



OBSERVATOIRE DU TÉLÉTRAVAIL, DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET DE L'ERGOStressie

ARKEMA – Direction Systèmes d'Information & Télécommunications

Lyon – 11 octobre 2011

TIC, SYSTÈMES D'INFORMATION ET ÉVOLUTIONS DU TRAVAIL: STRESS OU PLAISIR ?

Yves Lasfargue

Sommaire

- 1 - Quels sont les facteurs qui changent et vont changer le travail et les métiers? Les principales innovations organisationnelles, commerciales, sociales et technologiques.
- 2 - Les 10 caractéristiques du travail et des métiers dans la société de l'information
- 3 - Effets des TIC et des systèmes d'information sur les conditions de travail : stress ou plaisir ?
- 4 - Conclusion : pour gérer l'ergostressie, nécessité de rechercher les sources de la fatigue physique, de la fatigue mentale, du stress et du plaisir

1 - QUELS SONT LES FACTEURS QUI CHANGENT LE TRAVAIL ET LES MÉTIERS?

Notre société de l'information est évidemment très liée aux TIC. Mais il faut se garder de sur - valoriser l'importance des changements technologiques car les entreprises, les administrations, le travail, les métiers, sont changés par un ensemble d'innovations de plus en plus nombreuses :

- *Innovations liées à l'environnement de l'entreprise*
- *Innovations commerciales et marketing*
- *Innovations technologiques*
- *Innovations organisationnelles*
- *Innovations sociales*

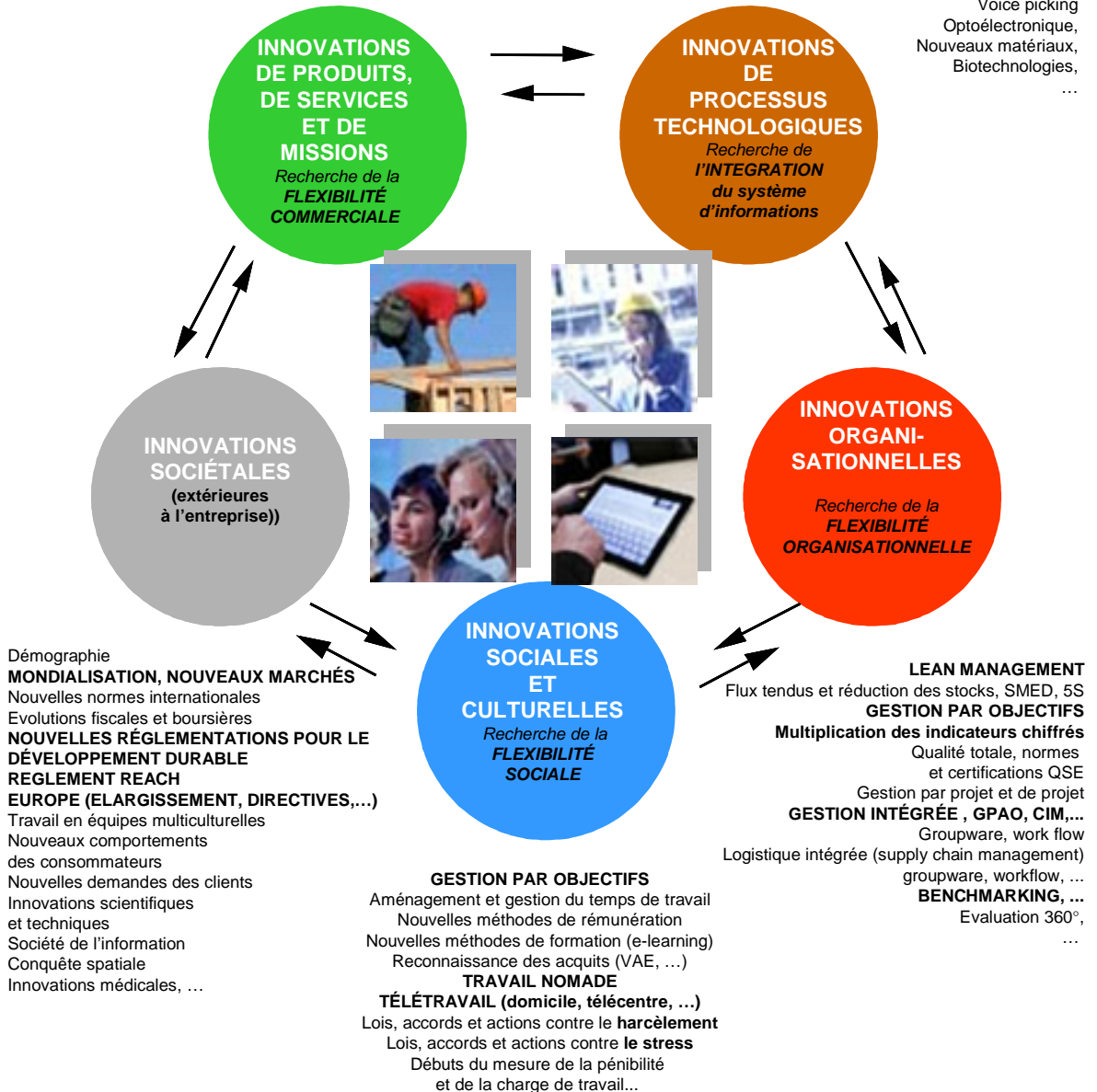
C'est à la fois le cumul et l'interactivité de toutes ces évolutions qui modifient le travail.

