également avoir des répercussions sur la dynamique familiale et la vie de couple, cette pratique de gestion continue des courriels s'immisçant dans la vie privée et pouvant créer de la frustration chez les proches.

« Ma job elle ne prend pas toute la place, mais par exemple, mon copain il est vraiment tanné. Il trouve ça fatiguant que je sois tout le temps sur mon téléphone en train de vérifier mes courriels. Il dit : *Tu travailles pas*. Ouais, mais ça me tente pas moi, de trier 5000 courriels demain quand je vais arriver. Fait que je le fais au fur et à mesure, avant de me coucher. C'est comme rendu une maladie là, c'est vraiment tout le temps, je regarde tout le temps. C'est fatiguant parce que même pendant mes vacances, j'ai eu de la misère à décrocher. Fait que moi, je ne coupe pas vraiment, jamais là » (R1).

Cet aspect illustre de manière concrète et directe l'incursion de tâches professionnelles dans le temps hors-travail. Si le brouillage des frontières entre les sphères privée et professionnelle est souvent traité dans la littérature sous l'angle de la responsabilité individuelle du travailleur face à l'organisation de son horaire de travail (Tremblay *et al.*, 2006), la situation est ici différente. En effet, il ne s'agit pas d'une question d'organisation personnelle, mais bien d'une pratique organisationnelle, les répartitrices ayant comme consigne d'avoir pris connaissance des informations partagées dans ces cour-

riels avant le début de leur prochain quart de travail. Ces tâches quotidiennes n'étant pas rémunérées, cela soulève des questions légales sur les conditions de travail imposées par l'organisation. En effet, la Commission des normes du travail stipule que tout travail doit être rémunéré (Gouvernement du Québec, 2015).

Au-delà de la question de la légalité, la façon dont les répartitrices s'acquittent de cette tâche soulève d'autres enjeux psychosociaux, relatifs au brouillage des frontières entre les sphères privée et professionnelle. En effet, le nombre imposant de courriels reçus dans une journée combiné à l'obligation d'effectuer ces tâches de suivi sur le temps personnel entraîne pour plusieurs répartitrices des difficultés à « décrocher du travail », voire une relation « malade » au suivi des courriels impliquant une dépendance qui a des répercussions sur leur vie privée. Cette ingérence du travail dans la vie privée va dans le sens des résultats de plusieurs études faites sur le télétravail (Dumas et Ruiller, 2014 ; Ortar, 2009) qui remarquent que la modalité du télétravail occasionne des difficultés à séparer distinctement les sphères professionnelle et personnelle. Ce phénomène n'est d'ailleurs pas circonscrit au télétravail puisque plusieurs auteurs ont déjà souligné l'envahissement du travail dans la vie privée et les conséquences que cela pouvait occasionner sur la santé mentale des travailleurs (De Gaulejac, 2011 ; Dejours, 1995).

## — 5. L'ABSENCE DE PAUSES

Les employées du « service 24h » ne disposent d'aucune pause formelle, ce qui constitue une autre pratique contribuant à l'intensification du travail et à une moindre flexibilité pour les répartitrices. À cet effet, les répartitrices soulignent que des consignes claires ont été données relativement à l'interdiction de prendre une pause, peu importe la raison.

« Les boss nous ont déjà averties qu'il n'en veulent pas des : *Je reviens dans 10 minutes parce que je m'en vais me faire une pizza* ou quelque chose comme ça. Tu ne prends pas de pause pour manger là » (R1).

Ainsi, il est courant de manger attablée à son bureau, tout en travaillant. Malgré tout, lors de quarts de travail particulièrement chargés, certaines répartitrices ont de la difficulté à trouver le temps pour manger.

« On est tellement débordées que nous-autres, t'sais faut écrire quand faut aller aux toilettes. On n'a pas de pause, on mange sur notre propre bureau » (C).

Pour certaines, la présence à domicile de personnes de leur entourage leur permet de se faire aider lorsque vient le temps de se préparer à manger. Les repas se font malgré tout à la va-vite, souvent entrecoupés par le traitement du flot de demandes qui entrent en continu.

Cette situation présente également un caractère illégal considérant le fait que la Commission des normes du travail stipule que les salariés ont droit à une période de trente minutes, sans salaire, pour leur repas, après une période de travail de cinq heures consécutives (Commission des normes du travail, 2015).

Si la directrice souligne que les « temps morts » qui surviennent sporadiquement durant les quarts de travail font office de pauses, il n'en demeure pas moins que comme le mentionne Morin (2000, p. 735), « qu'il y ait appel ou non, cette attente consciente, cette possibilité d'appel en tout temps, constitue

une charge à tout le moins psychologique ». À cet égard, plusieurs répartitrices mentionnent d'ailleurs qu'il est difficile d'entreprendre des tâches qui demandent du temps ou de la concentration, ne sachant pas d'avance de combien de temps elles disposent avant le prochain appel.

« On ne sait jamais si ça va être tranquille pour deux heures, c'est comme... ça, c'est votre pause, tu sais. Mais tu sais jamais si ça va être tranquille ou pas donc... c'est-à-dire que c'est une pause de laquelle tu dois profiter sur le moment, mais tu peux pas vraiment prévoir, d'aller te faire à manger... » (R3).

Outre l'absence de pause, le fait que les répartitrices aient à avertir leurs collègues dès qu'elles s'absentent de leur poste de travail ne serait-ce que quelques minutes, fait en sorte qu'il leur devient impossible d'être réellement absentes. Alors que l'absence équivaut généralement à un défaut de signes de présence, la situation commande ici de poser activement un geste pour pouvoir s'absenter. Cette communication en continu entraîne ce que Morin (2000, p. 735) nomme une « sujétion permanente » considérant que « l'absence réelle ne peut être que volontaire, consciente et recherchée par la prise de dispositions spécifiques (...) ».

## — 6. LE RAPPORT AU TEMPS : LA CULTURE DE L'URGENCE PERMANENTE

À ces éléments s'ajoute l'urgence permanente qui caractérise le rythme de travail et qui contribue à renforcer un sentiment de pression chez les répartitrices.

En effet, la concurrence dans le milieu du placement de personnel oblige à des délais d'exécution très courts pour satisfaire les demandes des clients. Ces derniers requièrent généralement les services de plusieurs agences de placement et lorsqu'ils émettent une demande de personnel, le contrat revient à l'agence qui aura comblé le poste dans les délais les plus brefs. Ainsi, des consignes très claires sont établies à cet égard au sein du « service 24h » : les répartitrices disposent d'une minute pour accuser réception d'un courriel et de dix minutes pour traiter la demande.

« C'est que tout est urgent. Si ça ne répond pas, (les clients) vont aller ailleurs. Ou quand on a trouvé quelqu'un : *Ah ben, trop tard, on l'a déjà comblé.* C'est vraiment tout le temps dans l'urgence, tout le temps, tout le temps » (C).

De surcroît, toutes les répartitrices constatent que le rythme de travail s'est considérablement intensifié au cours des dernières années. La flexibilité qui existait il y a quelques années et qui permettait de faire des tâches connexes (lavage, cuisine, soin des enfants) a considérablement diminué aujourd'hui.

« Tu ne peux pas dire : *Je m'en vais faire mon lavage.* Au début, on pouvait faire ça, quand moi, j'ai commencé y'a trois ans. Je pouvais parce qu'il y avait moins de clients, je m'occupais de mes enfants, pis tout ça, mais maintenant, c'est parce que des fois, pendant huit heures de temps, tu bouges quasiment pas, t'es devant ton écran, tu ne peux même pas te faire à souper... » (C).

L'adaptation à ce rythme de travail représente le défi le plus important pour les nouvelles recrues. De fait, les premiers quarts de travail des répartitrices sont souvent très éprouvants émotionnellement.

« Au début, on avertit parce que des fois, y'en a qui pleurent... sincèrement là. C'est parce que tout va vite donc, (...) y'en a qui paniquent. » (C)

« Mon premier quart (de travail), j'ai eu chaud, j'ai eu froid, j'ai pas mangé de tout mon quart parce que le téléphone sonnait tout le temps, j'étais dépassée, débordée, épuisée. Je suis sortie dehors, je voyais plus clair, j'étais toute à l'envers, je voyais mes enfants jouer, j'étais comme au ralenti, je me disais : *Je vais-tu être capable ?* » (R4).

À cet égard, il est intéressant de noter que cette pression au travail constitue une norme qui semble acceptée et partagée au sein de l'équipe : les nouvelles recrues sont informées par la directrice et leurs collègues dès leur entrée dans l'équipe que les difficultés du début sont un passage inévitable et normal.

« C'est tellement drôle parce que tout le monde dit aux nouvelles : *Écoute bien, c'est ton premier quart de travail réel, c'est correct si à la fin de ton quart de travail, tu te roules en boule, tu pleures pis tu sucés ton pouce.* Donc, les nouvelles savent que les premiers quarts de travail sont extrêmement difficiles parce que t'as beau apprendre, mais dans le feu de l'action, mettre la priorité, se souvenir... » (D).

De manière générale, ces éléments concordent peu avec la littérature traitant du rythme de travail en contexte de télétravail. En effet, la configuration de travail du « service 24h », qui se rapproche plus de celle d'un centre d'appels, fait en sorte que les répartitrices ne disposent d'aucune marge de manœuvre pour organiser leur temps de travail.

En somme, en regard de la flexibilité habituellement associée au télétravail, les avantages qui y sont souvent associés comme l'absence de déplacements ou les moindres dépenses relatives à l'essence ou à l'habillement sont ici ternis par des conditions de travail qui ne permettent pas réellement de bénéficier d'une souplesse dans l'organisation de son travail. En plus des pratiques organisationnelles identifiées ci-haut, les participantes soulignent également que les avantages associés à l'absence de déplacements et aux moindres dépenses sont compromis par des conditions de travail jugées inéquitables par rapport à celles des répartitrices en succursale (pas de pauses, salaire inférieur, charge de travail plus importante) ainsi que par un manque de reconnaissance de leur entourage face au fait de travailler à la maison. Les répartitrices ressentent, en effet, une mécompréhension de leur réalité de travail et une négation du stress relié à leurs tâches.

## CONCLUSION

**Dans un premier temps, il apparaît que la souplesse et la flexibilité permises par la modalité du télétravail, telle qu'elle prend forme au « service 24h » de Delta, renvoient davantage à celles de l'organisation plutôt qu'à une réelle flexibilité des travailleuses. Dans un deuxième temps, un autre constat révèle que plusieurs des conditions de travail des répartitrices semblent participer à l'intensification du travail. Le fait que les télétravailleuses aient à gérer leurs courriels professionnels sur leur temps personnel contribue à brouiller les frontières entre les sphères privée et professionnelle et génère des difficultés à « décrocher » du travail. De plus, l'absence de pauses formelles induit une « sujétion permanente » impliquant l'obligation de prévenir ses collègues pour pouvoir se soustraire au travail le temps de quelques minutes (Morin, 2000). Finalement, la cadence de travail particulièrement élevée accompagnée de la norme partagée dans l'équipe voulant qu'il soit normal de se sentir dépassée, engendre une attitude de résilience chez les répartitrices et participe à la non-remise en question des pratiques organisationnelles.**

Ainsi, il est surprenant de constater que bien que plusieurs de ces pratiques organisationnelles ne respectent pas les normes minimales du Code du travail, les répartitrices ne remettent pas ou peu en question leurs conditions de travail. La culture de l'urgence permanente, conjuguée aux outils et aux conditions qui ne permettent pas d'activité réflexive en équipe, ne favorise pas la mise à jour des incohérences du système. À cet égard, les théories de De Gaulejac et Hanique (2015) sur les « systèmes paradoxants » amènent un éclairage intéressant sur ce phénomène en montrant que dans ces circonstances, il peut parfois apparaître moins éprouvant psychiquement de s'adapter à un système incohérent que de le dénoncer.

De manière plus générale, cette recherche contribue à montrer comment les TIC sont mises au service de pratiques organisationnelles qui vont à l'encontre de certaines valeurs ou vertus habituellement associées au télétravail (en termes de gain d'autonomie, de plus grande liberté d'action, etc.), alimentant ainsi le paradoxe entre flexibilité et intensification du travail mis en lumière dans le présent article. Plus largement, cette étude montre également toute la pertinence de s'intéresser à la façon dont les TIC sont utilisées dans des cadres et des contextes organisationnels bien particuliers, et comment ces derniers contraignent également fortement les usages qui en sont faits, de même que le sens qu'ils prennent pour les personnes concernées. En cela, les résultats de cette recherche apportent des éléments empiriques qui permettent de confronter les discours sur les avantages et inconvénients du télétravail certes, mais aussi sur l'usage des TIC elles-mêmes dans les milieux organisés.

---

## Bibliographie

- Carré, D. et Craipeau, S. (1996), « Entre délocalisation et mobilité : analyse des stratégies entrepreneuriales de télétravail », in *TIS*, 8(4).
- Commission des normes du travail. (2015). *Horaires de travail*, <http://www.cnt.gouv.qc.ca/salaire-paie-et-travail/horaire-de-travail/>
- De Gaulejac, V. et Hanique, F. (2015), *Le capitalisme paradoxant : un système qui rend fou*. Paris, Seuil, 273 p.
- De Gaulejac, V. (2011), *Travail, les raisons de la colère*. Paris, Éditions du Seuil, Collection Économie Humaine, 335 p.
- Dejours, C. (1995), *Le Facteur Humain*, Paris, PUF, Que sais-je ? 128 p.
- Dumas, M. et Ruiller, C. (2014), « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », in *Management & Avenir* 8(74), p. 71-95.
- Enel, L. (2016), *Vers une meilleure compréhension de la construction du collectif de travail en contexte de télétravail : le cas d'une agence de placement de personnel*, Mémoire, Université du Québec à Montréal.
- Eurofound and the International Labour Office (2017). *Working Anytime, Anywhere : the Effects on the World of Work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- Gouvernement du Québec, (2015), Loi sur les normes du travail, art. 40, [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/N\\_1\\_1/N1\\_1.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/N_1_1/N1_1.html)
- Largier, A. (2001), « Le télétravail. Trois projets pour un même objet », in *Réseaux*, 106, p. 201-229.
- Morin, F. (2000), « Nouvelles technologies et la télésubordination du salarié », in *Relations industrielles*, 55(4), p. 725-745.
- Ortar, N. (2009), « Entre choix de vie et gestion des contraintes : télétravailler à la campagne », in *Flux*, 78(4), p. 49-57.
- Paillé, P. (1996), « De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier », in *Recherches Qualitatives*, 15, 179-194.
- Tremblay, D. G., Chevrier, C. et Di Loreto, M. (2006), « Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? », in *Revue Interventions économiques*, 34.

# TRAVAILLER CHEZ SOI OU PERDRE SON EMPLOI ?

Étude d'un cas de télétravail permanent en France\*

## Adrien Jouan

Sociologue, Université de Montréal  
ayf.jouan@gmail.com

## Guillaume Mesmin

Sociologue, Sextant-expertise  
guillaume.mesmin@sextant-expertise.fr ou mesming@gmail.com

**C**et article entend contribuer à une réflexion critique sur le télétravail, menée à partir d'un cas « radical » de passage coercitif en télétravail permanent au sein d'une entreprise de taille intermédiaire implantée en France. L'article revient sur l'expérience vécue des salarié-e-s de cette entreprise entre le moment de l'annonce de la restructuration de l'entreprise, qui consiste en une fermeture simultanée de plusieurs sites, et celui de la mise en œuvre du projet de passage en télétravail. L'analyse montre que le télétravail ne se résume pas au projet vertueux dont il est régulièrement fait état, et pose finalement la question politique de son encadrement juridique.

Le télétravail a le vent en poupe. Ce mode d'organisation du travail, qui prévoit la possibilité pour une personne salariée de travailler hors des locaux de l'employeur grâce aux technologies de l'information et de la communication, fait l'objet d'une attention soutenue en France depuis plusieurs années. Si aucun consensus n'a, à ce jour, émergé autour de l'ampleur réelle du phénomène, la question de son évaluation génère une activité considérable qui illustre à elle seule l'intérêt actuel pour le sujet<sup>1</sup>, que ce soit auprès de l'opinion, des experts ou du point de vue juridique<sup>2</sup>. Vices et vertus de l'organisation en télétravail sont ainsi régulièrement exposés. D'un côté, le télétravail simplifierait la conciliation entre vie professionnelle et vie de famille, réduirait les temps et dépenses de transport, améliorerait les conditions de travail (diminution du stress et confort du domicile pour les télétravailleur-r/se-s), récompenserait des salarié-e-s à moindre coût, moderniserait l'entreprise, lui permettrait de réaliser des économies sur l'immobilier, ouvrirait la voie à la dynamisation de territoires désertifiés. D'un autre côté, il comporterait également des risques : isoler les salarié-e-s, perturber la relation au travail, induire des problèmes psychosociaux, dégrader les performances, freiner l'innovation... Loin d'être inconciliables, ces manières de considérer le télétravail marchent ensemble et le constitue en un projet vertueux, répondant aux attentes des acteurs, mais dont la mise en œuvre devrait respecter un ensemble de « bonnes pratiques ».

Cet article entend contribuer à une réflexion critique sur le télétravail à partir d'un « cas radical »<sup>3</sup> dont les principales caractéristiques entrent en dissonance avec ces discours. Nous prendrons ici appui sur une enquête réalisée au sein d'une entreprise de taille intermédiaire<sup>4</sup>, œuvrant dans le secteur informatique, et dont la volonté de fermer plusieurs sites s'est traduite par un projet de passage au télétravail permanent pour les salarié-e-s de ces sites. La « radicalité » du cas étudiée tient au fait que le télétravail s'impose dans le cadre d'une restructuration de l'entreprise comme un mode d'organisation à part entière, poussant jusqu'au bout les limites du cadre réglementaire, et en particulier les dispositions de réversibilité et de volontariat<sup>5</sup>. Du point de vue des salarié-e-s concernés, la radicalité de la situation s'éprouve à travers les trois options dont ils disposent : (1) travailler à domicile de manière permanente (5 jours sur 7) ; (2) rejoindre les sites qui ne ferment pas (ce qui suppose presque toujours un déménagement) ; (3) quitter l'entreprise. Au regard de la manière dont le télétravail est généralement perçu – c'est-à-dire, pour le dire vite, comme un choix répondant à des attentes modernes – le cas examiné donne à voir une autre réalité du télétravail, dont on peut penser qu'elle est actuellement marginale dans le paysage économique français. Cette réalité n'en demeure pas moins réelle et invite à s'interroger sur les conditions dans lesquelles ce mode d'organisation, pensé comme favorable aux travailleurs, se retourne contre eux et prend, à leurs yeux, les allures d'une assignation à résidence.

#### Note méthodologique

L'enquête a été menée dans le cadre d'une expertise conduite au sein de l'entreprise concernée pour le compte de l'IC-CHSCT<sup>6</sup>. D'une durée d'environ cinq mois, cette expertise a été commandée peu de temps après l'annonce du plan de restructuration et s'est, pour l'essentiel, déroulée avant la mise en œuvre du plan. L'enquête a été répartie sur différents sites visés par les fermetures. En plus de la collecte de documents auprès de la direction, elle a donné lieu à la réalisation d'une dizaine d'entretiens collectifs, d'une vingtaine d'entretiens individuels ainsi qu'à plusieurs sessions d'observation non participante au cours desquelles nous accompagnions les salariés dans leurs activités. Le type de faits recueillis comprend des dialogues entre les acteurs et avec les enquêteurs, des jugements critiques, des mises en situation, des récits rétrospectifs et des réflexions prospectives.

### — 1. LE POINT DE VUE SALARIÉ : UN JEU DE DUPE ?

Pour le comprendre, le sens prêté au télétravail par les salarié-e-s de l'entreprise<sup>7</sup> doit être replacé dans son contexte d'émergence. À la veille de l'annonce du plan de restructuration, la politique de l'entreprise est favorable au développement d'un télétravail régulier mais « non total » : 10% des salariés bénéficient ainsi d'une mesure de télétravail à raison d'une à deux journées par semaine<sup>8</sup>. À ce télétravail formel, encadré par un accord d'entreprise, s'ajoute un télétravail informel, résultant généralement d'arrangements ponctuels assez courants avec les supérieurs hiérarchiques<sup>9</sup>. Les cas de télétravail de plus de 3 jours par semaine sont marginaux. Outre ces chiffres, la quasi-totalité des salarié-e-s se dit favorable au télétravail, pour les raisons évoquées en introduction (gain de temps, d'autonomie, de souplesse, etc.). Chacun, qu'il en ait ou non une grande expérience, décrit la pratique en termes essentiellement positifs.

