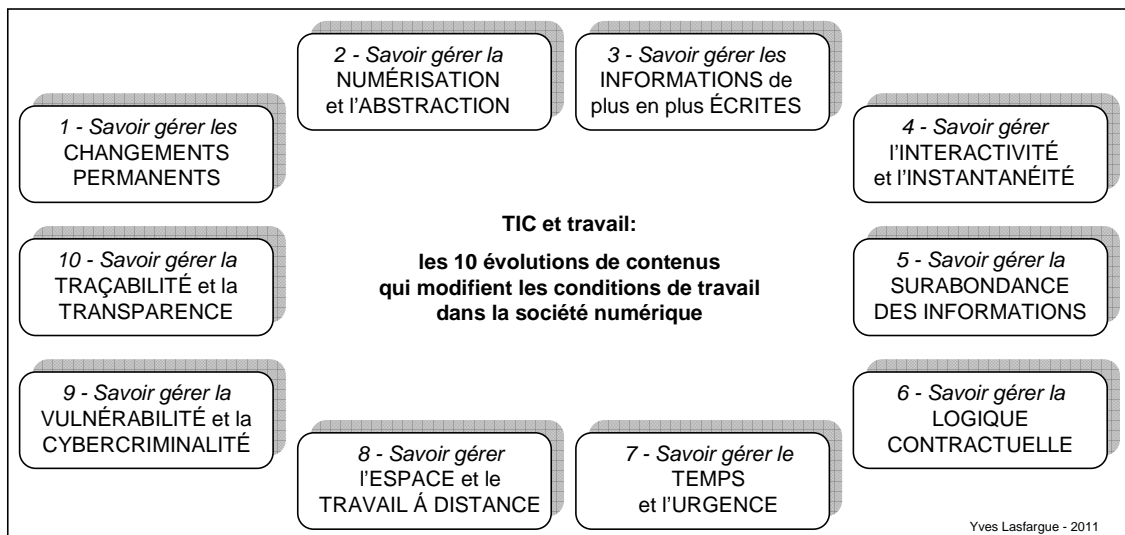


## TIC et organisation : stress ou plaisir ?

Yves Lasfargue

L'entreprise, et donc le travail, changent en permanence sous l'influence de l'environnement national et international, et d'un certain nombre d'innovations internes, toutes liées entre elles, qui constituent le système d'innovations : innovations commerciales, innovations organisationnelles, innovations sociales et innovations technologiques. C'est pourquoi, il est très difficile d'isoler les impacts des TIC, mais nous avons essayé, ci-après, de repérer les dix principaux impacts sur les contenus du travail plus liés que d'autres aux TIC depuis une vingtaine d'années.<sup>1</sup>

### Principaux impacts des TIC sur les contenus du travail



**Travailler avec les TIC, c'est supporter des changements permanents.** Le nombre de salariés concernés par les TIC de tous types continue de croître, et les utilisateurs ont à gérer un rythme d'évolutions des matériels et des logiciels qui tend à s'accélérer. Changements visibles et spectaculaires (nouveaux mobiles, ...) ou changements plus

<sup>1</sup> « *Qualité de vie et santé au travail* » - Yves Lasfargue et Dr Pierre Mathevon, médecin du travail - OCTARES Editions – Toulouse - 2008 – Présentation du livre sur le site <http://qualite.vie.travail.free.fr/>

discrets mais plus contraignants (nouvelles versions tous les deux ou trois ans des suites logicielles ou des systèmes d'exploitation). C'est pourquoi les délais d'appropriation des nouveaux systèmes deviennent de plus en plus courts.

Utiliser les « toutes dernières TIC » est certes source de valorisation pour certains salariés et preuve de leur qualification, surtout si elles sont librement choisies. Mais le rythme des changements peut être insupportable, surtout si ce rythme est imposé et subi, sans être négocié.

**Travailler avec les TIC, c'est savoir gérer la numérisation qui induit l'abstraction liée à la dématérialisation.** Le salarié traite de l'information numérisée sur des supports dématérialisés. Le travail s'effectue sur la représentation de la réalité apparaissant sur l'écran informatique et non plus sur la réalité : le commercial ne « voit » plus le client, le vendeur ne « voit » plus le stock, l'opérateur ne « touche » plus la vanne...

Le poste de travail peut ainsi être éloigné des sources d'accidents du travail physique, avec moins de manipulations, moins d'efforts physiques et moins d'accidents du travail. L'activité comporte en outre des possibilités de traitements et de transmissions très rapides de données numérisées. Mais, elle comporte des difficultés pour certains à gérer l'abstraction, ce qui nourrit parfois un sentiment de déshumanisation.