OBERGO (Observatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ERGOStressie)

Centre de recherche et d'information sur les évolutions de métiers et les conditions de travail liées aux technologies de l'information.
yves.lasfargue@wanadoo.fr Site internet : www.ergostressie.com Téléphone +33 (0)6 81 01 98 72

Innovations stratégiques : mondialisation, exportation, délocalisation, ...
Innovations commerciales : de l'utilisateur au client
 Services personnalisés
 Nouveaux systèmes de prix (forfaits, ...)
TELEPROCÉDURES ADMINISTRATIVES
 Nouveaux circuits de distribution
COMMERCE ÉLECTRONIQUE
SUIVI PERSONNALISÉ DU CLIENT
 (SPC/CRM = Consumer Relationship Management)
 ...

Informatisation, robotisation, bureautique, réseau
 Systèmes intégrés de type GED (Gestion Electronique des Documents)
 Logiciels intégrés ERP/PGI
 CRM (Customer Relationship Management)
 GRC (Gestion de la Relation Client)
 SCM (Supply Chain Management)
 ou GRL (Gestion de la Chaîne Logistique)
 PLM (Product Lifecycle Management)
 GVP (Gestion du cycle de Vie du Produit)
INTERNET, INTRANET, EXTRANET, ...
OUTILS DE MOBILITE (smartphone, tablettes, ...)
PLATEFORMES TELEPHONIQUES DE SERVICES,
Cloud computing(SaaS, PaaS, IaaS, ...),
virtualisation du poste de travail
 MP3, Etiquettes RFID, ...
 Voice picking
 Optoélectronique,
 Nouveaux matériaux,
 Biotechnologies,
 ...



Yves Lasfargue - Septembre 2011

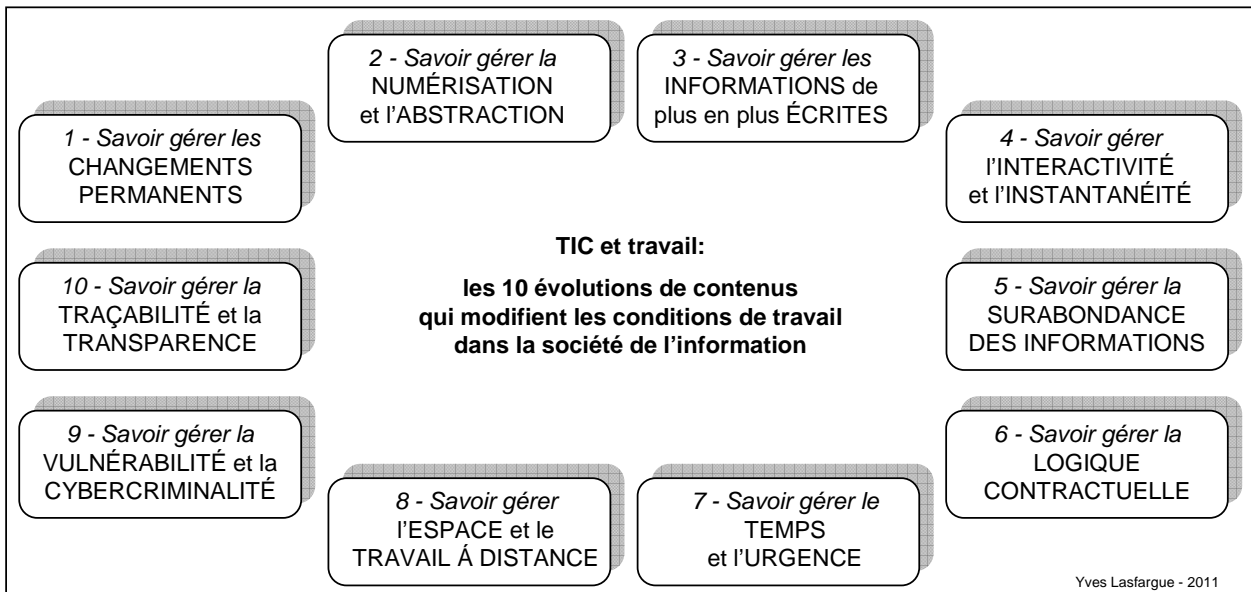
Quels sont les impacts de cet ensemble d'innovations sur les conditions de travail ?