Cette perception positive va cependant se retourner suite à l'annonce du projet de restructuration. Dans ce projet, le télétravail est présenté comme une solution, un compromis imaginé par la direction entre un objectif de « rationalisation du parc immobilier » et un objectif de limitation du nombre de licenciements. Le travail à domicile apparaît alors comme une modalité de poursuite de l'activité et de préservation de l'emploi, une manière d'organiser le travail pour les salarié-e-s dont le site est voué à disparaître. Cette nouvelle organisation apparaît d'autant plus envisageable que le télétravail bénéficie d'une image positive au sein de l'entreprise. Pour les salarié-e-s pourtant, la donne change. La restructuration annoncée est non seulement inattendue mais aussi difficile à justifier au regard des performances récentes. Comme en témoigne ce délégué du personnel : « Le 31 mars, on conclut deux affaires à 1 million d'euros. Le 4 avril, on nous réunit dans la salle de réunion, face à l'écran, et on nous annonce que les sites vont fermer ». Au lendemain de l'annonce, le sentiment d'avoir été dupé se répand parmi les salariés. Associé à un « remaniement surprise », le télétravail n'apparaît plus comme un arrangement négocié entre le travailleur et l'employeur mais bien comme une contrainte imposée d'en haut, dont les règles et les finalités échappent en grande partie aux salarié-e-s.

## — 2. UNE CRITIQUE DU TÉLÉTRAVAIL PERMANENT ET FORCÉ

Dès l'annonce du projet, plusieurs salarié-e-s s'étonnent de l'inconsistance des positions de la direction sur le sujet : quelques semaines avant l'annonce, la direction des ressources humaines prenait position en faveur d'un télétravail d'une ou deux journées par semaine et s'opposait fermement à un télétravail « total », perçu comme une « mauvaise chose », une mise en danger du « lien social » et un « risque en termes de management »<sup>10</sup>. Signalant cette incohérence, ces salarié-e-s estiment que le plan « manque de préparation », « n'est pas sérieux », et dénoncent « l'amateurisme » de la direction qui n'a, selon eux, pas pris la mesure de ce que le passage en télétravail permanent induisait<sup>11</sup>.

La question de savoir « ce que le travail va devenir » une fois les bureaux fermés et les travailleur-r/se-s éparpillé-e-s constitue alors le fond d'une réflexion critique des salarié-e-s sur la déstabilisation de leur activité professionnelle et d'eux-mêmes. Trois thèmes dominent cette réflexion : celui de la collaboration ou du devenir du « travail ensemble » une fois séparés ; celui de la maison ou de l'installation du poste et des conditions de travail chez soi ; celui, enfin, des risques ou des conséquences néfastes pour les individus.

### a. La collaboration

La perte des bureaux signifie la perte des lieux où s'élabore habituellement l'activité professionnelle. Si la perspective du télétravail est présentée par la direction comme une manière de continuer à travailler ensemble, c'est bien cet « ensemble » qui se trouve remis en question pour les salariés. Comment « faire corps à distance » ? Comment travailler « ensemble séparés » ? En théorie, l'avènement du télétravail est lié à l'émergence des technologies de communication à distance. Mais celles-ci ne remplacent pas la communication directe, y compris pour les nouvelles générations *a priori* plus disposées à les apprécier : « On n'est pas des machines à faire des mails », « et puis des mails, des skypes... mais on va en faire combien ? », « on doit déjà gérer une masse énorme de mails ! ». Au-delà d'une certaine « fatigue (quantitative) du mail », la critique de la communication à distance s'étend aussi à la question de sa qualité, ce qu'elle ne permet pas de (bien) faire. C'est ce qu'explique ce salarié, expérimenté et habitué à encadrer des équipes dans le cadre d'opérations commerciales longues et délicates :

« Pour certaines affaires (...), il faut savoir faire preuve de diplomatie. Dans une équipe où les gens se voient et se côtoient, on se passe les ficelles du métier. Comment va-t-on faire à distance ? Vous avez déjà essayé la diplomatie par mail, vous ? C'est pareil dans les relations entre collègues, avec la hiérarchie... la psychologie au téléphone, c'est compliqué ! »

Ces remarques font écho aux enquêtes menées sur la communication à distance et les décompositions/reconfigurations qu'elle induit (Menchik and Tien, 2008 ; Schegloff, 2002 ; Rettie, 2009). De manière plus prosaïque, la distance entre les interlocuteurs réduit drastiquement les manières de transmettre de l'information (lire un écran, gribouiller une feuille, discuter autour d'un café, etc.) et augmente les risques de malentendus. Quand l'activité est complexe, la réunion des différents métiers sur un même site fait figure d'évidence incontournable pour les acteurs. La communication se fait alors dans l'immédiateté, sur le moment, sans même y penser et avec les moyens à disposition. Malgré les nouvelles technologies de communication, la « distance compte »<sup>12</sup> encore (Bradner and Mark, 2002).

Outre la communication, les salarié-e-s parlent aussi de la « formation informelle » ou « sur le tas »<sup>13</sup> et font remarquer que la mise à distance des membres d'une équipe complique l'apprentissage des un-e-s au contact des plus expérimenté-e-s. La « montée en compétence », la transmission des savoir-faire, devient d'autant plus problématique que la distance rend impossible l'adoption d'un rôle d'observateur au cours de certaines affaires ou dossiers délicats. Les salarié-e-s évoquent également le sentiment d'appartenance à l'entreprise : plusieurs jeunes regrettent à l'avance ces moments où ils voyaient l'ensemble de « la machine » et ses « rouages » fonctionner, ce qui constituait pour eux une source de fierté et d'identification. Enfin, un dernier point lié aux capacités d'innovation stimulées par les relations entre collègues est souligné :

« Être créative toute seule dans mon ancien atelier, ce n'est pas idéal. J'ai besoin de voir des gens, de discuter : certaines professions sont des mines d'or pour moi ! Je ne sais pas comment je vais faire quand on n'aura plus les bureaux ».

## **b. La maison**

À la perspective de travailler depuis « chez soi » est souvent associée l'idée de pouvoir « bosser comme on veut », que ce soit depuis son canapé, sa terrasse, sa maison secondaire, etc. Les salarié-e-s qui ont testé ou se projettent dans cette nouvelle situation de travail déchantent toutefois rapidement. Les promesses et possibilités (plus ou moins imaginaires) du télétravail s'éloignent à mesure que se creuse l'écart entre les règles (tacites et explicites<sup>14</sup>) et la réalité de la situation personnelle. L'inadaptation du domicile concentre une grande partie des plaintes : « Je n'ai pas construit ma maison pour la boîte ! », « Je ne me vois pas travailler tous les jours sur la table du salon... », « Internet n'est pas arrivé chez moi ! ».

Ces propos illustrent bien la perspective des salarié-e-s sur le projet de l'employeur : la « rationalisation du parc immobilier » (formule privilégiée par la direction) consiste à reporter sur eux une charge, celle du loyer ou du prix au mètre carré, que l'employeur ne souhaite plus assumer<sup>15</sup>. Plus encore, ce transfert de responsabilité ne se limite pas à la question (déjà très problématique) de l'immobilier puisqu'il inclut celle des conditions matérielles de travail, dont les travailleur-r/se-s auront désormais, dans une large mesure, la responsabilité. Or, que se passera-t-il lorsqu'une part non négligeable des salarié-e-s

n'aura pu réaliser que des aménagements mineurs de leur domicile, faute de place, de moyens, de refus d'envisager un déménagement ? Comment assurer, voire améliorer, les performances au travail, tout en ayant la charge ? La « double contrainte » (*double bind*) est ici visible. Dans la même veine, les inquiétudes et les critiques se portent sur le « flottement juridique » concernant les accidents du travail, même si la législation relative à la prise en charge des accidents du travail n'exclut pas les télétravailleurs<sup>16</sup>. Comment établir, en effet, que l'accident s'est produit sur le lieu de travail, le domicile, et sur le temps de travail pour un cadre en forfait jour, actif un samedi à 22h ?

La vivacité des critiques relatives à l'installation du travail à la maison laisse aussi apparaître le caractère symbolique du lieu géographique « bureau » (*versus* domicile) pour les individus. La perte du « bureau » comme lieu de travail concourt ainsi à la dilution de la frontière symbolique entre la vie professionnelle et la vie personnelle (Rey, Sitnikoff, 2006 ; Matthews, Bernes-Farrek et Bulger, 2010) et renforce la flexibilisation du temps de travail (Bouffartigue, 2012) diluant les limites temporelles, cognitives, relationnelles, comportementales, etc.

Le « bureau » n'est pas qu'un espace de travail, mais aussi un lieu de vie avec ses composantes, donnant des repères spatio-temporels. Les salarié-e-s entrevoient que se configure un travail d'indépendant, préfigurant un « véritable changement de vie ». Le télétravail permanent menace de bouleverser l'organisation du quotidien, jusque dans les relations familiales : « Ma fille, une ado, m'a dit : *mais c'est horrible ! Tu vas être tout le temps à la maison, j'aurai plus d'espace de liberté, tout le temps sur mon dos !* ». Ce changement disruptif transforme aussi les conditions d'exécution du travail, qui ne sont plus définies par un lieu géographique déterminé (le bureau), des horaires de travail fixes, ou encore, des relations physiques de travail. Cette évolution participe au développement du sentiment de déclasserement professionnel exprimé par certains enquêtés qui l'ont expérimenté :

« En fait, depuis que je travaille de chez moi, j'ai deux sentiments mêlés : celui d'être revenu quelques années en arrière, quand j'étais étudiant. Puis celui d'être devenu une sorte de sous-traitant de ma propre entreprise. »

### c. Des risques

Un troisième thème central dans les réflexions des salarié-e-s sur le travail à domicile est celui du moment où le télétravailleur « déraile » (ou risque de dérailler). On peut *grosso modo* identifier deux principaux risques. Le *premier*, est aussi le plus évident : l'isolement. Les salarié-e-s témoignent ici de leurs attachements réciproques, des liens noués entre des collègues qui se côtoient parfois depuis de nombreuses années : « Le télétravail va ruiner les occasions de se voir. Les occasions sociales comme... je ne sais pas moi... la galette des rois ! » Les salarié-e-s qui ont déjà travaillé depuis chez eux de manière régulière ou qui se sont essayé-e-s au télétravail « total » entre le moment de l'annonce du projet de fermeture et sa mise en œuvre, expriment de fortes craintes :

« J'ai tenu deux semaines. La première, ça allait. Il y a des avantages. Après c'est devenu pathétique, je parlais à mes plantes vertes, à mes chats, j'allais faire une course surtout pour parler à la caissière...alors me revoilà (au bureau) ! »

Quant aux « réseaux sociaux d'entreprise », présentés par la direction comme une solution face au risque de « perte du lien social », les salarié-e-s ne mâchent pas leurs mots : « ça ne marche pas ! », « Personne ne les utilise [...] ça ne remplace rien ».

Mais la gravité de l'isolement prend tout son sens lorsque sont abordées des situations individuelles problématiques ou préoccupantes. Des salarié-e-s se souciant du sort de leurs collègues « fragiles » (dépressifs, malades, fatigués, etc.) voient l'isolement comme une condition aggravante de situations déjà complexes, qui peuvent dégénérer et virer au drame. Au-delà de la solitude du télétravailleur, c'est la disparition du collectif de travail, c'est-à-dire des groupes et des solidarités qui se construisent au sein de l'entreprise, qui inquiète. Comme plusieurs l'expliquent, le collectif de travail « protège » : il permet de voir les problèmes, de se soutenir, de se conseiller, de s'ajuster aux périodes ou difficultés particulières rencontrées par les collègues. Le télétravail remet donc aussi en question les possibilités de solidarité entre les travailleur-r/se-s.

Un *second* risque identifié par les salarié-e-s est celui du surinvestissement. L'idée selon laquelle le/la travailleur-r/se-s à domicile est exposé-e à un risque accru de surinvestissement dans son activité professionnelle est aujourd'hui bien documentée (Cléach et Metzger, 2004 ; Middleton, 2007). Nos interlocuteurs en étaient généralement très conscients. Avec le télétravail, les temps sociaux (travail et hors travail) se contaminent mutuellement parce que le travail est non seulement chez soi, mais aussi « sur soi » ; la messagerie électronique professionnelle étant accessible depuis son smartphone. Cela rend tout effort de distanciation du travail délicat. L'ensemble de ces constats complique singulièrement la solution un peu simple des chartes et dispositifs de régulation d'utilisation des outils numériques, relatifs au « droit à la déconnexion »<sup>17</sup>.

Le surinvestissement peut aussi directement découler du sentiment de solitude. Au-delà du sentiment de culpabilisation du télétravailleur étudié par Middleton (2007), nous avons, par exemple, constaté que les télétravailleur-r/se-s tendaient à négliger les moments de pause, parce qu'ils sont vécus comme des moments d'ennui, de solitude : « À midi, je mange en 10, 15 minutes, devant le JT. » ; « Je m'arrête rarement plus que le temps de me faire un café ». Cette donnée est d'autant plus forte pour les télétravailleurs qui ne bénéficient pas d'un cadre familial et pour lesquels le collectif de travail apportait des repères temporels.

Enfin, la peur de « dérailler » peut prendre des contours inattendus et désigner un chemin inverse au surinvestissement : celui du désinvestissement, de la démotivation à l'épreuve du temps. Elle pose directement la question de la motivation au travail, de la capacité des télétravailleurs à s'auto-motiver : « Avec les beaux jours qui arrivent... ou après les vacances, déjà que c'est dur ; cela va être encore plus dur ». Indirectement, elle fait écho à une crainte régulièrement formulée par les managers (Frank et Gilbert, 2007).

### — 3. DES SALARIÉ-E-S INÉGAUX FACE AU TÉLÉTRAVAIL

Le projet de passage en télétravail permanent s'impose à tous les salarié-e-s des sites que l'entreprise souhaite fermer. Tous ne sont pourtant pas égaux face au projet. Les ressources individuelles dont disposent les salarié-e-s (diplômes, compétences, âge, situation familiale, pour n'en citer que quelques-unes) déterminent en grande partie leur perception de la situation et la manière dont ils se projettent dans cette nouvelle organisation du travail. Autrement dit, si l'essentiel des salarié-e-s perçoit dans ce projet une forme d'assignation à résidence, tous ne la vivent pas (ou ne la subissent pas) de la même manière (même s'ils ne l'explicitent pas, ou rarement, en public).

Il convient ici de distinguer les salarié-e-s les plus « fragilisés-e-s » des mieux « armés-e-s ». Pour les premiers, ceux et celles moins bien dotés-e-s en ressources, le passage en télétravail permanent fait se

manifester un sentiment d'incapacité à « s'évader », de perte de liberté vis-à-vis de l'employeur. Cette fragilité renforce l'expérience d'un « confinement chez soi ». Ainsi, l'âge (les extrêmes), une ancienneté importante, la localisation géographique, un niveau de rémunération « déconnecté » du marché, un faible degré d'autonomie face aux outils numériques, un historique professionnel délicat, ou un sentiment d'infériorité sont autant de facteurs contribuant à la fragilité de leur situation professionnelle et de leur projection dans l'avenir. De manière globale comme dans le détail de l'expérience, ce projet de passage en télétravail permanent et imposé participe donc à la précarisation de l'emploi, au sens de Paugam : « (...) le salarié est également précaire lorsque son emploi est incertain et qu'il ne peut prévoir son avenir professionnel » (2007, p. 356). Et dans le rapport de domination entre l'employeur et le travailleur, les « fragilisés-e-s » sont ici les plus dominés-e-s, les moins « protégés-e-s » mais aussi, paradoxalement, les moins « combattifs ». Au regard de notre démarche d'enquête initiale pour les CHSCT, ces salariés-e-s ont été parmi ceux qui présentaient le plus grand défi, tant il était évident qu'ils et elles étaient exposés-e-s à des risques dont, bien souvent, ils et elles niaient l'existence ou relativisaient l'importance.

À l'inverse, les mieux dotés (en ressources, en compétences techniques, en diplômes, une expertise pointue, les plus jeunes aussi, etc.) conservent, même dans la contrainte, un sentiment de liberté et une confiance en eux qui leur permettent de s'adapter à ces nouvelles contraintes du travail, poussant toujours plus loin les logiques de flexibilisation et d'autonomie. Mieux « armés-e-s » face au rétrécissement des opportunités d'emploi, ces travailleurs/se-s restent exposés-e-s à l'ensemble des risques discutés tout au long de cet article. Mais si leur position de « moins dominés-e-s » leur permet d'envisager plus sereinement cette nouvelle forme de travail, c'est parce qu'ils savent ou pensent qu'ils pourront s'orienter vers des entreprises plus attractives ou leur proposant un environnement de travail plus propice à leur épanouissement, lorsqu'ils le souhaiteront. Sur ce point, l'entreprise étudiée prend d'ailleurs un risque dont elle mesurera tôt ou tard la réalité et l'importance : celui d'une perte considérable de compétences.