**Travailler avec les TIC, c'est maîtriser parfaitement la lecture et/ou l'écriture.** En effet, les messages professionnels oraux sont en grande partie remplacés par des messages écrits (messages électroniques, SMS, « reporting » quotidien, informations pour ERP, contrats, procédures, ...).

L'activité productive gagne en précision grâce aux messages écrits, avec en outre des possibilités de traitements très rapides et de mémorisation sur longue durée des données écrites. Toutefois, cela se traduit par des difficultés, voire une exclusion pour les illettrés et les lecteurs lents. On peut regretter, par ailleurs, une certaine « froideur » des messages écrits. Certains salariés sont enfin confrontés à la difficulté de travailler sur des logiciels en langue anglaise (11% des salariés d'après l'enquête COI 2006).

**Travailler avec les TIC, c'est savoir gérer l'interactivité et de l'instantanéité.** D'une part, pendant une grande partie de la journée le travail consiste en un "dialogue" homme /machine qui exige des réponses immédiates. D'autre part, cette gestion de l'interactivité est rendue nécessaire par l'accroissement du nombre de salariés qui sont en contact à distance avec l'extérieur (clients, fournisseurs).

Les salariés gagnent ainsi en rapidité de réponse et de maîtrise du système mais avec en retour une surcharge liée à la rapidité subie et à l'urgence permanente induites par l'accroissement du rythme de circulation générale de l'information.

**Travailler avec les TIC, c'est savoir gérer l'abondance et parfois la sur information.** Le nombre de données numérisées augmente chaque jour car les coûts de traitements automatiques, de copies, de transmission, de stockage diminuent. Les PGI/ERP, la gestion par objectif et le « benchmarking » induisent une inflation d'indicateurs chiffrés.

Les organisations, les managers et parfois les salariés ont ainsi le sentiment, valorisant, de pouvoir disposer de beaucoup d'informations et de nombreux indicateurs de contrôle de l'activité. Mais de ce fait, les salariés peuvent aussi être surveillés en permanence. Pour ceux qui n'arrivent pas à faire face aux flux d'information, cela se traduit en outre par une surcharge informationnelle et communicationnelle.

**Travailler avec les TIC, c'est accepter la logique contractuelle.** La multiplication de l'obligation de suivre les modes d'emploi des logiciels, les procédures de qualité et d'atteindre des objectifs chiffrés marque le passage progressif de la « logique de l'honneur » à la « logique contractuelle ». Les outils TIC s'inscrivent dans une recherche de rationalisation qui induit des phénomènes de standardisation de certains *process*.

Toutefois, ces évolutions, en particulier l'inflation d'indicateurs chiffrés, risquent de rigidifier des processus d'évaluation. Peut naître un malaise chez celles et ceux pour qui « bien travailler » ne veut pas dire « bien suivre les procédures ».

**Travailler avec les TIC, c'est savoir réussir la gestion du temps, des délais et de l'urgence**, modifiée par l'utilisation de systèmes très rapides pour le traitement et la transmission des données numérisées.

Il en résulte un accroissement de la productivité par le gain de temps notamment dans la transmission des données et les délais de réponse. Mais l'utilisation des TIC est très chronophage du fait de l'abondance des données à lire et à traiter par l'homme, générant un sentiment de « perdre son temps ». Au même moment, les exigences de réduction de délais se font plus fortes ("flux tendu + qualité totale + flexibilité").

**Travailler avec les TIC, c'est savoir réussir la gestion de l'espace, modifiée par le travail en réseaux et en équipes virtuelles à distance** : projet collaboratif, nomadisme, téléconférence, e-learning, télétravail, « co-working », ... Gérer le temps et l'espace conduit à la nécessité de gérer l'interpénétration vie professionnelle/vie privée pour les utilisateurs de TIC mobiles.

Cela permet un accroissement de la productivité lié au fait de pouvoir travailler dans n'importe quel lieu, avec une amélioration des conditions de vie pour le salarié quand il peut négocier et choisir son lieu et son temps de travail. Néanmoins, il en découle un envahissement de la vie privée par la vie professionnelle lié au fait de pouvoir travailler « n'importe où, n'importe quand... ». On a alors des dégradations des conditions de vie pour le salarié... si la diversité des lieux et des temps lui est imposée et que le « droit à la déconnexion » n'est pas respecté.<sup>2</sup>

**Travailler avec les TIC, c'est savoir gérer la vulnérabilité.** Les systèmes complexes sont fragiles, d'où la nécessité de savoir gérer les nombreuses pannes (incidents techniques, intrusions, virus, attaques frauduleuses, cybercriminalité...) et de savoir lutter contre les fraudes. Le passage de la « civilisation de la peine à la civilisation de la panne »<sup>3</sup> constatée dans les ateliers de production avec l'apparition des premiers robots est aujourd'hui visible dans de nombreux lieux de travail, y compris dans les bureaux.