## CONCLUSION

**Permanent, forcé et irréversible, le télétravail dont il a été ici question désigne une situation très probablement marginale en France et contraste fortement avec la définition habituelle qui en est donnée. Tout au plus peut-on dire que la radicalité du projet de l'entreprise étudiée se traduit, assez logiquement, par une radicalisation de plusieurs risques, dérives, méfaits dont il est souvent fait état dans les discours sur le télétravail.**

L'analyse de situations marginales, « radicales » comme celle-ci, permet cependant de tirer des leçons à valeur générale. En l'occurrence, il est essentiel de noter que ce projet de passage généralisé à un télétravail permanent, dans un contexte de restructuration d'une entreprise, n'est ni isolé (il y a eu des précédents en France), ni accidentel (de sorte qu'on pourrait presque l'exclure du champ des réflexions sur le télétravail) et encore moins imprévisible (et sur lequel on ne pourrait donc pas agir). Le risque de dérive est d'autant plus grand que rien ne s'oppose aujourd'hui à l'embauche directe de salariés-e-s en télétravail. En dépit du cadrage législatif dont le télétravail fait désormais l'objet, la question se pose donc de savoir ce qui aurait pu et ce qui pourrait faire obstacle à cet usage « détourné » du télétravail. Dans le cas étudié, celui-ci n'est plus, comme on le conçoit à l'habitude, une modalité supplémentaire d'organisation souvent perçue et vécue positivement par les salariés-e-s. Au contraire, il est utilisé comme une manière de restructurer une

**entreprise en reportant une partie des coûts immobiliers (et associés) sur des salarié-e-s qui se voient alors « assigné-e-s à résidence » et contraint-e-s, pour conserver leur emploi, d'assumer une charge normalement dévolue à l'employeur. La valeur de l'analyse de ce cas radical est alors de mettre en lumière les faiblesses actuelles de la législation encadrant cette organisation du travail. Car, comment ne pas voir, au-delà des subtilités juridiques et des usages habiles du droit, que les principes de réversibilité et de volontariat qui sont censés encadrer le télétravail sont ici largement dévoyés ? La question, au fond, est éminemment « politique ».**

- 1 La proportion de salarié-e-s concerné-e-s par le télétravail varie considérablement selon les sources. Un tour d'horizon invite à la situer entre 2 et 17% des salarié-e-s français-e-s en 2016, ce qui, on en conviendra, est très imprécis. Cette situation d'incertitude s'explique par l'existence d'une lutte entre une multitude d'acteurs prétendant à une expertise sur le sujet et qui ne s'accordent ni sur les méthodes, ni sur une définition commune du télétravail. Précisons toutefois qu'une récente enquête de l'agence Eurofound et de l'Organisation internationale du travail estime à 4% la proportion de salarié-e-s français-e-s en télétravail régulier, proportion qui passe à environ 12% si l'on inclut les télétravailleu-r/se-s occasionnel-le-s, ce qui, contrairement à un discours assez répandu, place la France dans la moyenne haute des pays européens, loin devant l'Allemagne et à un niveau comparable au Royaume-Uni (Eurofound and the International Labour Office, 2017, p. 15).
- 2 Depuis 2012, le télétravail est intégré au code du travail : « Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. » (Loi n°2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives, article 46).
- 3 Sur le raisonnement « par cas » en sciences sociales, cf. Ragin et Becker (1992).
- 4 Au sens de l'Insee, c'est-à-dire comprenant entre 250 et 4999 salariés et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 1,5 milliards d'euros.
- 5 Les principes de réversibilité et de volontariat sont inscrits dans l'accord de 2005 et dans la loi de 2012.
- 6 Instance de Coordination des CHSCT.
- 7 Dans un souci de préservation de la confidentialité des données et de l'anonymat des acteurs, nous avons choisi de nommer l'entreprise où nous avons enquêté « l'entreprise » et de cacher les informations qui pourraient permettre de l'identifier.
- 8 Selon les données fournies par la direction. Il faut noter que cela concerne essentiellement les salarié-e-s parisien-ne-s et des grandes agglomérations.
- 9 Environ 40% des salarié-e-s rencontré-e-s dans le cadre de notre enquête ont déjà connu une situation occasionnelle de télétravail informel.
- 10 Ce sont les mots employés dans une capsule vidéo diffusée par la direction.
- 11 Ici comme tout au long de l'article les termes placés entre guillemets sont ceux des acteurs.
- 12 Nous reprenons ici, en le traduisant, le titre de l'article de Bradner et Mark (2002), qui montre les effets négatifs de la distance sur les relations de coopération et sur la capacité de persuasion, et l'augmentation des mensonges, tromperies et dissimulations avec celle de la distance.
- 13 Nous n'abordons pas ici la question de la formation formelle, problématique dans cette entreprise en raison du choix de privilégier la formation « à distance ». Celle-ci est l'objet d'innombrables critiques de la part des salariés qui décrivent notamment ces longues heures passées devant l'écran à « suivre une formation » tout étant bien souvent contraint de gérer simultanément leur boîte mail et les affaires en cours. Rien n'interdit cependant de voir ici un indice supplémentaire des difficultés inhérentes à « la distance ».
- 14 Parmi les règles formalisées, citons l'obligation de déclarer un lieu fixe d'activité (chez soi), la conformité électrique de ce lieu et la souscription d'une assurance multirisques habitation. Du côté des règles tacites, les télétravailleurs sont invités à suivre les règles d'aménagement des locaux et des postes qui s'appliquent au bureau : espace de travail suffisant, implantation des postes et choix du mobilier adapté, conditions d'aération et d'éclairage suffisantes, réduction des nuisances sonores, débit internet suffisant...
- 15 La jurisprudence rendue sur ce point (Cass. soc., 7 avr. 2010, n°08-44.865; cass. soc., 11 juill. 2012, n°10-28.847) impose à l'employeur le versement d'une indemnité d'occupation du domicile lorsque la situation de télétravail résulte d'une demande de l'employeur ou lorsqu'un local professionnel n'est pas mis à sa disposition.
- 16 Selon l'article L.411-1 du Code de la sécurité sociale, « est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit [...] ».
- 17 Qui fait directement référence à l'article 55 de la loi dite « Travail » du 8 août 2016. On néglige ici la complexité induite par certaines activités qui, inscrites dans un cadre « mondialisé », peuvent contraindre les travailleu-r/se-s à s'ajuster aux fuseaux horaires de leurs collaborateurs... « Déconnecter » revient ici à (se) mettre sur la touche. Un cas de ce type s'est présenté à nous pendant l'enquête.

## Bibliographie

- Bouffartigue, P. (avec la collaboration de Jacques Bouteiller) (2012)**, *Temps de travail et temps de vie*, Paris, PUF, coll. Le Travail Humain.
- Bradner E. et Mark G. (2002)**, *Why Distance Matters : Effects on Cooperation, Persuasion and Deception*, Proceedings of the 2002 ACM conference on Computer supported cooperative work, ACM.
- Cléach, O. et Metzger, J-L. (2004)**, « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », in *Sociologie du travail*, vol. 46, n° 4, p. 433-450.
- Eurofound and the International Labour Office (2017)**, *Working Anytime, Anywhere : The Effects on the World of Work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- Frank, E. et Gilbert, P. (2007)**, « Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle », in *Marché et organisations*, (2), p. 167-188.
- Matthews, R.-A., Bernes-Farrek, J.-L., et Bulger, C.-A. (2010)**, « Advancing measurement of work and family domain boundary characteristics », in *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77, p. 447-460.
- Menchik, D.A. et Tian, X. (2008)**, « Putting Social Context into Text : The Semiotics of E-mail Interaction », in *American Journal of Sociology*, 114(2).
- Middleton, C. (2007)**, « Illusions of Balance and Control in an Always-on Environment : A Case Study of BlackBerry Users », in *Continuum : Journal of Media & Cultural Studies*, vol. 21, n° 2.
- Paugam, S. (2007)**, *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige essais débats ».
- Ragin, C. et Becker, H., eds. (1992)**, *What Is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge University Press.
- Reffie, R. (2009)**, « Mobile Phone Communication : Extending Goffman to Mediated Interaction », in *Sociology*, 43(3), p. 421-438.
- Rey, C. et Sitnikoff, F. (2006)**, « Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail », in *Revue interventions économiques*, vol 34.
- Schegloff, E.A. (2002)**, « Reflections on Research on Telephone Conversation : Issues of Cross-Cultural Scope and Scholarly Exchange, Interactional Import and Consequences », in *Telephone Calls : Unity and Diversity in Conversational Structure Across Languages and Cultures*, edited by Kank Kwong L., Theodossia-Soula P., Philadelphia, John Benjamins.

# CE QUE DEVIENT LE TEMPS DE TRAVAIL.

## Le numérique à l'école

**Laurent Erbs**

Docteur en histoire, maître de conférences

Laurent.erbs@gmail.com

**L**es enseignants font un usage du « numérique » au quotidien. Le couple ordinateur-internet est devenu un outil pédagogique, mais aussi l'indispensable moyen pour répondre aux obligations administratives à la charge des maîtres. Bien souvent, celles-ci doivent être réalisées en-dehors du temps scolaire, à domicile. Cette temporalité devient objet social et interroge, à cause de la propriété ubiquitaire du travail du professeur. L'objectif de cet article est de montrer, à partir d'un corpus de données collectées sur le terrain, que la frontière entre travail et non-travail tend à disparaître totalement, en même temps que se modifie le rapport à l'informatique. En effet, l'engagement de l'enseignant dans le travail en dehors de la classe s'accroît à cause du « numérique », et par ailleurs, son ordinateur personnel se transforme peu à peu en outil de travail, à sa seule charge.

---

Le XX<sup>e</sup> siècle se distingue par une diminution officielle du temps passé au travail grâce à son encadrement par le droit. Ainsi, la durée légale du travail se formalise au fil du temps. Dans ce cycle diachronique, la réduction du « temps de travail » révèle la scission de la sphère du travail de la sphère privée. L'altérité qui en ressort suppose donc un « temps » alloué au travail, et un autre « temps » affranchi de cette contrainte. Dès lors, le travailleur salarié a progressivement accédé à la possibilité d'avoir une vie individuelle en-dehors de l'entreprise. Cependant, pour certaines professions, la frontière n'est pas toujours marquée entre le temps du travail et le temps libre, le premier débordant bien souvent dans le second. Selon Gilles Finchelstein, cette absorption conduit à l'enchevêtrement des temps sociaux (Finchelstein, 2013, p. 72). D'autre part, la durée du travail participe un tant soit peu au marquage social d'un individu. Ainsi, les enseignants sont réputés être privilégiés en la matière : peu de travail et de longues vacances ! En réalité, ces préjugés éludent toute une réalité. Celle de l'avant et de l'après-la-classe, qui appartiennent aussi à ce « privilège » de l'enseignant, et l'occupent à son domicile bien souvent au-delà des traditionnels horaires de bureau. Dans ce contexte laborieux à la propriété ubiquitaire, intervient l'apparition du « numérique » à l'école. Hormis son usage pédagogique, les enseignants l'utilisent pour exécuter leurs tâches administratives, avec l'appui d'un discours arguant que la technique relève d'une nécessité (Carron, 2013). Pour s'y conformer, l'enseignant est bien souvent contraint d'effectuer la « complétion » de ce médium à son domicile. Par conséquent, cette activité – extra pédagogique –, mais liée à l'exercice du travail, empiète sur un temps détaché de la sphère scolaire. C'est donc cette temporalité qui interroge, non pas tant en termes de temps

---

### MOTS-CLÉS

économie digitale,  
durée du travail,  
enseignement,  
internet,  
coût du travail

objectif, mesurable à l'aune d'un ordre de successions calendaires, mais comme un temps subjectif. La disjonction proposée par André Comte-Sponville (1995) : le temps de la conscience se distingue du temps des horloges, semble appropriée pour analyser cet objet social, et interroge non seulement sur la spécificité des interactions fonctionnelles entre l'homme et la machine, mais également sur la transformation de la nature de cette dernière. Dès lors, la question qui se pose est de savoir comment l'ordinateur contribue à alourdir la charge d'enseignement, en intervenant à la fois sur une dimension mentale mais aussi matérielle. Pour tenter d'y répondre, nous utiliserons un corpus composé de données qualitatives<sup>1</sup>. Ce matériau empirique a été recueilli grâce à des entretiens réalisés auprès d'enseignants d'établissements scolaires privés<sup>2</sup>. À cela s'ajoutent les plaintes relatives au surcroît de travail provoqué par l'usage de l'informatique. Compilées par des syndicalistes, celles-ci complètent les témoignages. La symétrie des points de vue qui en résulte, permet de comprendre la transformation du rapport de l'enseignant à son activité et à une hiérarchie qui a adopté la forme technocrate de l'informatique (Certeau, 2016, p. 85). Par conséquent, la première partie de cet article est consacrée à l'engagement croissant de l'enseignant dans son travail « en dehors-de-la-classe », consécutif à l'usage du « numérique ». En effet, l'instauration progressive d'une routine contribue largement à une sur-charge de travail, pour finalement la confiner dans un quotidien professionnel jugé « normal ». Dès lors, la seconde partie de l'article semble évidente : nous assistons à la transformation d'un objet personnel – l'ordinateur – en outil de travail.

## — 1. L'APOLOGIE DU NUMÉRIQUE

### 1.1 Remplacer le « papier »

En parallèle avec la promotion des TICE<sup>3</sup> à l'école, les enseignants sont contraints d'utiliser l'informatique pour exécuter leur travail administratif. De fait, l'utilisation du réseau internet est inévitable. Ainsi, il existe un site de saisie des notes des élèves, un courrier électronique académique, un cloud académique, un site faisant état d'informations personnelles et d'évolution de carrière, un site pour saisir les frais relatifs aux participations aux examens pour chaque académie, et enfin, un cahier de texte numérique (désormais CTN). Cette métaphore électronique du papier est au cœur de cet article car s'il offre un large choix de fonctionnalités<sup>4</sup>, il mobilise également les maîtres de manière significative. Les témoignages sont récurrents à ce sujet. Ainsi, Sandrine affirme : « J'ai passé plus de trois heures à le remplir<sup>5</sup> ». Compléter le CTN relève de l'obligation professionnelle. « C'est votre mission !<sup>6</sup> », se plaît à proclamer un chef d'établissement. Bien entendu, dans son principe fondateur, l'impératif de complétion n'est pas nouveau. En effet, déjà dans sa version papier, le cahier de texte obligeait l'enseignant de rendre compte de son activité à la hiérarchie, et de laisser une trace de son activité en classe. C'est en continuité avec cette démarche, que la circulaire<sup>7</sup> annonçant la substitution du cahier numérique au cahier de forme papier à la rentrée 2011, est en filiation directe avec un document de même nature datant du 3 mai 1961, mais le dépasse largement par ses implications. En effet, l'utilisation au quotidien du CTN semble avoir une portée beaucoup plus vaste. D'emblée, son importance a été soulignée grâce à son aspect réglementaire, mais aussi comme étant en phase avec l'intégration de l'école dans le tourbillon de « l'économie digitale » :

« Dans une société où la production et la transmission des connaissances sont radicalement bouleversées par les technologies numériques [...] la mise en œuvre de la stratégie numérique reposera sur la mobilisation des académies qui coordonneront leurs actions dans un projet numérique académique et créeront ainsi une dynamique auprès des écoles, des établissements et des personnels<sup>8</sup> ».

Pourtant, une fraction des professeurs rencontrés considère que l'arrivée d'un outil numérique comme le CTN réoriente la nature de leur travail<sup>9</sup>. Ainsi, ils dénoncent une surcharge de travail administratif réalisé « à la maison », au détriment de l'activité pédagogique. Celle-ci étant entendue comme incluant la préparation des cours, les corrections, demeurant le fondement de leur profession. En l'espèce, le surplus de travail ne résulte pas tant de la réglementation de l'Éducation nationale, mais bien plutôt des pressions exercées par la hiérarchie des établissements formant le terrain de cette enquête<sup>10</sup>. Est ainsi citée, à plusieurs reprises, l'attitude de ce chef de travaux<sup>11</sup> qui rêve d'une présence permanente des maîtres dans le lycée, bien au-delà de la durée légale de travail<sup>12</sup>. Cette crispation autour du numérique conduit à une forme de productivité imposée à chaque individu. Toutefois, le CTN n'apparaît pas directement comme un outil de reporting, tel que préconisé en entreprise. Il ne comporte pas d'indicateurs économiques et sociaux destinés à mesurer la rentabilité individuelle. Cependant, pour rester dans la norme et y obéir, l'enseignant doit finalement régler des cycles de répétition (Foucault, 1998, p. 175). Il doit accéder au CTN, compléter les champs attribués à ses séances sur son interface, et intégrer cet usage comme une occupation imposée à l'avance dans son emploi du temps.

Dans une telle perspective, le numérique représente un instrument crispé autour de l'ordre, du figé. Il devient cet être parménidien voué à la répétition du même, dans une sorte de métaphysique de l'immobile (Godin, 2013).

## 1.2 Avant-après la classe

Si le temps requis avec internet est celui d'un « simple clic » (Corrèges, 2012, p. 4), les caractéristiques techniques du cahier numérique débordent la mesure de ce geste très bref. En effet, pour que l'information arrive au destinataire, sa préparation demande de lui accorder un certain temps. Au lieu de traduire une simultanéité, un instantané, l'usage du CTN révèle une durée qui nécessite un investissement personnel supplémentaire, greffé aux tâches habituelles.

Pour percevoir ses effets, il convient donc de discerner les formes du temps consacré au travail. Une dissociation s'impose entre le temps de face-à-face avec la classe de son avant et de son après. Si le premier est défini contractuellement et mesurable comme un temps économique pour satisfaire des exigences sociales, les deux autres formes temporelles paraissent plus élastiques (Elias, 2014, p. 116). La clarification s'opère en tenant compte du travail proprement dit, plus que de l'emploi car si le premier est la compilation des tâches à réaliser, le second ne sera toujours que la traduction réglementaire du premier. Si celui-ci reste défini contractuellement et est mesurable comme un temps économique, l'avant et l'après-classe apparaissent beaucoup plus élastiques. Dès lors, elles (ces tâches ?) supposent d'établir l'amplitude réelle du quand travaille-t-on ? L'amarce d'une réponse relève du bon sens : avant de prodiguer un enseignement, il faut le préparer. C'est la phase que l'on nomme communément : « préparation des cours ». Dès lors, l'avant-la-classe est posé. Il se distingue par la subordination d'une temporalité à un travail – externe à l'école – et échappe à toute quantification issue de l'institution. Pourtant le croisement des différentes expériences relatées laisse à penser qu'une heure de cours nécessite, au moins, deux heures de préparation et c'est un minimum<sup>13</sup>. Une enquête réalisée en 2013 contredit de peu ce constat, mais ne l'infirme pas, car les enseignants y déclarent un volume horaire supérieur à 45 heures par semaine<sup>14</sup>. Ce temps de préparation conduit à une emprise intellectuelle et physique et peut se manifester à n'importe quel moment de la journée ou – pourquoi pas, de la nuit. Effectivement, l'agent est seul face à son travail : « Comment faut-il faire ? Que faut-il faire ? Quand faut-il le faire ? » Ces quelques questions inspirées de l'hexamètre de Quintilien appartiennent

au quotidien. Mais, quel que soit le moment, la préparation des cours s'exécute en dehors des horaires attribués à la vie scolaire, c'est-à-dire le face à face avec les élèves. Cette phase est ignorée par le temps comptable de l'administration<sup>15</sup> pour être diluée dans le vaste catalogue des obligations de service dévolues à l'enseignant. Ce dernier dispose d'un instrument majeur à finalité germinale pour l'élaboration du cours. Il s'agit du document à valeur canonique connu sous le nom de programme et/ou de référentiel servant de socle à l'enseignement prodigué. Ainsi, l'accaparement intellectuel du maître est réalisé à travers la réflexion engagée au moment de la préparation des cours, appuyé par la contrainte de conformité imposée par les documents officiels. Cette partie du travail implique de croiser les informations relevant des capacités personnelles, avec les manuels scolaires ou les autres documents disponibles. Lorsque leur existence est déniée, il faudra faire preuve de créativité, d'invention, en élaborant ses propres supports pédagogiques, souvent à partir de la page blanche. Cette recherche de matériau brut nécessaire à la préparation de la prestation scolaire se met en œuvre en bibliothèque, mais également devant l'écran de l'ordinateur. L'omniprésence du numérique trouve ici son utilité. Le réseau internet offre de manière instantanée des ressources à chaque professeur et lui procure un confort indéniable. Mais, l'après-la-classe restera voué à la correction des copies, et se fondera dans la préparation du cours suivant. En effet, le lien entre l'avant, le pendant et l'après-classe forme un mécanisme de causalité circulaire. L'un entraîne obligatoirement l'autre et dilue la frontière entre le « temps du travail » et le « temps en-dehors du travail ».

### 1.3 Prendre du « temps » en plus

Désormais, il est indispensable d'y insérer le « temps » passé à utiliser les différents outils numériques, dédiés à l'unique exécution des tâches administratives tel que le CTN. Sa présence s'impose face à l'impossibilité physique de le compléter en classe, comme son prédécesseur papier, par le simple fait de la carence matérielle ou de la durée nécessaire à sa mise en œuvre. Aussi, le maître doit donc posséder un ordinateur, même s'il ne le souhaite pas car il est considéré comme obligatoire de l'utiliser (Lavelle, 2009). Pourtant, aucune contrainte légale ne l'y oblige. Selon les professeurs interrogés, les salles de classes – voire l'établissement – ne disposent pas nécessairement d'un équipement informatique approprié<sup>16</sup>, utilisable par le corps professoral<sup>17</sup> pendant des plages horaires accessibles<sup>18</sup>. Dans un tel contexte, l'enseignant doit s'y astreindre à l'extérieur du cadre scolaire, en l'occurrence à son domicile, et à un moment capté sur son temps libre. Par conséquent, le temps consacré à la complétion du CTN ne peut être considéré comme un « entre-deux », exprimé comme une condition générale de transition entre deux positions (Rouilleau-Berger, 2005, p. 179). Ici, l'ambiguïté est dissipée : il s'agit bien d'effectuer une tâche allouée au travail, en dehors du lieu de travail, pendant une durée variable, captée sur un « temps » qui pourrait être consacré à un usage purement personnel, libéré de toute subordination.

Le déploiement de la complétion du CTN devient alors une forme d'astreinte. Elle s'identifie pleinement à une occupation contrainte, réalisée par l'accumulation de différents gestes et des efforts de mémoire, conduisant à la saisie sur matériel informatique d'une retranscription par l'écriture d'événements révolus. Cependant, on distingue dans ce mécanisme des scansionnements qui découlent du moment d'enregistrement choisi. Bien que la saisie du CTN soit en principe postérieure au déroulement du cours en classe, le professeur conserve le choix du rythme de complétion qui lui semble le plus approprié. Ainsi, il peut parachever quotidiennement le CTN, en disposant du souvenir encore vivace

de sa journée de travail ou s'octroyer, par exemple, en fin de semaine, une plage horaire d'une plus vaste amplitude<sup>19</sup>, qui sera entièrement consacrée à l'enregistrement des séances passées. Dès lors, les témoignages convergent : « Il faut du temps pour compléter une semaine de cours<sup>20</sup> ». Mais, quelle que soit l'intention, l'utilisation du CTN suppose le déroulement d'un algorithme avec sa succession d'étapes inévitables à l'accomplissement de la tâche. Effectivement, si le temps requis pour transmettre les informations à la hiérarchie se résume à un simple clic, la préparation minimale suppose la succession de 17 étapes incompressibles pour effectuer la saisie afin d'enregistrer une séance, c'est-à-dire compléter une plage horaire unique. La chronologie du processus global d'utilisation du CTN est présentée dans le tableau suivant.

1	connecter l'ordinateur à la source de courant alternatif	10	Saisir le titre de la séance dans le champ « titre »
2	Mettre l'appareil sous tension	11	Saisir le contenu de la séance dans le champ principal
3	Attendre la phase de démarrage	12	Choisir les éléments annexes à télécharger
4	Ouvrir le navigateur internet	13	Enregistrer
5	Attendre l'ouverture du navigateur	14	Quitter
6	Saisir le lien du serveur	15	Déconnecter
7	Saisir le login, le mot de passe et cliquer sur OK	16	Quitter internet
8	Attendre l'apparition de l'interface personnelle	17	Mettre l'ordinateur hors tension
9	Cliquer sur la plage horaire adéquate		

La manie horlogère du taylorisme permet de chronométrer 39 secondes nécessaires pour se connecter au CTN (étapes 4 à 8). Ce délai suppose une fluidité de la connexion internet, et l'absence de tout encombrement du serveur<sup>21</sup>. Jean-Paul affirme : « Ouvrir la page d'un cahier de texte papier ne demande pas autant de manipulation et est plus rapide ». Cet avis résume à la fois l'opinion de nombreux enseignants et la réalité. Elle est d'autant plus renforcée par la saisie du cahier proprement dite. Celle-ci s'effectue à la suite des opérations citées précédemment et sa durée dépend du volume du contenu rédigé, et bien entendu de la dextérité du rédacteur. L'interface du CTN montre un planning hebdomadaire répartissant les heures de cours. Pour chacune d'elles, il faudra effectuer les opérations 9 à 13. À ce qu'Évelyne Chauvet nomme un surinvestissement exclusif et additif à l'ordinateur (Chauvet, 2006) - ici par force réglementaire -, l'assujettissement au cahier numérique ouvre la porte à un faisceau de contraintes supplémentaires ayant une incidence sur l'activité des maîtres.

## — 2. UNE TRANSFORMATION DU RAPPORT AU TRAVAIL

### 2.1 « Payer pour travailler »

Dans les conditions de travail en vigueur dans les établissements concernés dans le cadre de cet article, l'enseignant utilise son matériel personnel (ordinateur et connexion internet). En conséquence, la possession de l'un comme de l'autre entraîne un coût financier, qui demeure entièrement à sa charge. Cette situation évoque l'expression « coût du travail ». Elle ouvre une tout autre perspective que celle dont la présence ad nauseam faisait, il y a quelques temps encore, les choux gras de certains médias. Ainsi, il est communément admis que le travail a un coût. La vulgate extraite de tout contexte, semble gravée dans l'esprit du temps, le *Zeitgeist* des philosophes. Dès lors, une question

s'impose : qu'est-ce que le coût du travail ? Peut-être faut-il prolonger la réflexion en cherchant l'origine de l'expression « coût du travail » et sa signification réelle. Il semble difficile d'ignorer qu'elle a tout simplement comme origine la norme comptable. En effet, la comptabilité fait sienne d'enregistrer les entrées et les sorties d'argent d'une entreprise. Les premières sont enregistrées dans les comptes de « produits », pendant que les autres apparaissent en « charges ». Dès lors, le salaire sera identifié – en termes de technique comptable – à un coût. Avec cette vision, le travail – salarié – est considéré comme une charge qui appauvrit l'entreprise, et non comme une richesse qui alimente sa valeur (Charolles, 2013, p.119). Cette conception découle de la Renaissance, lorsque les principes comptables se sont cristallisés, à un moment où le travail salarié était rare.

Par contre, avec l'inversion du point de vue, c'est-à-dire en adoptant le regard du salarié, en l'occurrence celui de l'enseignant, percevant une rémunération associée à un grade, à un échelon, l'utilisation de l'informatique pour des motifs professionnels signifie en réalité un « coût du travail ». En effet, l'usage contraint des outils numériques transforme l'ordinateur, propriété personnelle, en instrument devenu essentiel, voire obligatoire pour remplir les exigences professionnelles.

Dans ce cas, cette manière de faire s'exprime non seulement en termes de temps-passé-à, mais aussi en termes de prix à payer. En effet, au surinvestissement qu'exige le numérique, se coagulent l'achat de cet appareil, mais aussi les frais liés à son fonctionnement : l'abonnement auprès d'un fournisseur d'accès au réseau internet, le coût de la consommation d'énergie électrique, éventuellement celui de logiciels, d'une imprimante et ses consommables, encre et papier. Dans le contexte relaté ici, il ne s'agit ni plus ni moins de l'achat d'un outil de travail à la charge du seul agent public, auquel s'ajoutent le coût de son utilisation, le temps passé à l'utiliser, qui ne sont à aucun moment intégrés dans le salaire, ni faisant l'objet de remboursements par l'employeur<sup>22</sup>, malgré leur caractère de charge devenue inhérente à la fonction<sup>23</sup>.

Dès lors, l'hypothèse de la constitution d'un droit de créance est posée. En effet, avec le numérique, l'enseignant supporte des frais quantifiables. D'autre part, il lui faut associer un-temps-passé-à... et réaliser ce qu'il faut bien nommer par son terme approprié : travail. Mais qui demeure invisible dans le flou des considérations relatives au temps de travail d'un enseignant, préparation des cours, présence devant élèves et a fortiori en termes de rémunération. Par conséquent, cette dépense au caractère certain et incontestable, est à mettre au crédit de l'enseignant, mais dont la charge de la preuve retombe sur sa personne.

## 2.2 Des artefacts désormais familiers

Pourtant, cette contrainte n'obéit pas à une quelconque législation qui imposerait la possession de cet appareillage à quiconque, mais par le simple fait de la présence numérique dans les habitudes du quotidien. Les obligations de service des professeurs sont régies par un ensemble de textes<sup>24</sup>. Toutefois, à aucun moment l'utilisation, ni même la détention d'un ordinateur n'y sont imposées. Si tel était le cas, il est légitime de penser que le ministère prendrait en charge le matériel, comme cela peut être la pratique en entreprise.

Mais dans les situations rencontrées, l'utilisation d'un matériel informatique en permanence paraît tellement naturelle – ou est présentée comme telle<sup>25</sup> –, qu'aucun protagoniste de cet étrange rapport social ne semble offusqué par son mécanisme qui agit par scissiparité. En conséquence, l'utilisateur,

perd toute autonomie vis-à-vis de cet artefact. Dès lors, sa consommation devient obligatoire car imposée par des usages issus de la pression normative du groupe professionnel fortement cimenté par la notion « d'entre-soi » (Tissot, 2014, p. 4).

Dans un tel contexte, le numérique se transforme en ce qu'Illich nommait « monopole radical » (Illich, 1973, p. 79). C'est-à-dire un mécanisme évinçant toute liberté de pouvoir-faire, de l'individu sous sa domination. Ces conditions semblent donc réunies pour qualifier le rapport de l'enseignant à « l'économie digitale », telle qu'elle est pratiquée dans les établissements scolaires évoqués ici. Elles contraignent le sujet à utiliser son ordinateur personnel, à « être connecté », selon une rhétorique en vogue, et ceci de façon quasi-permanente au réseau internet. Comme le soulignent certains auteurs : « l'ENT<sup>26</sup> repense l'espace et le temps scolaire » (Genevois et Poyet, 2010).

Pourtant, certains professeurs, parmi eux les geeks<sup>27</sup>, acceptent cette omniprésence numérique dans leur activité de tous les jours. Ils s'inscrivent alors volontiers dans une attitude AVOP, « Apportez Vos Outils Personnels »<sup>28</sup>, qualifiée « d'innovante<sup>29</sup> » (sic.). Par ailleurs, les sujets concernés montrent d'autant plus leur enthousiasme à vouloir s'équiper du matériel le plus récent, le plus performant, pour finalement « rester en phase avec le monde » (Finchelstein, op.cit., p. 112). Dès lors, le lien causal entre l'intensification et la dégradation des conditions de travail dues au numérique n'est pas perçu par cette fraction du personnel (Gollac, 2005, p. 198). Bien au contraire, pour répondre à l'attrait de cette activité numérique, qui ne paraît pas relever du « travail », et pour devenir cet individu, que Nicole Aubert (2003) nomme « en temps réel », il consent volontiers à l'envahissement de son existence privée par la sphère professionnelle au motif de la « mission<sup>30</sup> » (Hamraoui, 2013). Cette complaisance reflète l'implication active des consommateurs usagers de l'économie digitale (Topçu, 2013). Elle est réalisée en dépit des garde-fous posés par le droit à la déconnexion<sup>31</sup>. Toutefois, celui-ci ne semble pas encore intégré dans le champ revendicatif des syndicats de l'enseignement privé<sup>32</sup>, contrairement à certains autres syndicats catégoriels<sup>33</sup>. Dans un tel contexte, viennent immédiatement à l'esprit les contradictions déjà identifiées par Vincent de Gaulejac. En effet, pour cet auteur, les NTIC introduisent en parallèle avec l'autonomie, davantage de dépendance, et la facilité d'utilisation se dissout dans la complexité toujours croissante de leur utilisation (De Gaulejac, 2011, p. 270).

## CONCLUSION

**L'introduction du numérique dans le travail du professeur l'engage davantage dans la temporalité flottante d' « avant/après » la classe. Mais, son rapport au temps est d'autant plus modifié car la frontière déjà ténue entre temps de travail et temps hors-travail tend à disparaître totalement. Le premier devient omniprésent. En effet, la machine – en tant que métonymie d'un ordre technologique – a instauré progressivement, et très discrètement, des tâches routinières peu visibles à l'échelle de l'unité, mais qui, une fois agrégées, contribuent à une surcharge de travail. Cette intensification se qualifie par la durée : « le temps passé à... », et deviendrait mesurable. Mais l'accroissement de la charge mentale, bien réel, qui y est corrélé, le serait moins. Sa traduction passe par des contraintes temporelles accentuées, des pressions de la hiérarchie, l'accomplissement de tâches supplémentaires et une attention continue : « il faut penser à... » ; utiliser la machine. Son usage permanent devient prioritaire. Ce n'est pas obligatoire, mais c'est comme si ça l'était. La machine confine son utilisateur dans un environnement professionnel devenu « normal », ou pré-**

senté comme tel par la direction des établissements convoqués ici. Dès lors, le rapport social mis en œuvre, engage un procès de transformation à l'égard de la machine et de l'enseignant. Peu à peu, l'usage professionnel se substitue à celui, tout à fait personnel, que peut en avoir son propriétaire légitime. L'usus, premier élément du droit de propriété lui échappe. Le sujet ne peut plus utiliser librement son matériel informatique. Désormais, l'ordinateur individuel, personal computer, devient impersonnel, et appartient à un lacis de connexions, de liens, dont l'utilisation intensive contribue à l'éclatement de toute vie « hors du travail ».

### Méthodologie

L'étude a été réalisée grâce au croisement de deux séries de données qualitatives. La première résulte d'entretiens réalisés auprès d'enseignants de lycées privés sous contrat d'association avec l'État. Pour des contraintes pratiques et de terrain, l'enquête a été limitée à deux établissements scolaires et couvre deux années scolaires. Néanmoins, un effectif de 24 personnes a accepté de participer individuellement aux entretiens semi-directifs élaborés à cet effet. Ce choix méthodologique est dicté pour laisser une marge d'expression aux personnes interrogées. Cependant, le face à face a été dirigé selon le fil directeur du canevas de l'entretien, élaboré à partir de l'hypothèse de départ. Le corpus ainsi constitué est complété grâce à des informations fournies par des responsables syndicaux. Il s'agit de relevés non biographiques collectés lors des permanences hebdomadaires. Ce recueil est extrait de discussions in situ et de comptes rendus de conversations téléphoniques, et représente un effectif total de 48 individus.

- <sup>1</sup> Un questionnaire envoyé à un échantillon aléatoire d'enseignants n'a pas donné un nombre suffisant de réponses statistiquement exploitables.
- <sup>2</sup> Les noms propres cités dans cet article ont été modifiés pour préserver l'anonymat des enquêtés et autres personnes morales.
- <sup>3</sup> Technologies de l'Information et la Communication pour l'Enseignement.
- <sup>4</sup> Elles font parfois double usage avec d'autres outils à disposition des enseignants, tels que le courrier électronique, l'espace de stockage sur internet.
- <sup>5</sup> Entretien avec Sandrine (avril 2014).
- <sup>6</sup> Argument utilisé pour faire face aux critiques des enseignants.
- <sup>7</sup> Circulaire n° 2010-136 du 6 septembre 2010.
- <sup>8</sup> Circulaire no 2013-060 du 10 avril 2013, BOEN, n°15 (encart) du 11 avril 2013.
- <sup>9</sup> Deux tiers de l'échantillon.
- <sup>10</sup> Les enseignants des lycées privés sous contrat d'association avec l'État sont agents publics. Mais le statut de fonctionnaire ne leur est pas reconnu.
- <sup>11</sup> Le chef de travaux n'est toutefois pas le supérieur hiérarchique des enseignants.
- <sup>12</sup> Témoignages de Gaëlle, Sandrine, Noémie (2012), Patrick (2012), Danielle, Robert (2013).
- <sup>13</sup> C'est particulièrement le cas dans les matières professionnelles où n'existe aucun support. Témoignage de Ludovic, René, Charlotte, délégués rectoraux dans un Lycée.
- <sup>14</sup> Perronet Sabrina, 2013, « Temps de travail des enseignants du second degré public », Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, note d'information n°13.
- <sup>15</sup> Le bulletin de salaire des enseignants des établissements privés mentionne la durée légale mensuelle du travail : 151,67 heures.
- <sup>16</sup> Les dysfonctionnements du matériel disponible sont décrits comme récurrents.
- <sup>17</sup> Au lycée, seuls trois ordinateurs sont disponibles en salle des professeurs.
- <sup>18</sup> Ces lycées ferment leurs portes immédiatement à la fin des cours.
- <sup>19</sup> La jurisprudence en droit social considère que l'amplitude de la journée de travail doit être distinguée de la durée de travail effectif. (Cas. Soc. 23 septembre 2009, n°07-4426).
- <sup>20</sup> Entretiens avec Sandrine, Léon, Denis, André (avril 2014).
- <sup>21</sup> Les difficultés de connexion dans les établissements scolaires sont fréquentes.

- 22** Arrêté du 20 décembre 2002 relatif aux frais professionnels déductibles pour le calcul des cotisations de Sécurité sociale, article 7, JORF n°301 du 27 décembre 2002.
- 23** Ibid.
- 24** Les dispositions des articles L 914 et suivants du Code de l'éducation sont applicables aux enseignants des établissements privés dont il est question ici.
- 25** Les enseignants subissent la pression de la hiérarchie au motif de l'exécution de leur mission.
- 26** Espace numérique de travail.
- 27** Il s'agit exclusivement d'enseignants de sexe masculin.
- 28** L'acronyme Anglo-Saxon est BYOT (Bring Your Own Technology).
- 29** <http://www.zdnet.fr/blogs/entreprise-2-0/avop-apportez-vos-outils-personnels-39757555.htm>
- 30** Le terme est relevé parmi les plaintes formulées auprès des organisations syndicales.
- 31** Le droit à la déconnexion fait référence à l'article 55 de la loi n°206-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels et s'applique également aux agents publics.
- 32** Toutefois, un esprit critique face à l'intensification du numérique tend à se développer chez les enseignants (Cf. notre échantillon).
- 33** Exemples : UGICT, CGT Cadres Techs.

## Bibliographie

- Aubert N. (2003)**, *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*, Flammarion, Paris, 384 p.
- Carron G. (2013)**, « L'institution comme préalable à une éthique de la technique », in *Revue de Métaphysique et de Morale*, n° 3, p. 433-451.
- Certeau (de) M. (2016)**, *Histoire et psychanalyse entre science et fiction*. Gallimard, Coll. Folio, Paris, 2002, 1987, 404 p.
- Charolles V. (2013)**, *Philosophie de l'écran. Dans le monde de la caverne*, Fayard, Paris, 307 p.
- Chauvet É. (2006)**, « L'homme à l'ordinateur : une pathologie du contact avec l'objet », in *Revue française de psychanalyse*, n° 5, p. 1397-1404.
- Comte-Sponville A. (1995)**, « L'être-temps. Quelques réflexions sur le temps de la conscience », in Klein E., Spiro M., *Le temps et sa flèche*, éditions Frontières, Gif-sur-Yvette, p. 239-270.
- Corrèges D. (2012)**, « La tyrannie de la vitesse », in *Sciences Humaines*, n° 7.
- Elias N. (2014)**, *Du Temps*, Librairie Arthème Fayard, (Coll. Pluriel), Paris, 223 p.
- Finchelstein G. (2013)**, *La dictature de l'urgence*, Fayard, coll. Pluriel, Paris, 256 p.
- Foucault M. (1998)**, *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris, 400 p.
- Gaulejac (de) V. (2011)**, *Travail, les raisons de la colère*, Seuil, Paris, 334 p.
- Genevois S. et Poyet F. (2010-8)**, « Espaces numériques de travail (ENT) et école étendue. Vers un nouvel espace-temps scolaire ? », in *Distances et savoirs*, n° 4, p. 565-583.
- Godin C. (2013)**, « Le post-humain, la barbarie qui vient », in *Cités*, n° 55, p.79-93.
- Gollac M. (2005-56)**, « L'intensité du travail », in *Revue économique*, n° 2, p. 195-216.
- Hamraoui É. (2013)**, « Le besoin de temps : entre travail et politique », in *La Pensée*, n° 376, p. 69-86.
- Illich I. (1973)**, *La convivialité*, Le Seuil (Coll. Folio essais), Paris, 158 p.
- Lavelle S. (2009-3)**, « Politiques des artefacts. Ce que les choses font et ne font pas », in *Cités*, n° 39, p. 39-51.
- Rouilleau-Berger L. (2005)**, « Espaces intermédiaires, économies urbaines », in Capro G., Cortes G., Guetat H., *Liens et lieux de la mobilité : ces autres territoires*, Belin, Paris, p. 179-190.
- Tissot S. (2014)**, « Entre soi et les autres », in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 204.
- Topçu S. (2013)**, « Technosciences, pouvoirs et résistances : une approche par la gouvernementalité », in *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n° 60-4/4 bis, p. 76-96.

# L'INTÉGRATION DES TECHNOLOGIES EMBARQUÉES DANS L'ACTIVITÉ DES CONDUCTEURS ROUTIERS :

une étude de cas

**Tamari GAMKRELIDZE**

tamari.gamkrelidze@univ-lyon2.fr

**Marc-Eric BOBILLIER CHAUMON**

Laboratoire GRePS (EA 4163) Université Lumière Lyon 2

marc-eric.bobillier-chaumon@univ-lyon2.fr

**L**a présente étude s'intéresse aux incidences de l'introduction d'une nouvelle technologie (système d'informatique embarquée - SIE) sur l'activité des conducteurs routiers de marchandises. Elle n'a pas vocation à la généralisation mais à comprendre et illustrer l'influence de ces outils et de leurs usages sur les conducteurs rencontrés et leur activité. Après avoir mis en évidence les usages des SIE par les chauffeurs et évalué leurs niveaux d'appropriation et d'acceptation, une première réflexion est menée sur la place de ces outils dans l'activité. Pour les conducteurs interrogés, les modalités de déploiement ainsi que l'utilisation de ces dispositifs par les entreprises de transport affectent les conditions d'exercice du métier et restreignent leur pouvoir d'agir et leur autonomie. Dans ce cas, ces technologies n'apporteraient pas de sens à l'activité (et ne seraient donc pas acceptées) qu'elles sont censées suppléer et assister. Forts de ces résultats, des pistes en matière d'accompagnement et d'intégration sont proposées.