Certes, les matériels, en particulier les matériels portables, ont des taux de pannes de plus en plus faibles, ce qui n'est pas le cas des systèmes informatiques de plus en plus complexes. 52% des salariés se plaignent de voir leur travail perturbé par les pannes informatiques, et les conséquences d'une panne, notamment d'une panne de réseau, sont de plus en plus graves étant donné le rôle croissant joué par les TIC.

**Travailler avec les TIC, c'est savoir gérer la traçabilité et de la transparence.** Toute activité effectuée sur un réseau électronique peut être enregistrée à distance et mémorisées du fait des fortes capacités de stockage des informations numérisées.

Il est ainsi possible de mémoriser des données de plus en plus utiles (exemple : dossier médical). Mais ces évolutions se font souvent au prix d'atteintes à la vie privée et au « droit à l'oubli ».

---

<sup>2</sup> « Télétravail rêvé, rejeté, réel ? Halte aux illusions dangereuses ! » Étude d'impact du télétravail réel sur les conditions de travail et de vie des salarié(e)s – Yves Lasfargue et Sylvie Fauconnier – 56 pages – 2010 – Téléchargeable gratuitement sur le site <http://www.ergostressie.com>

<sup>3</sup> « Conditions de travail et technologies : de la peine à la panne » - Yves Lasfargue - Le Monde, 22 août 1987.

# Annexes

## DESCRIPTION DU STRESS ET DU STRESS AU TRAVAIL

Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses.

En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé.

Source : Accord national interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008

## DEFINITION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS)

« Les risques psychosociaux recouvrent un ensemble de phénomènes liés à l'environnement de travail qui : (...) -- se traduisent bien souvent par un phénomène de stress au travail : c'est un mécanisme émotionnel et physique par lequel l'organisme réagit aux menaces aux contraintes de l'environnement de travail. -- ont pour effet sur la santé, résultat parfois d'une conjonction entre une forte sollicitation psychologique et le manque d'autonomie au travail :

- des maladies cardio-vasculaires ;
- des troubles musculo-squelettiques (TMS), première cause de maladies professionnelles indemnisées en France, qui couvrent toutes sortes d'affections, douleurs des membres supérieurs ou inférieurs, douleurs dorsales ou du cou, bien souvent issues de tensions musculaires qui peuvent prendre leur source dans une situation de stress au travail ;
- des angoisses et des troubles dépressifs qui peuvent survenir pendant ou à la suite d'un événement traumatisant et donner lieu à des arrêts de travail ;
- des accidents et suicides pour lesquels le stress au travail et ses causes peuvent avoir une part. »

Source : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

## LES 6 PRINCIPAUX FACTEURS PSYCHOSOCIAUX DE RISQUE AU TRAVAIL

L'intensité du travail et le temps de travail  
Les exigences émotionnelles  
Le manque d'autonomie  
La mauvaise qualité des rapports sociaux au travail  
La souffrance éthique,  
L'insécurité de la situation de travail

Source : "Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser" - avril 2011 – Rapport Gollac

### Yves Lasfargue :

Chercheur et consultant, directeur de l'OBERGO (OBservatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ERGOstressie)

2010-2011 : Membre du groupe de travail du Ministère de l'emploi sur « TIC et conditions de travail »  
2004/2005 : Membre du groupe de réflexions sur les enjeux du « E-Travail » (créé par le Ministère du Travail et de l'Emploi)  
1996/2005 : Membre du Conseil scientifique de l'ANACT (Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)  
1993/2000 : Directeur du Créfac (CentRe d'Etude et de Formation pour l'Accompagnement des Changements)  
1999/2000 : Président du groupe de travail "Nouvelles technologies, qualifications et formations dans le Secteur Public" du Commissariat Général du Plan  
1999/2001 : Expert auprès du Comité Economique et Social européen.  
1998/1999 : animateur du groupe "Commerce électronique et emplois" de la mission Lorentz (Ministère de l'Économie)  
1996/1998 : Membre du groupe d'experts de haut niveau de la Communauté européenne, à Bruxelles, chargés d'étudier les effets sociaux et sociétaux de la Société de l'Information.

Auteur de : « *Techo mordus, techno exclus ?* » - Editions d'Organisation – Les Echos - Paris - 2000  
« *Qualité de vie et santé au travail* » coécrit avec Pierre Mathevon, médecin du travail – OCTARES Editions - 2008

Site : <http://www.ergostressie.com/>  
Blog sur le télétravail : <http://teletravail-negociation.blogspot.com/>  
Enquête en ligne sur le télétravail : <http://teletravail.enquete.free.fr/>