---

L'utilisation des nouvelles technologies dans le domaine du transport routier connaît une croissance exponentielle. L'objectif principal pour les entreprises est d'augmenter ou, au moins, de maintenir le niveau d'efficacité de manière à rester concurrentielles. La présence des technologies de l'information et de la communication (TIC) et notamment du système d'informatique embarquée (SIE) est devenue alors essentielle pour suivre la réalisation du travail des conducteurs (Desfontaines, 2005), accentuant l'importance des enjeux sociaux et organisationnels des SIE.

Cette étude s'intéresse aux SIE mis à disposition par l'employeur. Ces technologies proposent différentes fonctionnalités liées à la cartographie, à la gestion du transport, au suivi technique de la flotte, aux données sociales des conducteurs et à l'amélioration des profits et l'efficacité des entreprises. Deux types d'utilisateurs des SIE peuvent être distingués : l'employeur et le conducteur (cf. Figure 1 et Figure 2).

---

## MOTS-CLÉS

Conducteur routier,  
TIC,  
SIE,  
Usage,  
Appropriation,  
Acceptation.

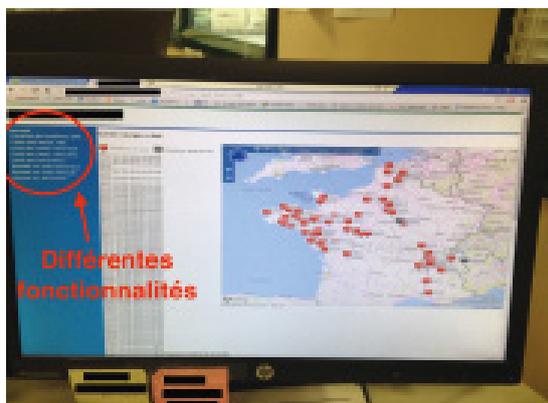


Figure 1 : Installation fixe du SIE à l'usage de l'employeur



Figure 2 : Installation mobile du SIE à l'usage des conducteurs

Différents travaux (De Saint Laurent-Kogan, 2013 ; Brodersen, 2014 ; Levy, 2015) révèlent l'utilisation des TIC par l'employeur comme des outils de surveillance, de contrôle et de régulation de l'activité. Du côté des conducteurs, ces études indiquent qu'il y aurait des impacts négatifs de ces outils, comme le renforcement de la prescription des tâches (Levy, 2015), la diminution de l'autonomie des conducteurs ou encore l'obsolescence des compétences essentielles pour la réalisation de leur travail (Brodersen, 2014). Ce sont les compétences mobilisées par la conduite ou encore pour la gestion autonome de leur environnement de travail.

Dans notre étude, ces outils sont abordés du point de vue des conducteurs et de leur activité. Dans cette perspective, il nous apparaît donc nécessaire de comprendre quels sont les usages effectifs de ces outils par les conducteurs routiers. Il nous semble également pertinent de mettre en évidence comment ces outils sont appropriés, ou non ? L'objectif est aussi de comprendre si les SIE sont acceptées ou non par les conducteurs et pour quelles raisons. Par rapport aux conditions de réalisation effective de l'activité, nous supposons que l'utilisation des SIE par les conducteurs se limitera à des fonctionnalités assez réduites. Générateurs des contraintes importantes, ces dispositifs exigeraient des transformations dans les pratiques des conducteurs, qui ne seraient pas acceptables du point de vue du déroulement de l'activité (notion d'efficacité) et de l'exercice du métier (notion de sens).

## — 1. LES TIC : DE L'USAGE À L'ACCEPTATION PAR L'HOMME

### 1.1 Les impacts des TIC dans l'activité des conducteurs

Avec l'arrivée des nouvelles technologies dans l'activité des conducteurs, trois changements dans l'organisation des flux informationnels peuvent être dégagés (Levy, 2015).

- L'accumulation : les informations produites et accumulées par les technologies viennent supplanter les connaissances des conducteurs acquises durant des années d'expérience.
- L'exclusivité : par l'utilisation des outils technologiques, les conducteurs ne sont désormais plus les seuls à détenir des informations et de la connaissance concernant leur activité. Ceci est dû à une transmission des informations à l'employeur en temps réel.

- La temporalité : en plus de la transmission des informations en temps réel, la dimension temporelle comprend aussi une communication rendue permanente entre le conducteur et son employeur ; autrement dit n'importe quand et n'importe où, y compris lorsque le conducteur fait une pause.

Ces dispositifs se présentent alors comme des systèmes info-normatifs (Frenckel, Korczynski, Shire et Tam, 1998), c'est-à-dire des dispositifs capables à la fois de déterminer le travail à faire et d'évaluer le travail qui a été fait. De ce fait, l'usage des technologies dans l'activité des conducteurs est essentiellement générateur de contraintes, d'autant plus que la notion d'usage ne correspond pas à une simple utilisation d'un objet mais constitue un processus complexe. Ainsi, la mise à disposition d'une technologie n'entraîne pas obligatoirement l'usage de toutes ses fonctionnalités.

## 1.2 Les usages des TIC

Par la notion d'usage, nous entendons l'utilisation d'un objet technique s'inscrivant dans un cadre social avec différentes interactions entre l'usager et la technologie (Proulx, 2002), dépassant ainsi un cadre de fonctionnement préétabli (Thévenot, 1993). Cette notion d'usage se place sur un continuum allant de l'adoption à l'appropriation de l'objet technique en passant par l'utilisation (Breton et Proulx, 2012). En s'inscrivant dans un usage, l'objet technique qui est un artefact devient un instrument en subissant des transformations (Rabardel, 1995). La possibilité donnée au sujet d'agir sur cet artefact peut influencer le processus d'appropriation de ce dernier. Ainsi, si un système est suffisamment flexible, l'individu pourra enrichir cet artefact, le transformer en instrument et ainsi reprendre la main sur le système. Les possibilités de détournement et de réinterprétation de l'outil semblent être essentielles dans l'appropriation sans lesquelles « l'appropriation perd sa raison d'être » (De Vaujany, 2006, p.117). L'appropriation d'un objet technique n'entraîne pas automatiquement son acceptation qui est influencée par différents facteurs lorsqu'on s'intéresse aux usages effectifs dans des situations réelles. L'approche de l'acceptation située (Bobillier Chaumon, 2016), retenue dans cette recherche, propose ainsi quatre dimensions regroupant différents facteurs susceptibles d'influer sur l'acceptation d'une technologie : la dimension individuelle (personnelle), la dimension organisationnelle (impersonnelle), la dimension relationnelle (interpersonnelle), la dimension professionnelle et identitaire (transpersonnelle).

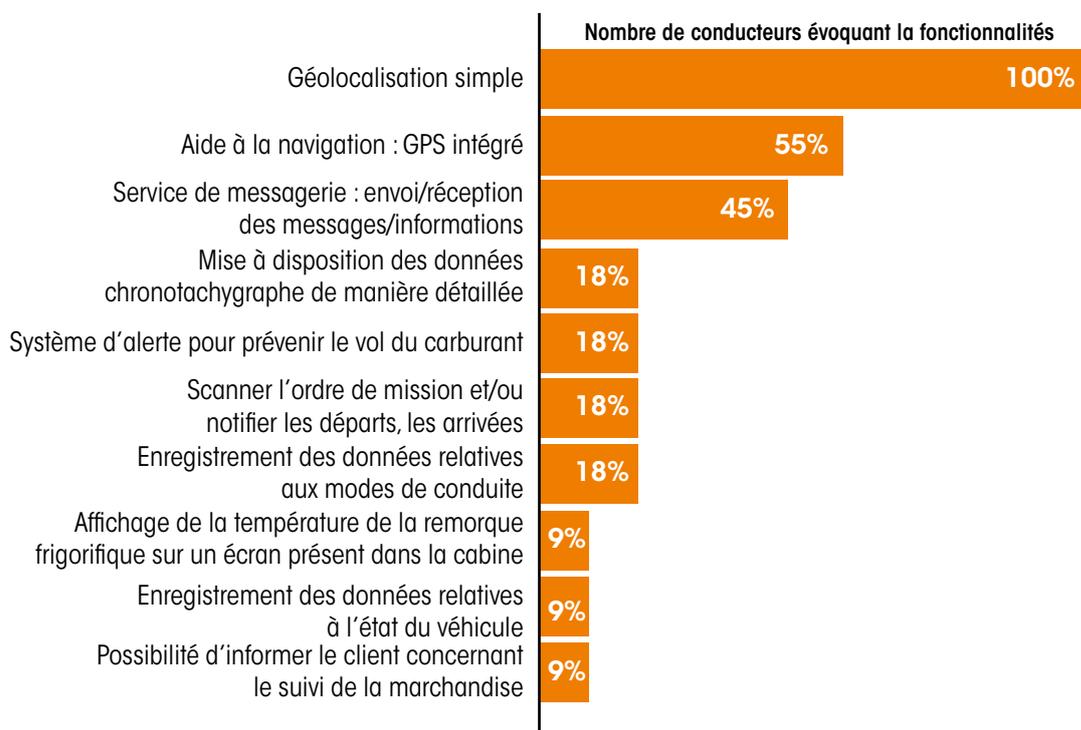
## — 2. MÉTHODOLOGIE

La démarche mise en œuvre se déroule en deux parties complémentaires. La première partie de la démarche s'est déployée auprès des conducteurs routiers et de leur activité. Les méthodes utilisées sont qualitatives afin de restituer au plus près de l'activité, les expériences réelles dans l'utilisation des SIE. Différentes techniques ont ainsi été mises en place selon une démarche par combinaison méthodologique afin de compenser les difficultés d'accès au réel de l'activité (par des observations *in situ*). Il s'agit des entretiens inspirés de la méthode d'instruction au sosie (Clot et Faïta, 2000), la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954), la méthode d'auto-confrontation (à partir de traces d'activités et d'usage) à laquelle était associée une méthode d'exploration plus subjective de l'activité, inspirée de l'entretien d'explicitation. 11 conducteurs, venant de différentes entreprises de transport, âgés entre 25 et 61 ans, et avec une expérience professionnelle de 15 ans en moyenne, ont participé à cette étude. Nous avons ainsi pu reconstituer le déroulement de leur activité ; l'usage qu'ils faisaient du dispositif et la façon dont ce système pouvait soutenir ou à défaut, fragiliser, voire empêcher l'activité. La deuxième étape complémentaire a consisté à interroger cinq responsables-managers des entreprises de transport routier pour connaître les stratégies et enjeux vis-à-vis de la mise en place de ces technologies embarquées.

### 3. LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

#### 3.1 Les technologies méconnues par les conducteurs

Les connaissances des conducteurs relatives à l'existence des fonctionnalités des SIE s'avèrent limitées. La fonctionnalité la plus connue est celle de la géolocalisation simple (cf. Graphique 1) permettant à la direction de visualiser en temps réel les localisations des véhicules sur une carte. Suivant la sophistication du système, l'employeur peut aussi visualiser l'état du véhicule, la vitesse, l'identité du conducteur, etc. Cette fonctionnalité installée dans le camion n'est pas visible pour le conducteur et elle est uniquement destinée à l'usage de l'employeur.



**Graphique 1 : Fonctionnalités des SIE évoquées dans les discours des conducteurs**

Les conducteurs ne disposent pas non plus des connaissances techniques relatives à ces outils. Ils témoignent de leur ignorance concernant le fonctionnement des SIE : « J'ai jamais été dans un bureau derrière, donc pour voir même sur l'écran comment ça s'affiche ; j'suis incapable de vous dire comment ils arrivent à, à nous pister comme disent certains chauffeurs avec ça ». Ainsi, ce manque de connaissance pourrait être un frein à l'utilisation des SIE par les conducteurs. Effectivement, bien que la majorité des fonctionnalités (7 sur 10) soient techniquement utilisables, c'est-à-dire visibles et manipulables par les conducteurs, le nombre de fonctionnalités réellement utilisées n'est pas conséquent. Les chronogrammes reconstitués de l'activité (cf. Figure 3) confirment cette idée selon laquelle les conducteurs utiliseraient peu les SIE. En effet, l'utilisation des technologies est presque inexistante dans le déroulement de l'activité tandis que différentes fonctionnalités peuvent s'avérer utiles dans certaines situations. Ainsi, sur la figure 3, nous distinguons l'usage prescrit ou attendu des SIE (en rouge) aux différentes phases de leur activité et qui ne se traduit pas toujours en usage effectif.

Préparation	Conduite/route	Arrivée chez un client	Retour
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification de l'état du camion et sa préparation</li> <li>→ Utilisation du SIE : enregistrement des données relatives à l'état du véhicule</li> <li>• Préparation administrative (papiers du véhicule, papiers de la marchandise, carte conducteur, etc.)</li> <li>• Vérification de la marchandise (état de chargement, conformité de la marchandise, température du frigorifique sur l'affichage extérieur de la remorque, etc.)</li> <li>• Préparation de l'itinéraire (utiliser une carte ou demander à un collègue sont des moyens les plus répandus, on peut aussi utiliser internet et un GPS personnel mais qui n'est pas toujours fiable)</li> <li>→ Utilisation du SIE : aide à la navigation (GPS intégré)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Utilisation du SIE : enregistrement des données relatives aux modes de conduite ; aide à la navigation (GPS intégré)</li> <li>• <b>Organisation de la conduite pour respecter la réglementation</b> (utilisation du chronotachygraphe qui enregistre différentes informations relatives à la conduite et dont la présence est obligatoire selon la loi)</li> <li>→ Utilisation du SIE : mise à disposition des données du chronotachygraphe de manière détaillée</li> <li>• Surveillance du frigorifique (se fier, ressentir le bruit pour savoir si il fonctionne ou non ; s'arrêter pour contrôler la température)</li> <li>→ Utilisation du SIE : affichage de la température de la remorque frigorifique sur un écran présent dans la cabine</li> <li>• Transmission de l'information/communication avec l'employeur</li> <li>→ Utilisation du SIE : service de messagerie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se présenter au nom de son entreprise</b></li> <li>• <b>Suivre des indications données par le client</b> (se mettre à quai, ou attendre, conditions de chargement/déchargement etc.)</li> <li>• <b>Remplir les papiers</b> concernant la marchandise, la livraison, etc.)</li> <li>→ Utilisation du SIE : scanner l'ordre de mission et/ou notifier les départs et les arrivées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Faire le plein de carburant</b></li> <li>• <b>Ranger le véhicule</b></li> <li>• <b>Nettoyer la cabine</b></li> <li>• <b>Remonter les différents documents au bureau</b></li> <li>• <b>Faire lire la carte conducteur</b></li> </ul>



Figure 3 : Chronogramme synthétique de l'activité des conducteurs

La mise à disposition de certaines fonctionnalités des SIE est en général choisie par les entreprises. Elles peuvent également imposer leur utilisation. L'emploi du service de messagerie illustre cette prescription : dans certaines entreprises, le conducteur doit obligatoirement valider l'ordre de mission transmise via ce service de messagerie pour pouvoir accéder à d'autres missions. Ainsi, le choix des fonctionnalités fait par l'employeur influence l'utilisation des SIE par les conducteurs. Cette utilisation serait également affectée par la fiabilité technique ambivalente due aux défaillances des systèmes.

Les informations générées par les SIE sont en général jugées par les chauffeurs comme étant fiables : « Oui, oui c'est fiable, c'est pas du matériel bas de gamme, hein ! ». Néanmoins, celles concernant la localisation des véhicules peuvent être parfois erronées, ce qui peut générer des situations critiques pour les conducteurs, amenés à se justifier sur leur localisation. La fiabilité d'un GPS intégré est aussi remise en question, notamment quand il ne prend pas en compte la réglementation routière des poids-lourds.

### 3.2 S'approprier les TIC pour les accepter

Les différentes possibilités d'adapter le système aux besoins spécifiques, c'est-à-dire les détournements ou encore les enrichissements du système, ne sont pas flagrantes dans le discours des conducteurs interrogés. Cependant, la désactivation du système de géolocalisation ou la contribution à son dysfonctionnement au niveau technique, semble être possible pour certains. La désactivation pourrait être une manière pour ces conducteurs de reprendre la main sur le système et retrouver ainsi une partie de leur autonomie qui semble disparaître. Toutefois, les conducteurs interrogés n'ont pas eu recours à cette désactivation de manière volontaire et c'est pour des raisons variables : soit la désactivation paraît impossible ou difficile à réaliser, soit pénalisante, étant donné que l'employeur demande des informations et rappelle à l'ordre dès que le système n'est plus fonctionnel : « Après si vous le faites, vous enlevez le fusible et puis votre patron il vous appelle bah tient comment ça se fait que t'es pas branché, (...) non non ah non c'est pas possible, vous le faites un jour mais (rire) ». Nous constatons que les conducteurs ne sont jamais impliqués dans le projet de mise en place de ces systèmes contrairement à ce qui est préconisé par Dedieu et Rousset (2004). Rousset (2005) met en évidence l'importance de définir les conditions d'utilisation des SIE avec les conducteurs, ce qui n'est pas mis en place dans le cas des chauffeurs rencontrés dans notre étude. Outre leur exclusion des projets de déploiements, ils ne sont pas toujours informés de la présence du SIE quand celui-ci n'est pas visible dans leur camion et dont la découverte se fait dans le temps.

Des incidences négatives générées par l'utilisation des SIE ont été évaluées à travers les dimensions de l'acceptation située des technologies (Bobillier Chaumon, 2016).

Au niveau de la dimension *organisationnelle*, les technologies se présentent notamment comme des moyens de régulation et de contrôle de l'activité des conducteurs. Effectivement, les SIE peuvent transmettre à l'employeur différentes informations telles que les itinéraires empruntés, les arrêts du véhicule ou les informations relatives à la conduite, et ce, en temps réel. Ce facteur serait à l'origine des effets négatifs tels que la perte de légitimité et du pouvoir d'agir pour ces conducteurs avec le sentiment d'être surveillés en permanence : « Sur un itinéraire, on s'arrête 20 minutes ou 25 minutes pour dormir..., le patron il va le voir et vous demande comment ça se fait que vous vous êtes arrêté 20 minutes » ? Nous constatons alors la présence de l'effet panoptique des technologies (Jauréguiberry, 2007), c'est-à-dire que les conducteurs se sentent surveillés dans leur travail parce qu'ils savent que cette surveillance est possible. Ce sentiment de surveillance constante dans l'activité, désormais visible par des traces informationnelles générées, amène l'individu à adapter ses comportements selon les prescriptions et ne pas forcément s'autoriser des marges de manœuvre. Induire ce sentiment chez les conducteurs pour limiter les dérives serait un élément désiré par les entreprises (Forestier, 2004). Néanmoins, outre la limitation des comportements abusifs des chauffeurs, cette surveillance génère un climat de suspicion qui se traduit par le manque de confiance de la part de la hiérarchie, ressenti par les conducteurs. La perception des SIE comme des outils de surveillance est d'autant plus importante que les chauffeurs manquent de connaissances en termes de fonctionnement technique et de manières d'utilisation de ces dispositifs par l'employeur.

Renvoyant à la dimension *individuelle*, l'intensification du travail des conducteurs et l'émergence des charges émotionnelles négatives sont observées : « On a un peu de pression parce que bien-sûr (...) je la ressens déjà rien qu'avec le système de géoloc ». Le flux tendu et le contrôle de l'activité, rendu possible par les SIE, empêcheraient les conducteurs de s'arrêter sur la route pour partager des moments avec leurs collègues. Par conséquent, en jouant un rôle dans l'affaiblissement des relations et du collectif, l'utilisation de ces dispositifs par l'employeur auraient aussi une incidence sur la dimension *relationnelle* :

« Parce qu'on est tellement pressé qu'on a plus le temps, avant t'avais le temps (...) j'sais pas t'avais un collègue il était crevé au bord de la route, tu t'arrêtais, maintenant tu t'arrêtes plus tu klaxonnes tu passes tout droit ».

D'un point de vue identitaire et professionnel, les façons d'utilisation des SIE par l'entreprise de transport se révèlent être responsables de la perte de sens au travail, de la déqualification des conducteurs. L'exécution machinale des tâches, l'amputation du pouvoir d'agir ou encore l'évaluation du travail via les modalités d'implantation du SIE vide l'activité de son sens : « On (n')a plus notre liberté », « on est devenu des robots c'est tout ». Ils se sentent jugés et évalués par une « autorité » qu'ils ne reconnaissent pas mais qui va néanmoins apprécier la façon dont ils essaient de faire tant bien que mal le travail, sur la base d'indicateurs déconnectés de leur réel : « Elle (la machine) me dit tu conduis très mal, (...), alors que j'ai rien fait de spécial ». L'intérêt pour le travail s'affaiblit aussi dans la mesure où ils ont l'impression de devoir de plus en plus suivre des recommandations, des prescriptions émanant des dispositifs techniques niant l'expérience et l'expertise acquise de ces conducteurs. Ils sont en quelque sorte au service et à l'écoute de ces outils : « On fait plus grand-chose à part surveiller et obéir aux cadrans ». Ainsi, le style de conduite de chaque conducteur – cette singularité professionnelle procurant reconnaissance et identification forte au métier – se trouve dès lors gommé et harmonisé par ces systèmes déterminant des comportements standardisés à déployer sur les routes. Les conséquences générées par cet environnement se trouvent alors en contradiction avec les valeurs du métier de conducteur : la liberté, l'autonomie et la solidarité.

Ces effets négatifs des outils ne sont pas générés de manière automatique par leur nature ou leurs caractéristiques. Ainsi, « il n'y a pas de déterminisme technologique : une nouvelle technologie n'impose pas en soi un seul type d'organisation ou de modèle du travail, mais en rend possibles diverses formes. C'est bien l'usage et non pas les caractéristiques intrinsèques de la technologie qui va en déterminer les effets. » (Bobillier Chaumon, 2003, p. 188). Dans notre cas, l'imposition des SIE aux conducteurs ainsi que les façons de leur utilisation par les entreprises limitent et contraignent le développement des usages par les chauffeurs, ce qui a une incidence sur leur activité. Ces résultats viennent appuyer l'analyse de Bobillier Chaumon (2003) stipulant l'importance des manières dont les technologies sont pensées et implantées dans l'activité. Plus les conducteurs sont libres dans leurs utilisations, plus ils pourront développer des ressources pour l'appropriation de ces technologies, ce qui les conduirait à leur acceptation. Dans ce cas, nous pensons qu'il aurait été important de guider et accompagner ces chauffeurs afin de leur fournir des moyens suffisants et adéquats pour le développement des usages des SIE en tant que ressources. Toutefois, le nombre de conducteurs rencontrés dans cette étude étant peu significatif, il faudrait vérifier la véracité de ces éléments sur un nombre de conducteurs plus important.

## CONCLUSION

Notre recherche visait à comprendre les incidences des SIE sur l'activité des conducteurs routiers en mettant en évidence leurs niveaux d'appropriation et d'acceptation, afin de repérer des pistes de réflexion pour repenser la place de ces technologies dans l'activité.

Les résultats démontrent que les utilisations de différentes fonctionnalités des SIE par les conducteurs restent peu fréquentes. De plus, leur appropriation – un élément important pour favoriser l'usage – se trouve limitée. L'artefact donné aux conducteurs, tel qu'il est défini par Rabardel (1995), reste souvent figé, réduit à ses propriétés initiales. Il ne se trouve pas transformé en instrument, c'est-à-dire en un outil au service de l'activité et de son usager. N'apportant pas de sens, cette technologie ne trouve pas sa place dans l'activité. En l'absence d'un processus d'appropriation, qui requalifie l'artefact en instrument d'action, les SIE occupent une place limitée et subsidiaire dans cette activité ; ce qui nous amène à qualifier leurs usages comme étant secondaires.

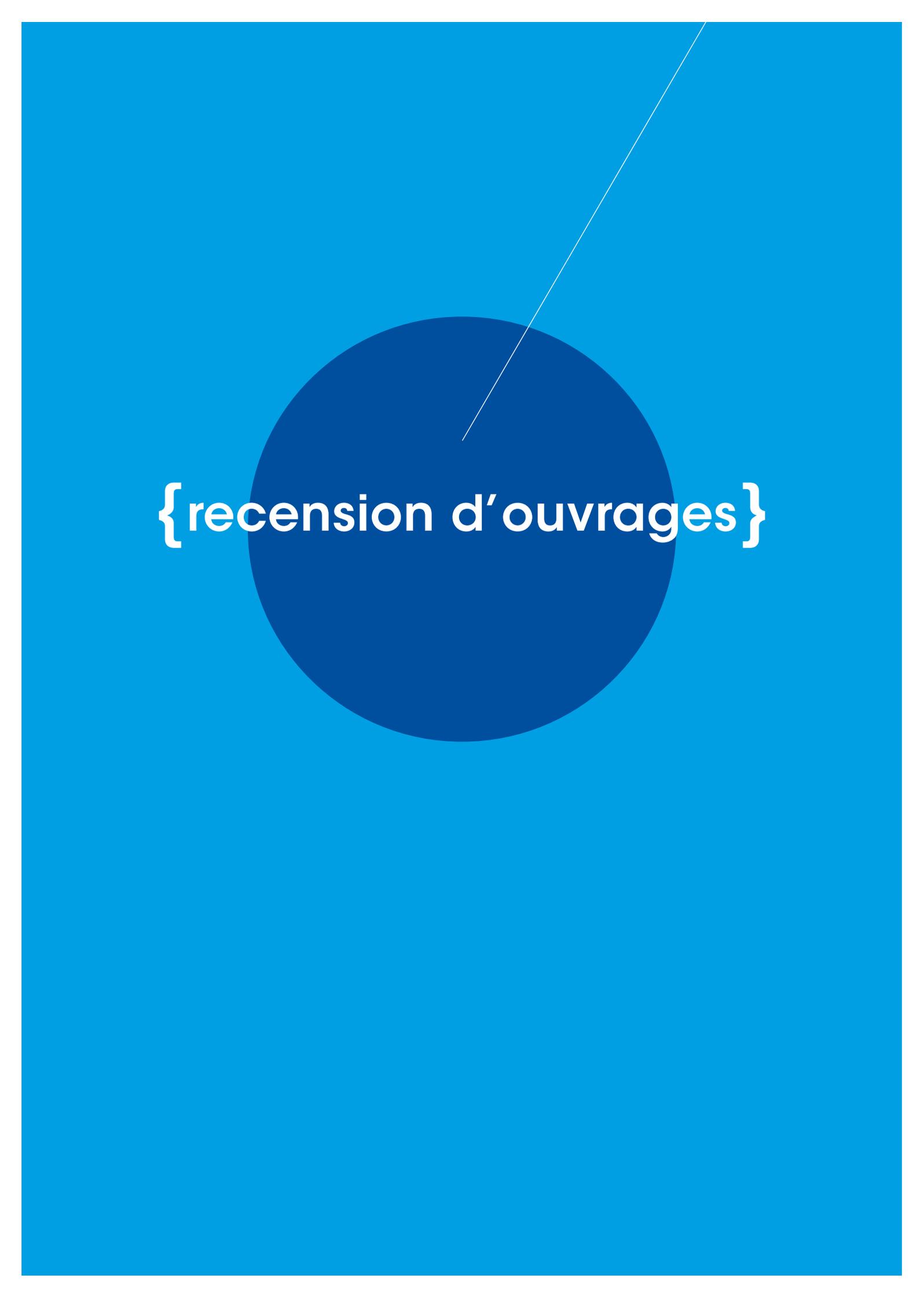
Si l'appropriation des SIE est faible, leur acceptation l'est également. L'évaluation des différentes dimensions de l'acceptation située (Bobillier Chaumon, 2016), met en évidence la tendance de ces outils à générer des contraintes dans l'activité des conducteurs. Nos résultats rejoignent les travaux des différents auteurs (De Saint Laurent-Kogan, 2013 ; Brodersen, 2014 ; Levy, 2015) démontrant la place prépondérante des TIC dans le contrôle et la régulation de cette activité. En la supervisant, en organisant le travail à faire, en évaluant et en prescrivant aussi le style de conduite, les SIE ne sont pas perçus comme des partenaires du conducteur. Ils incarnent et représentent physiquement l'entreprise dans l'espace de travail. En restreignant les marges de manœuvre et en délimitant les capacités d'action et d'initiatives, le système est perçu comme une menace pour l'autonomie du chauffeur. Dans ces conditions, la compétence spécifique et particulière du conducteur (gérer ses déplacements, réagir aux problèmes, organiser ses livraisons, etc.) risque de s'étioler au profit d'un savoir-faire d'exécution : agir et obéir aux ordres du système, et non plus concevoir et créer son activité dans les circonstances et selon les contingences particulières du travail.

Repenser les fonctions et l'intégration du SIE dans le métier des conducteurs est alors un enjeu majeur pour pouvoir pallier ces difficultés et redonner du sens à l'activité. Impliquer les conducteurs dans les projets de mise en place des SIE et leur donner des connaissances nécessaires pour mieux comprendre le fonctionnement de ces technologies – par des formations techniques orientées sur leur activité –, pourraient, d'une part, augmenter l'intérêt qu'ils portent à ces outils et, d'autre part, leur permettre d'imaginer les contributions effectives et efficaces de tels dispositifs pour leur métier. De plus, en développant le pouvoir d'agir, les conducteurs obtiendraient des ressources pour s'approprier ces outils technologiques afin de les intégrer dans leur activité et les accepter en tant que partenaires.

---

## Bibliographie

- Bobillier Chaumon, M.-É. (2003)**, « Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », in *Le Travail Humain*, 66(2), p. 161-192.
- Bobillier Chaumon, M.-É. (2016)**, « L'acceptation située des technologies dans et par l'activité : premiers étayages pour une clinique de l'usage », in *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, 22(1), p. 4-21.
- Breton, P., et Proulx, S. (2012)**, « Usages des technologies de l'information et de la communication », in P. Breton et S. Proulx (Eds.), *L'explosion de la communication* (« Repères », p. 263-287), La Découverte.
- Brodersen, M. (2014)**, « Chauffeur routier : les temps comptés d'un métier ? Idéaux professionnels et mobilisations collectives en question », in *Travail, Emploi, Formation*, 12, p. 13-30.
- Clot, Y., et Faïta, D. (2000)**, « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », in *Travailler*, 4, 7-42.
- Dedieu, G., et Rousset, S. (2004)**, *La conduite de changements techniques et organisationnels dans le transport routier de marchandises : Le cas de la mise en œuvre de systèmes d'informatique embarquée*, Lyon, ANACT.
- De Saint Laurent-Kogan, A.-F. (2013)**, « Lost in transportation : visibilité du fret, invisibilité sociale », in *Communication et Organisation*, 44, p. 17-28.
- De Vaujany, F.-X. (2006)**, « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », in *Management et Avenir*, 9(3), p. 109-126.
- Desfontaines, H. (2005)**, « Le travail des chauffeurs routiers de marchandises », in *Travail et Emploi*, 104, p. 29-42.
- Flanagan, J. C. (1954)**, « The Critical Incident Technique », in *Psychological Bulletin*, 51(4), p. 45-60.
- Forestier, M. (2004)**, *Enjeux gestionnaires et enjeux sociaux autour de l'informatique embarquée (Secteur du transport routier)*, Premier congrès de l'association française de sociologie, Paris.
- Jauréguiberry, F. (2007)**, « Les téléphones portables, outils du dédoublement et de la densification du temps : un diagnostic confirmé », in *Tic & Société*, 1(n° 1), p. 1-16.
- Levy, K. E. C. (2015)**, « The Contexts of Control : Information, Power, and Truck-Driving Work », in *Information Society : An International Journal*, 31(2), p. 160-174.
- Proulx, S. (2002)**, *Les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir*, Retrieved from [http://www.ac-grenoble.fr/ien.bourgoinashnord/IMG/pdf\\_es\\_TUIC\\_Enjeux\\_et\\_modalites\\_de\\_mise\\_en\\_oeuvre.pdf](http://www.ac-grenoble.fr/ien.bourgoinashnord/IMG/pdf_es_TUIC_Enjeux_et_modalites_de_mise_en_oeuvre.pdf)
- Rabardel, P. (1995)**, *Les hommes et les technologies : approche cognitive des instruments contemporains*, Paris, Armand Colin.
- Rousset, S. (2005)**, *Conduire un projet d'investissement en informatique embarquée dans les entreprises de transport routier de marchandises*, ARACT Auvergne.
- Thévenot, L. (1993)**, « Essai sur les objets usuels. Propriétés, fonctions, usages », in B. Conein, N. Dodier, et L. Thévenot (Eds.), *Les objets dans l'action* (Raisons pratique, p. 85-111), Paris, Editions de l'EHESS.



{recension d'ouvrages}

197 LA PARTICIPATION EN ACTES. ENTREPRISE, VILLE,  
ASSOCIATION

---

**Desclée de Brouwer, Paris, Julien Charles (2016),  
par Clément Ruffier**

202 L'ACTIVITÉ EN THÉORIES. REGARDS CROISÉS  
SUR LE TRAVAIL

---

**Dujarier M.-A., Gaudart C., Gillet A. & Lénel P.  
(2016), L'activité en théories. Regards croisés  
sur le travail, Octarès éditions, collection Travail  
et activités humaines, 254 p.,  
par Michel Parlier**

# LA PARTICIPATION EN ACTES. ENTREPRISE, VILLE, ASSOCIATION

DESCLÉE DE BROUWER, PARIS, JULIEN CHARLES (2016).

## Clément Ruffier

chargé de mission Anact, Département Études, Capitalisation et Prospective

Dans cet ouvrage, Julien Charles, chargé de recherches au Fonds national de la recherche scientifique en Belgique, s'interroge sur la manière dont l'impératif de participation peut se montrer éprouvant pour les participants. Ce faisant, il prend à contrepied les approches traditionnelles de la question qui assortissent celles-ci soit à une utopie impossible, soit à un remède valable en toute circonstance. Ce n'est pas parce que l'auteur refuse cette notion. Il remarque que la littérature à ce sujet est en effet fortement divisée et comporte une part importante de critique. Mais ce regard critique est généralement confronté à l'aune des espoirs créés par les utopies de la participation et donc d'un idéal rarement atteint. Le propos de l'auteur est différent. Il se centre avant tout sur la manière dont les processus de participation sont vécus par les acteurs qui les éprouvent. Il montre alors que participer ne va pas de soi et impose des coûts. Il part également de ce qui tient à cœur les acteurs pour voir si la participation permet ou non de prendre en compte les « charges » qui y sont associées et comment

« À ceux qui considèrent que la participation est toujours vectrice d'une expérience bien-faisante (essentiellement en termes de politisation), il importe donc de montrer qu'elle constitue une charge parfois difficile à porter » (p. 30).

Si l'angle pour aborder ce sujet est original, la méthodologie l'est également. Alors que les recherches sur cette question sont généralement très segmentées, l'auteur prend le parti de comparer quatre dispositifs participatifs très hétérogènes. Hétérogènes sur la portée tout d'abord en comparant des expériences très poussées d'autogestion incluant une redéfinition des liens de travail, de l'insertion dans la ville et un habitat collaboratif, d'une part, et la mise en place d'un dispositif de management participatif limité au poste de travail de l'autre. Hétérogènes également par les champs que cette recherche rassemble : la participation en politique et dans le travail. Cette approche est une rupture fondamentale vis-à-vis des approches traditionnelles qui revendiquent souvent la compartimentation entre ces deux champs, notamment en raison du rapport de subordination qui caractérise le monde du travail. Quatre dispositifs participatifs sont alors interrogés par l'auteur.

## — 1. LES CONTRAINTES DE FORME DES DISPOSITIFS PARTICIPATIFS

Dans le premier chapitre, l'auteur s'interroge sur ce que génère, pour les participants, les contraintes liées aux formes de la participation. Il s'appuie alors sur deux cas : le management participatif mis en place à Caterpillar et une initiative de démocratie participative dans une ville belge. Il montre que les projets participatifs, en définissant un cadre à la participation qui est attendue, favorisent inévitablement un mode d'engagement et de fait en excluent d'autres. Les personnes ne peuvent donc pas

s'exprimer sur le mode qui leur convient le mieux ; elles doivent transformer leur engagement et dans ces transformations, elles peuvent perdre de vue ce qui à l'origine leur tenait à cœur. Ce processus de mise en conformité peut alors être considéré comme une forme de violence.

Cette mise en forme est inéluctable ; sans elle, il n'est pas possible d'exploiter les contributions des participants. Et elle produit nécessairement des exclusions. Une ouverture complète de la participation n'est donc ni possible ni souhaitable. En ce sens, la démocratie n'est pas un mode de fonctionnement ouvert. Néanmoins, ces exigences de forme ne sont pas toutes de même nature. Certaines permettent de créer un cadre pour que survive l'espace de participation. D'autres font que les participants doivent abandonner ce qui leur tient à cœur avec le risque de ne plus le retrouver dans le processus de participation. Ainsi, ce qui importe vraiment pour les ouvriers de Caterpillar, dans leurs pratiques quotidiennes de travail – un ensemble de gestes et une habileté technique apprise sur le tas – n'est pas transférable dans les indicateurs de la démarche de management participatif. De la même manière, les remarques des habitants de quartier ne sont pas transférables dans les données cartographiques qui sont l'unique produit de sortie de la démarche de démocratie participative : « Ce ne sont que les traces répertoriées qui peuvent peser sur la décision » (p. 68). Dès lors, ces deux aspects qui « travaillent » les habitants et les salariés sont laissés de côté, ce qui explique qu'autant les ouvriers de Caterpillar que les habitants de la ville étudiée ne se mobilisent pas dans les dispositifs participatifs qui leur sont proposés.

Une des conditions de la participation consiste donc à s'intéresser à ces contraintes de formes et aux limites qu'elles posent à la possibilité des personnes de faire remonter ce qui leur tient à cœur. Et il faut considérer que, dans ce processus de transformation, tous les participants ne sont pas égaux. Ces inégalités tiennent à la fois aux capacités des personnes mais aussi à leur environnement. Elles ne se résument pas à des différences de capitaux, même si elles y sont liées. Les démarches participatives qui reposent sur une utopie de la participation dans laquelle tout le monde serait égal, participent d'une forme de tautologie, d'utopie auto-réalisatrice dans laquelle la démocratie serait à la fois la fin et le moyen, et que la participation s'apprendrait en participant. Ces démarches ont de la difficulté à reconnaître qu'il puisse exister des asymétries, car il faudrait alors faire des différences entre les participants.

## — 2. LES CHARGES DE LA PARTICIPATION

Dans le second chapitre, en s'appuyant sur le cas d'une maison médicale, l'auteur se penche sur les charges générées par les dispositifs participatifs. La maison médicale étudiée a été créée par un collectif de médecins à la suite des événements de mai 68 pour permettre un accès aux soins de santé à des habitants précarisés. Son fonctionnement s'inscrit dans le postulat d'égalité de participation de tous à prendre part à l'ensemble des facettes du projet, notamment dans sa gestion. Considérant que tout est politique, le militantisme est étendu jusque dans les sphères considérées comme relatives à la vie privée (choix du mode de garde des enfants, lieu d'habitat, etc.). Par ailleurs, il est attendu que les individus partagent un ensemble de valeurs et de principes politiques pour faire vivre la connivence entre les personnes au sein du projet.

À l'origine composée uniquement de médecins, la clinique s'ouvre progressivement à d'autres professions au fur et à mesure de sa croissance et des obligations réglementaires (secrétariat et infirmières) pour devenir une maison médicale, statut qui permet d'obtenir des facilités de paiement

pour les patients. Certains nouveaux professionnels arrivent alors sans conviction particulière pour le projet participatif mais pour « avoir un boulot ». Pour ces derniers, le projet participatif constitue une charge importante et exerce une forme de violence qu'ils dénonceront sous l'appellation de « harcèlement ». Ce processus a conduit à des tensions au sein de l'équipe et au départ de certains salariés. Ces derniers dénoncent le fait qu'on leur en demande plus que ce pour quoi ils étaient payés avec un investissement de temps, personnel et intellectuel, très conséquent. Ces charges et cette violence s'expriment particulièrement dans l'apprentissage de la coordination d'idées (être capable de prendre la parole en public, de défendre son point de vue, de ne pas se sentir particulièrement visé en cas de contre argumentation, etc.). De plus, l'exigence de conformer l'ensemble de son existence à l'ambition de « justice sociale » exerce une forme de violence symbolique qui écrase toute forme de goûts et d'habitudes qui ne se justifient pas idéologiquement. Enfin, la connivence dans l'équipe a aussi une face obscure avec des décisions qui découlent d'échanges et de jeux de pouvoir informels auxquels ceux qui ne font pas partie du cercle d'amis initiaux n'ont que difficilement accès.

Face à ces conflits, les membres du projet associatif vont réagir en faisant de ce malaise une problématique à traiter. Dès lors, le projet va évoluer pour tenir compte de la volonté des personnes de s'engager ou non. Ils opèrent alors une coupure entre sphère professionnelle et privée. La rémunération va également évoluer en conséquence : d'une stricte égalité salariale, la clinique va passer à des écarts justifiés par les différentes formes d'implications de chacun. Des binômes sont créés pour faciliter l'accès des nouveaux aux espaces informels. Enfin, il n'est plus attendu que les nouveaux soient capables de participer dès leur arrivée. Néanmoins, il est toujours attendu qu'ils soient disposés à apprendre à participer. Il s'instaure donc une forme de sélection des nouveaux arrivants qui constitue une « clôture capacitaire » de la communauté autour de la capacité d'apprendre. Comme les principes politiques sont ramenés au rang de préférence personnelle, les organes de décisions ne portent plus sur ce sujet. Il se produit donc un « déchargement » qui est extrêmement mal vécu par ceux impliqués dans le projet. Une instance spécifique est alors créée qui n'a pas de finalité pratique mais permet à ceux qui le souhaitent de replacer le travail dans un horizon plus large incluant notamment des préoccupations politiques.

Ce cas pose ainsi la question de la volonté de participer. Il montre que celle-ci n'est pas évidente pour tous. La participation est souvent érigée comme un bien en soi, d'emblée partagée et susceptible de produire des bénéfices immédiatement positifs pour les personnes qui en font usage (p. 130-131). Or, ce n'est pas automatique, loin de là. Le défaut de participation n'est pas toujours une souffrance. Le contraire peut même être observé. Les sollicitations à participer, pour ceux qui ne le souhaitent pas, peuvent être vécues comme une forme de violence. Toucher à la volonté des personnes est même perçu comme une forme d'ingérence. L'exemple de la maison médicale prouve que l'on peut avoir de l'intérêt pour une participation en tant que projet politique mobilisateur (faire advenir le socialisme autogestionnaire dans une expérience particulière). Mais cet objectif ne peut être partagé par tous. De plus, les exigences de la participation peuvent entrer en contradiction avec la définition de ce que l'on entend par un travail autonome où chacun est « maître » dans son poste de travail. Cette aspiration à l'autonomie professionnelle, propre à l'autogestion (la capacité à organiser ses propres tâches), peut même paraître « (...) incompatible avec les exigences de la justification imposant de rendre publiquement des comptes à ses collègues » (p. 101). La participation n'est donc pas la panacée à toutes les situations problématiques. À la fin de ce chapitre, Julien Charles revient d'ailleurs sur les formes de la participation managériale propres au *Toyota Production System*

observé chez Caterpillar. Que penser d'un système qui force les salariés à s'impliquer en créant des défaillances dans l'organisation du travail et en mettant en tension l'ensemble des flux productifs ? Il n'y a pas de doute ici que la résolution des problèmes peut apparaître comme la manifestation d'un acte créatif et participatif. Pour autant, s'agit-il vraiment de démocratie ? Et où s'arrête alors l'engagement volontaire dans des formes de participation qui sont comprises comme autant de réponses à des situations fortement contraintes par ailleurs ?

### — 3. DES FORMES DE PARTICIPATION OUVERTES

Dans le troisième chapitre, l'auteur présente un dernier cas, celui d'un atelier de réparation de vélo dans lequel les volontaires ont pour objectifs de rendre autonomes les usagers de la réparation de leur vélo. Si des ambitions politiques ne sont pas exclues, les volontaires ont décidé de les mettre de côté face aux usagers afin d'accueillir toutes les personnes quelle que soit leur opinion. Il existe dès lors une forte scission entre le monde des volontaires qui débattent des sujets politiques et celui ouvert aux usagers dans lequel la participation passe uniquement par l'action d'apprendre à réparer les vélos.

Cet apprentissage collectif n'émane pas d'un processus descendant mais d'un développement par essais et erreurs impliquant les usagers. Contrairement aux autres formes de participation décrites dans cet ouvrage, celle-ci est donc beaucoup plus ouverte même si certains ont quand même du mal à y accéder lorsqu'ils ne possèdent pas l'habileté pour le faire (les enfants, par exemple). C'est un cas dans lequel la participation est centrée autour de ce que les participants souhaitent (réparer leur vélo et pas plus). Ce qui est visé, c'est l'autonomie de chacun dans la réparation des vélos au risque d'une certaine dépolitisation de l'activité (« tout dans le travail, rien dans le bla-bla, p. 127). Il est vrai que le risque inverse serait celui d'une discussion qui s'étend sans obstacles mais qui pourrait devenir inutile : « Si c'est pour participer à quelque chose qu'ils s'engagent, il ne faut pas mépriser ce qui leur importe dans cette réalisation » (p. 127), remarque l'auteur. Un équilibre doit donc être trouvé entre le faire ensemble et la participation. Sinon, cette dernière peut se retourner contre l'activité et la rendre difficile.

\*\*\*

L'intérêt de cet ouvrage est de montrer que contrairement à ce que l'on peut penser, la participation ne se fait pas sans coût pour les participants. La participation ne joue donc pas seulement comme un avantage pour ces derniers. La question de la reconnaissance de ces coûts de la part des organisateurs de la participation reste fondamentale à poser : les conditions de réalisation de la participation ne doivent pas être négligées. L'injonction à participer, lorsqu'elle s'applique à ceux qui ne le souhaitent pas, constitue une forme de violence<sup>1</sup>. Il existe des dissymétries dans la capacité à participer et il faut par conséquent accorder une place importante à la pédagogie de la démocratie. Par ailleurs, comme la participation génère une charge de transformation de ses attentes, il peut être légitime de ne pas avoir envie de participer, *a fortiori* lorsque ces transformations conduisent les participants à abandonner ce qui leur tenait à cœur. Un dispositif sans contrainte ne serait pas souhaitable : il est nécessaire de poser un cadre pour que les personnes se comprennent, et d'inscrire celui-ci dans un projet d'action pour ne pas en faire un dispositif creux. Il est possible de préconiser

que les dispositifs participatifs diminuent, dans un premier temps, les exigences de mise en forme pour ne pas saper à la base les raisons pour lesquelles les personnes acceptent de participer. Il s'agirait ainsi de permettre aux voix traditionnellement éloignées des formes traditionnelles de prise de parole en public de s'exprimer. Pour cela, l'auteur préconise d'expérimenter des formes ancrées dans des activités pratiques qui impliquent un attachement avec ce qui tient à cœur les participants en reconnaissant la valeur de ce mode d'exercice de la participation. Cette posture aurait une vocation pédagogique : apprendre les ressorts de l'engagement et de la participation, sans négliger les difficultés de leur déploiement.

---

<sup>1</sup> D'ailleurs, comme le rappelle Julien Charles, « une communauté participative est donc, par définition, fermée à ceux qui ne s'élèvent pas à la hauteur de ses principes participatifs », p. 134. Le risque est réel, et l'auteur rappelle que le consensus ne s'obtient pas seulement par la délibération mais aussi par l'exclusion.

---

# L'ACTIVITÉ EN THÉORIES. REGARDS CROISÉS SUR LE TRAVAIL

DUJARIER M.-A., GAUDART C., GILLET A. & LÉNEL P. (2016), *L'ACTIVITÉ EN THÉORIES. REGARDS CROISÉS SUR LE TRAVAIL*, OCTARÈS ÉDITIONS, COLLECTION TRAVAIL ET ACTIVITÉS HUMAINES, 254 P.

## M. Parlier

ancien chef de département à l'Anact

### — UNE FONCTION INTÉGRATRICE

*Comprendre le travail pour le transformer* a longtemps constitué tout à la fois le *credo*, l'ambition et la mission de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. L'ouvrage éponyme (Guérin et al., 2007)<sup>1</sup> conférait à l'intervention ergonomique dans les organisations un rôle central, répondant à trois caractéristiques : prendre en compte les salariés « comme acteurs de leur travail, de la construction de leur santé et de leurs compétences » ; reconnaître à l'activité de travail une « fonction intégratrice » en mettant en évidence « le lien entre les conditions, l'activité et les résultats du travail » ; poursuivre le triple objectif d'amélioration des conditions de travail, du fonctionnement de l'entreprise et d'enrichissement du dialogue social (p. 13-14). Dans cette perspective, les notions fondamentales à la compréhension du travail étaient clarifiées : la *tâche*, laquelle « n'est pas le travail mais ce qui est prescrit par l'entreprise à l'opérateur (...) ; l'*activité*, « stratégie d'adaptation à la situation réelle de travail, objet de la prescription ». Rappelons cette donnée fondatrice de l'ergonomie de langue française : l'activité n'est pas réductible à la tâche et « l'écart entre le prescrit et le réel est la manifestation, toujours à l'œuvre dans tout acte de travail, entre "ce qu'on demande" et "ce que ça demande" » (p. 35-36). Comprendre le travail, c'est prendre en compte cet écart et porter plus particulièrement attention à l'activité de travail car, comme l'a rappelé François Hubaut, l'analyse de celle-ci permet de comprendre en quoi « travailler, c'est gérer des situations encore indéterminées quant à leur issue possible en termes de fiabilité, qualité, sécurité » (1995, p. 82), c'est donc saisir le *pourquoi* et le *comment* du fonctionnement de l'entreprise et, ce faisant, identifier les leviers de la transformation à engager.

Où en est-on aujourd'hui ? Quels nouveaux développements la notion d'activité connaît-elle ? Comment est-elle théorisée et mise en pratique dans les disciplines qui ont pour objet le travail ? C'est à ces quelques questions auxquelles se confronte l'ouvrage *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*. La question de départ est simple mais féconde : « À quoi nous sert l'activité pour comprendre le travail ? ». Treize auteurs apportent leurs réponses en une dizaine d'articles. Ils appartiennent à différentes disciplines : ergonomie, ergologie, psychologie, psychodynamique du travail, sociologie. L'ouvrage a pour ambition « d'explicitier de façon pédagogique des théories et des débats pluridisciplinaires sur l'activité » (p. 10). Il s'adresse essentiellement à des spécialistes, chercheurs, voire consultants ; les coordonnateurs, tout en valorisant la finalité pédagogique et en souhaitant que « différents types de lectorats puissent se l'approprier », reconnaissent toutefois que « le public moins averti risque parfois de se perdre » (p. 223).

## — UN DIALOGUE ENTRE DISCIPLINES

Il n'entre pas dans notre intention de donner ici un résumé exhaustif des analyses présentées. Plus modestement, nous nous efforcerons de rendre compte de quelques idées qui nous ont semblé essentielles dans chacun des articles. Nous nous attacherons, en particulier mais pas uniquement, à rendre compte de la manière dont chaque texte traite de la question centrale dans l'analyse du travail, celle de l'écart entre le prescrit et le réel, entre la tâche et l'activité. Nous ne suivons pas l'ordre dans lequel se présentent les articles (nous n'en saisissons d'ailleurs pas la logique !) mais celui qui nous a permis une meilleure appropriation des points de vue développés.

Dans un texte introductif, Marie-Anne Dujarier, Corinne Gaudart, Anne Gillet et Pierre Lénel (co-directeurs de l'ouvrage) énoncent les problématiques auxquelles il est demandé aux différents auteurs de répondre : explicitation des mots et des concepts, théorie du sujet de référence, lien entre activité et santé, prise en compte des rapports sociaux, liens entre activité, temps et histoire, mode d'enquête sur le travail et l'activité. « Pensé(s) pour favoriser un dialogue » entre les différents contributeurs et par-delà les différentes disciplines, ces « regards croisés sur le travail » nous semblent valoir essentiellement par l'acuité de chaque regard.

La « discontinuité fondamentale, fondatrice », selon l'expression de François Hubault (1995, p. 79), entre une « logique technico-organisationnelle » et une « logique du vivant » ou plus simplement entre travail prescrit et réel est, dans les différentes contributions de l'ouvrage, précisée, enrichie, contestée ou bien parfois mise à mal. Pour Dominique Lhuillier, « travailler suppose toujours de combler le fossé entre ce qui a été prévu et la vie » (p. 132). L'activité est ainsi « toujours singulière », inscrite dans des rapports sociaux, portant le « faire ensemble », au rang de « ressource » mais risquant aussi, dès lors que la subjectivité n'est pas engagée, de former « un carcan » (*idem*). Le travail ainsi conçu place « les stratégies (opératoires, psychiques, relationnelles) du sujet pour redéfinir la tâche en fonction de ses caractéristiques et aspirations propres » au cœur de l'analyse (p. 133). Ces stratégies permettent de faire face à l'imprévu, c'est alors l'occasion de développer « des processus de créativité, d'inventivité » (p. 135). L'auteure valorise une vision positive de l'activité, celle « dont le sujet se sent responsable ; qu'il assume en accord avec ses valeurs » (p. 137). Dans la compréhension du travail, se pose la question de l'accès « au réel de l'activité », lequel recouvre « ce qui ne se fait pas, ce que l'on cherche à faire sans y parvenir, ce que l'on aurait voulu ou pu faire, ce que l'on pense pouvoir faire ailleurs » (p. 140). Rappelant, entre autres maux du travail, les différentes formes prises par son invisibilité, mentionnant le développement du « sale boulot », dégradant ou humiliant, étant consciente du poids des risques et des responsabilités, ayant bien identifié la « prévalence d'une conception gestionnaire du travail » et « l'idéologie de l'excellence » (p. 145), l'auteure n'en trace pas moins quelques pistes encourageantes pour l'intervention dans les organisations « dans sa visée d'accompagnement des transformations de l'activité » (p. 152). L'analyse de celle-ci doit ainsi « s'étendre aux différents niveaux de l'organisation et entre ces niveaux, ce qui suppose d'intégrer à la démarche une perspective globale impliquant les différents métiers et positionnements hiérarchiques contribuant au travail d'organisation » (*Idem*).

## — DISPUTE PROFESSIONNELLE ET DÉBAT DE NORMES

Le texte d'Yves Clot prolonge celui de D. Lhuillier. S'appuyant sur le concept de *Tätigkeit*<sup>2</sup> emprunté à la tradition philosophique allemande et entendu comme « pratique transformatrice qui engage le corps et l'esprit ensemble » (p. 51-52), l'auteur estime que « l'activité est, au travers de la réalisation effective de la tâche, par elle et parfois contre elle, production d'un monde d'objets matériels ou

symboliques et de rapports humains ou plus exactement re-création d'un monde », elle est « toujours le siège d'investissements vitaux » (p. 53). Elle est ainsi constitutive de la santé du travailleur pour autant qu'existent « la possibilité d'instituer entre les choses des liaisons à son initiative, le plaisir de laisser son empreinte dans le réel » (p. 55). L'activité est comprise comme une activité sociale, car c'est dans « l'action conjointe entre sujets sur les objets du monde réel » que l'individu découvre son « pouvoir d'agir » et ne disperse pas son « énergie potentielle » (p. 64-65). Le dialogue entre professionnels, notamment sur des critères de qualité du travail, apparaît non seulement comme le moyen « d'imaginer des réponses que nul n'avait entrevues auparavant » mais aussi comme la possibilité de « recharger (les) rapports sociaux établis dans l'histoire collective » (p. 66). L'intervention dans les organisations est alors destinée « à refaire de l'activité le nœud d'une institution qui puisse rester une ressource pour le travail » (p. 72). Elle suit trois grandes phases méthodologiques : a) une « instance dialogique » portant sur le conflit de critères sur la qualité du travail entre les différentes catégories d'acteurs ; b) l'analyse « d'activités ordinaires contrariées », moment de la « dispute professionnelle » sur le « travail bien fait » ; c) restitution des résultats produits auprès de l'instance initiale. Il s'agit d'un « cycle de coopération conflictuelle » favorisant la qualité du travail. Les échanges entre professionnels, en présence ou non de la hiérarchie, sur le pourquoi et le comment du travail dans ce qu'il est désormais convenu d'appeler les « espaces de discussion » (Journoud, 2015), apparaissent comme une des expérimentations concrètes des pistes tracées par Y. Clot.

Pour Yves Schwartz, toute activité de travail, en réponse au prescrit, correspond à un « réusinage de normes » et tout espace de discussion prend la forme d'un « débat de normes ». Pour lui, « sans référence à l'activité, on peut tout dire et son contraire sur le travail ». La question initiale est alors élargie : « À quoi nous sert le travail pour comprendre l'humanité ? ». La réflexion de l'auteur prend appui auprès de « trois médecins atypiques ». À Alain Wisner, il emprunte la notion de « retravail des prescriptions », Ivar Oddone lui permet de redécouvrir « l'expérience ouvrière », et c'est Georges Canguilhem qui lui apporte une idée centrale pour sa conception de l'homme au travail : « Chacun veut être le sujet de ses normes » (p. 163). On comprend alors qu'Y. Schwartz reformule la question initiale car « l'activité comme cette instance de réusinage des normes dans leur rapport en valeur avec le milieu à vivre devient la signification proprement humaine du vivre » (p. 166). Il s'agit d'un processus d'appropriation de ce qui est demandé et de la manière dont on doit s'en acquitter, on fait « à sa main » en quelque sorte, on agit sur l'environnement, on travaille avec et pour, et c'est ce qui donne sens à ce que l'on fait. Y. Schwartz explique en quoi le « concept de débat de normes » est « charnière dans (son) essai de définition ergologique de l'activité » (p. 167). La vie humaine ne peut se concevoir comme « pure application-exécution (des) normes antécédentes » (p. 168). Pour lui, « il n'y a pas d'échappatoire à la nécessité de retravailler (les normes) » et le retravail des prescriptions, le « réusinage des normes », s'impose comme une « caractéristique anthropologique majeure » (p. 169). L'auteur ne propose pas de conseils méthodologiques pour intervenir dans les organisations mais il indique le questionnement qu'il suit pour analyser le travail : il s'agit alors de « désimplifier » le travail, de donner « visibilité à des points critiques », de suggérer « des transformations concrètes » (p. 181). Cette contribution d'Y. Schwartz est majeure : elle permet de mieux comprendre, par le concept de « réusinage de normes », en quoi l'activité procède d'une énergie vitale, et, par celui de « débat de normes », en quoi cette énergie se nourrit d'échanges interpersonnels permettant de repenser le prescrit et de s'accorder sur l'œuvre commune.

Pour Alexandra Bidet et François Vatin, nombre de points de vue sur le travail omettent de souligner sa singularité, laquelle tient à sa « vocation *productive* » (p. 13). Selon ces auteurs, deux conceptions s'affrontent « classiquement » : l'une, relativiste, considère que le travail est un concept récent, véhiculé, propagé par « l'hégémonie de l'économie capitaliste » ; l'autre, que l'on pourrait qualifier de technico-productive, met en avant une vision du travail comme « la forme propre à l'Homme d'interagir avec son environnement » (p. 15) et le voit comme « une activité qui lie les individus entre eux par le biais de la *division du travail* ». À ce titre, il constitue « un opérateur majeur de hiérarchisation et de classement social » (p. 20). C'est cette seconde vision que les auteurs privilégient. Indépendamment de sa position sociale, le travailleur entretient une relation exigeante avec son travail. La notion de « vrai boulot » en rend compte en soulignant « ce qui vaut » pour lui, ce qui lui semble « *utile* » au regard de ses valeurs (p. 21). Prenant acte du fait que le travail « devient plus discret, moins perceptible » (p. 25), étant attentif au fait qu'un travail de gestion du travail se généralise sous toute une multiplicité de formes (p. 26), les auteurs concluent en indiquant que « penser le travail comme activité productive », c'est « revenir au sens même du concept de travail » (p. 28). Ce faisant, de nouveaux regards peuvent se diffuser, notamment pour « la compréhension des rapports au travail », pour « la conception des processus productifs » et, plus largement, pour « le gouvernement des entreprises » (*idem*), ce qui constitue un ambitieux programme de recherche et un engagement politique.

La contribution de Christophe Dejours est résolument polémique. Les critiques sont affichées d'entrée : « Toute théorie économique qui ignore le concept d'activité repose (...) sur des bases fausses », et d'ajouter : « Il en va de même pour la sociologie et la psychologie » (p. 83). L'activité est ainsi la notion qui permet d'ancrer toute théorie dans le réel. Pour autant, C. Dejours propose de dépasser le clivage traditionnel entre tâche et activité, et c'est bien là l'intérêt majeur de son texte. Pour lui, « la tâche est un concept trop restreint pour rendre compte du dispositif considérable qui est mis en œuvre en amont de la tâche, à savoir l'organisation du travail » (p. 87). En élargissant ainsi son analyse, C. Dejours introduit une autre dimension, celle de la domination, car « l'organisation du travail mobilise toujours une méthodologie rigoureuse de la domination » (*idem*) et il questionne ainsi les choix gestionnaires et managériaux des dirigeants. Même regard critique sur l'activité qui, si elle « repose sur le génie de l'intelligence », n'en reste pas moins « soumise à des limitations qui prennent la forme d'un carcan » (*idem*). Illustrant son propos par le cas des suicides au travail, l'auteur explique que la seule notion d'activité ne permet pas d'en saisir les causes, ni de les dénoncer : « Il est nécessaire (...) de remonter jusqu'aux technologies de la domination dont le site n'est pas l'activité mais l'organisation du travail et le gouvernement d'entreprise » (p. 89). Concluant sur le double caractère incontournable et insuffisant de l'activité, C. Dejours milite pour « une théorie du travail, une théorie sociale de la domination et une théorie psychanalytique du sujet » (*idem*). C'est là l'objet de la psychodynamique du travail.

## — CE QUE FAIT L'ACTIVITÉ À LA SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

Anni Borzeix reconnaît « le caractère polysémique et controversé » de la notion d'activité qui « n'appartient à personne, ni à aucune discipline » (p. 37). Elle rappelle que son regard de sociologue a été aiguisé par un long compagnonnage avec des ergonomes, notamment Alain Wisner et Jacques Duraffourg, lesquels lui ont permis de faire « trois découvertes ». D'abord, grâce à l'ergonomie, des outils et des méthodes sont disponibles pour « observer empiriquement et méthodiquement le contenu de l'activité » ; ensuite, « l'action collective » pouvait être « productive » et non seulement « contestataire » ; enfin, l'observation attentive « des pratiques langagières » permettait de jeter un regard neuf sur les dynamiques professionnelles (p. 39). Ces constats la conduisent à reformuler la question initiale en l'adressant à sa discipline d'appartenance : « Que fait l'activité à la sociologie du travail ? ».

Beaucoup de bien !, nous fait-elle comprendre. Elle aurait « largement servi (...) à ouvrir nos yeux, à actualiser nos domaines d'investigation, à multiplier les angles, les couleurs, les secteurs... » ; elle « semble plus heuristique parce que plus ouverte sur l'inconnu et propice à l'observation que celle du travail (p. 43). Les pistes ouvertes semblent très prometteuses. L'analyse de l'activité permet de passer du « pourquoi » au « comment » : Comment font-ils ? Comment « se réalisent-ils en faisant ce qu'ils font ? » Ce déplacement invite à renouveler les conditions de l'enquête sociologique et « conduit à se demander quels sont les prises analytiques et critères de scientificité que nous nous donnons en matière d'analyse du travail » (p. 44).

Marie-Anne Dujarier identifie, dans la sociologie française, « quatre traditions intellectuelles distinctes » s'intéressant à l'activité : a) le courant de la micro-sociologie visant à « décrire finement l'action en train de se faire » ; b) la théorie de la régulation sociale, ayant mis en évidence l'importance des règles autonomes ; c) la « sociologie des épreuves » insistant sur « la place des disputes normatives et de la réflexivité dans l'action » ; d) le courant de la recherche-action sociopsychologique et clinique – dans lequel l'auteure se situe – enrôlant la notion « pour comprendre et transformer le travail » (p. 204) – expression familière ! « Le travail est action », laquelle s'inscrit dans « l'Histoire et des histoires » (p. 104), est « immergée dans des rapports sociaux contemporains » (p. 106), se déploie sur une scène sociale qui « met ou non des individus et des choses en présence » (p. 108). Dans cette perspective, l'activité « est précisément le processus de fabrication d'une réponse contingente, par ceux qui sont tout à la fois des *agents* historiques, des *individus* assignés à des places institutionnelles et des *acteurs* sur une scène sociale ». Comme processus de « *subjectivation* », l'activité transforme « ces triples coordonnées sociales » en retour (p. 109). Car l'activité n'est pas que « pure exécution », elle produit « du sens », elle « opère une *renormalisation* », un « *réusinage* », aurait dit Y. Schwartz. M.-A. Dujarier reprend, à son tour - mettant ainsi en évidence les liens vertueux qui existent entre activité de travail et santé -, les apports de G. Canguilhem pour qui « la capacité à produire des nouvelles *normes de vie*, à être responsable de ses actes et à créer, serait donc ce qui fait que l'on se *porte bien* » (p. 112). En affirmant que « l'activité est énergie » (p. 113), l'auteure dresse le programme de recherche de la sociologie de l'activité : regarder « comment les travailleurs cherchent à améliorer leurs conditions de travail mais aussi leurs conditions *de vie au travail* » (p. 114). Elle reprend à sa manière la question d'A. Borzeix (« que *fait* l'activité à la sociologie du travail ? ») et lui apporte une triple réponse, cette notion permet : a) de « comprendre plus finement les faits sociaux au travail », b) « de décoller le mot *travail* de l'emploi », c) d'apporter une contribution renouvelée « aux débats de la discipline sur les théories de l'action » (p. 122-123).

## — RÉGULATION SOCIALE ET TRAVAIL D'ORGANISATION

La contribution de Gilbert de Terssac s'inscrit clairement dans le courant sociologique de la régulation sociale initié par Jean-Daniel Reynaud (1997). Elle dresse de nombreux liens avec les autres textes de l'ouvrage. Pour G. de Terssac, l'activité est « un concept » qui permet à une approche sociologique de « comprendre le travail pour trois raisons qui ont en commun d'ouvrir une possibilité pour faire son travail : l'activité invente le chemin pour réaliser le travail, transgresse les règles et produit des règles » (p. 191). Elle s'exerce dans le cadre « d'un rapport de subordination », insistant ainsi sur son caractère contraint, sans aller jusqu'à parler, comme C. Dejours, de *domination*. Elle est « multidimensionnelle » : mobilisant le corps, possédant des dimensions cognitive, relationnelle, coopérative, réflexive, d'apprentissage, intériorisant « des finalités du travail et de représentation de sa place dans l'entreprise » (p. 194-195). Elle repose sur une capacité d'appropriation « du contexte, des dispositifs et des règle-

ments » par l'individu qui, pour s'y adapter, les utilise et les requalifie. Elle transgresse les règles en ce sens qu'elle ne tient pas toujours compte des normes de sécurité, des délais, des budgets, des directives, des critères de qualité... mais recherche plutôt « des arrangements et des compromis » (p. 197). Elle produit des règles car il s'agit « en permanence (d')inventer des solutions efficaces pour résoudre les problèmes posés par les limites de l'organisation et par les perturbations qui contredisent le déroulement habituel de la production » (p. 201) – on pense alors à la « renormalisation » de M.-A. Dujarier, au « réusinage » d'Y. Schwartz. Cette manière de « rebattre les cartes » de la prescription est le fait d'un collectif qui, comme nous l'a appris la Théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud, se sent « capable de se confronter pour construire des règles, les faire partager ou les imposer aux autres, et donc de régler leurs différends par le conflit ou la négociation » (p. 203). G. de Terssac insiste alors sur l'intérêt du travail d'organisation du travail – auquel D. Lhuillier fait référence – qui permet de penser simultanément le travail et l'organisation dans la mesure où « travailler et organiser sont l'objet de l'activité d'un individu qui agit dans un univers réglé qu'il conteste et transforme par son action » (p. 209). L'auteur met ainsi en évidence le caractère inachevé du travail prescrit qui comporte bien des défauts et de déficits, ce qui met alors les salariés en demeure « d'organiser ce que l'encadrement n'a pas réussi à faire » (p. 211). Et l'auteur de mettre en doute la pertinence de la distinction « entre le travail prescrit et travail réel » : « l'organisation ne prescrit pas le travail, mais le travail construit l'organisation qui convient (p. 212). Le travail d'organisation se présente ainsi comme une « activité de production normative de règles » (p. 214), laquelle est fondée sur une « analyse cognitive de la situation », permettant à un acteur collectif de se construire dans des « relations de pouvoir » (p. 215). Cette dynamique « relève de l'ordre politique » (p. 219).

Anne Gillet et Pierre Lénel, dans un article conclusif, opèrent une lecture transverse des différentes contributions et font apparaître que celles-ci présentent plus de convergences que de désaccords. Ils rappellent les définitions et les traditions auxquelles l'activité donne lieu. Ils mentionnent également son inscription dans des rapports sociaux de pouvoir, qu'ils soient de subordination ou de domination. Ils insistent sur le fait que « la question du sujet constitue de manière récurrente un point de débat » (p. 241). Ils passent en revue les différentes méthodologies proposées pour « appréhender l'activité ». Ils indiquent enfin « que le point de vue de l'activité (...) permet de mieux comprendre ce qui se passe vraiment au travail et surtout de donner un contenu, du côté du sujet, à cette centralité de l'institution sociale du travail » (p. 253), point de vue derrière lequel chacun des contributeurs doit pouvoir se ranger.

## — DES MANQUES MAIS UNE CONFIRMATION

Les réflexions ici proposées sont, on l'aura compris, foisonnantes, suggestives, argumentées, riches, incontestablement. Elles auraient pu toutefois être utilement complétées. On s'étonne, par exemple, de la place très marginale réservée à l'ergonomie – dont il n'est question que de manière très formelle dans le texte conclusif (p. 249). Certes, sur la notion d'activité, cette discipline n'est pas avare de propos auxquels on pourra utilement se reporter mais, précisément, parce qu'elle a fortement contribué à convaincre chercheurs et praticiens de sa pertinence, parce que tous les textes ici proposés se positionnent par rapport à elle, un article de synthèse proposant les derniers développements et placé en début d'ouvrage aurait été bienvenu. On regrette également que des représentants des sciences de l'éducation, plus précisément de la formation des adultes, n'aient pas été sollicités alors que la compréhension du travail et l'analyse de l'activité sont considérées comme indispensables à la formalisation des compétences, elle-même indispensable pour la conception de dispositifs et d'actions de formation. Guy Jobert (2003), par exemple, fin connaisseur des travaux ici présentés, les

a mis à l'épreuve dans son champ disciplinaire et, en retour, les a fait évoluer.

Que retenir en synthèse ? Que nous apprend cet ouvrage sur la notion d'activité ? Nous nous limiterons à trois idées. Tout d'abord, l'opposition entre travail prescrit et travail réel, entre tâche et activité, mérite d'être revisitée. Le *réel* de l'activité (Y. Clot, D. Lhuillier) rend mieux compte de ce à quoi est *réellement* confronté l'opérateur en situation de travail. Passer du *micro* de la situation de travail au *macro* de l'organisation du travail permet de mieux appréhender les rapports de domination à l'œuvre dans les entreprises (C. Dejours), d'où l'intérêt de remonter au niveau du gouvernement de ces entreprises (A. Bidet, F. Vatin). Il existe de fait, non une rupture, mais une continuité dans le travail d'organisation du travail entre la hiérarchie et l'opérateur (G. de Terssac). Ensuite, l'individu, sujet de son travail, par son activité, qui est avant tout *productive* (A. Borzeix), « réusine » (Y. Schwartz), renormalise (M.-A. Dujarier), transgresse les règles et en produit de nouvelles (G. de Terssac) et, ce faisant, l'activité étant « énergie » (A.-M. Dujarier, Y. Schwartz), construit sa santé (Y. Clot). Enfin, le *collectif* revêt une importance capitale pour comprendre ce qu'il advient en situation de travail, qu'il se constitue en « instance dialogique » (Y. Clot), qu'il procède à un « débat de normes », qu'il se construise en « acteur collectif » (G. de Terssac), lequel représente une ressource pour toute intervention dans les organisations (D. Lhuillier, Y. Clot).

En clair, l'ensemble de ces passionnantes contributions renforce notre conviction selon laquelle *Comprendre le travail pour le transformer* reste un très actuel et très pertinent programme d'action.

<sup>1</sup> Ce texte de référence a été publié pour la première fois en 1991 aux éditions de l'Anact, dans la collection « Outils et méthodes ». Il a été réédité plusieurs fois depuis dans de nouvelles mises en page mais sans modifications majeures en dehors de la préface.

<sup>1</sup> Le terme est généralement traduit par... activité.

## Bibliographie

**Guérin F., Laville A., Daniellou F., Durrafourg J., Kerguelen A. (2006).** *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Éditions de l'Anact, 318 p.

**Hubault, F. (1995),** « À quoi sert l'analyse de l'activité en ergonomie ? », in *Performances humaines et techniques*, sept., n° hors-série, p. 79-85.

**Jobert G. (2003),** « De la qualification à la compétence », in *Sciences humaines*, hors-série, n° 40, Mars-avril-mai, p. 36-37.

**Journoud S. (2015),** *10 questions sur les espaces de discussion*, Anact, 20 p.

**Reynaud J.-D. (1997, 3<sup>e</sup> édition),** *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, coll. U, 314 p.

**Directeur de la publication** Richard Abadie

**Directeur technique et scientifique** Olivier Mériaux

**Rédacteur en chef** Thierry Rousseau

---

**Comité éditorial**

Amandine Brugière (Anact), Florence Chappert (Anact), Romain Chevallet (Anact),

Marion Gilles (Anact), Sophie Le Corre (Aract Auvergne - Rhône-Alpes),

Olivier Liaroutzos (Anact), Christian Mahoukou (Anact), Olivier Mériaux (Anact),

Michel Parlier (expert conditions de travail), Julien Pelletier (Anact),

Thierry Rousseau (Anact), Béatrice Sarazin (Anact)

---

**Comité scientifique et technique**

Didier Baptiste (Inrs)

Rachel Beaujolin (Neoma Business School)

Marie Benedetto (Laboratoire Printemps, Université Versailles — Saint-Quentin-en-Yvelines)

Paul Bouffartigues (Lest)

Damien Cartron (ENS)

François Cochet (Secafi)

Annie Cornet (Université de Liège)

Thomas Coutrot (Dares)

Cédric Dalmasso (École des Mines-Paris)

Mathieu Detchessahar (Lemna)

Laurent Duclos (Dgefp, Département des Synthèses)

Corinne Gaudart (Lise-Cnam)

Pierre-Yves Gomez (EM Lyon)

Nathalie Greenan (Cnam)

Gérard Lasfargues (Anses)

Martin Lauzier (Université du Québec à Hull)

Franck Martini (Aptéis)

Ariel Mendez (Université d'Aix-Marseille)

Karen Messing (Uqam/Cinbiose)

Agnès Parent-Thirion (Eurofound)

Frédérique Pigeyre (Université Paris 12)

Sopie Prunier-Poulmaire (Université de Paris-Ouest)

Emmanuel Quenson (Cereq)

Christian Thuderoz (Essec Irené)

Pascal Ughetto (Latts)

Bertrand Valiorgues (Université de Clermont-Ferrand)

Olivier Vassal (Olivier Vassal Consulting)

---

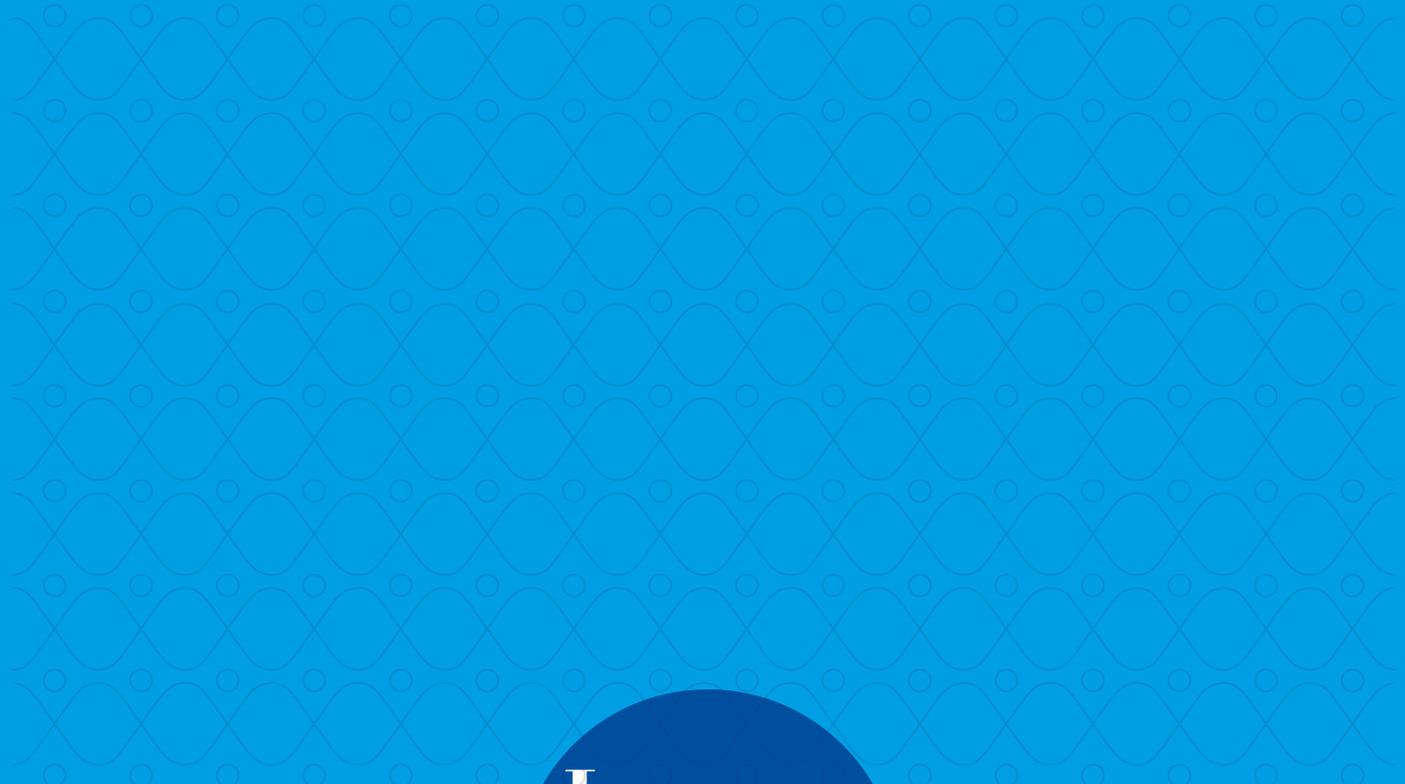
**Recherche documentaire** Maud Annic, Stéphanie Léger, Patricia Thery et Christine Veinhard —  
Mission Veille et Management de l'Information (VMI) de l'Anact

**Gestion éditoriale** Christian Mahoukou

**Réalisation** J'ARTICULE

© *La Revue des conditions de travail* est une marque déposée

Numéro national d'enregistrement INPI: 14/4119665



**La  
Revue**  
des conditions  
de travail

ANACT

192, avenue Thiers / CS 800 31 / 69457 LYON CEDEX 06

Tél. : 04 72 56 13 13

[anact.fr](http://anact.fr)

Anact  Aract

LE RÉSEAU