C'est cet ensemble d'innovations qui induit des changements dans les métiers, les qualifications, les compétences, les conditions de travail, le nombre d'emplois,... par effet de cumul et de croisement. Il est souvent difficile de distinguer entre « innovations importantes » et « effets de mode » et ce ne sont pas toujours les innovations les plus spectaculaires qui entraînent les changements les plus importants...

2 - LES 10 CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL ET DES MÉTIERS DANS LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION

Comme le montre le schéma précédent, le travail de chaque salarié est modifié en permanence par un grand nombre d'innovations toutes plus ou moins liées les unes aux autres. 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.

Principaux impacts des TIC sur les contenus du travail



2 - 1 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 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.

2 - 2 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.

2 – 3 Travailler avec les TIC, c'est maîtriser parfaitement la LECTURE et l'ÉCRITURE.

En effet, les messages professionnels sont de plus en plus 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 (plus de 10% des salariés¹).

2 – 4 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.

2 – 5 Travailler avec les TIC, c'est savoir gérer la SUR-ABONDANCE de données et parfois la SUR-INFORMATION.

Le nombre de données numérisées augmente chaque jour, augmentation favorisée par le fait que les coûts unitaires 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. Pour celles et ceux qui n'arrivent pas à faire face aux flux d'information, cela se traduit en outre par une surcharge informationnelle et communicationnelle pour lesquelles certaines entreprises commencent à chercher des solutions.²

2 – 6 Travailler avec les TIC, c'est accepter la LOGIQUE CONTRACTUELLE.

La logique contractuelle se diffuse, et tend à remplacer la logique de l'honneur³, d'autant plus que tous les logiciels informatiques sont des outils de « logique contractuelle ». Les outils TIC s'inscrivent dans une recherche de rationalisation qui induit des phénomènes de standardisation de certains *process*. La multiplication de l'obligation de suivre les modes d'emploi des logiciels, les procédures de qualité et d'atteindre des objectifs chiffrés sont parmi les raisons les plus importantes du passage rapide de la « logique de l'honneur » à la « logique contractuelle », accéléré par la mise en place de « règles européennes », toutes en logique contractuelle. Il est probable que l'avenir est à un équilibre logique contractuelle/logique de l'honneur pour combiner rigueur et souplesse, mais ce n'est pas encore le cas aujourd'hui.

2 - 7 Travailler avec les TIC, c'est savoir réussir la GESTION DU TEMPS, des délais et de l'urgence

Cette gestion de l'espace est bouleversée par l'utilisation de systèmes très rapides pour le traitement et la transmission des données numérisées. Il en résulte un accroissement de la

¹ Source : enquête *Changements organisationnels et informatisation* (COI) 2006 (INSEE – Dares – CEE)

² Voir par exemple « Pour un meilleur usage de la messagerie électronique en entreprise » -ORSE - octobre 2011

³ d'Iribarne P. (1993), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Points essais, Seuil.

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") : il faut réussir la « qualité tendue ».

2 – 8 Travailler avec les TIC, c'est savoir réussir la GESTION DE L'ESPACE

Cette gestion du temps, elle aussi, est bouleversée 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. Mais il en découle souvent 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 », qui doit être négocié en fonction des spécificités de chaque métier, n'est pas respecté.⁴

2 – 9 Travailler avec les TIC, c'est savoir gérer la VULNÉRABILITÉ et la CYBERCRIMINALITÉ.

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 »⁵ 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.

2 - 10 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 ».

Ces 10 évolutions de conditions *du* travail ont évidemment des conséquences sur les conditions *de* travail de tous les salariés. Certes, elles concernent d'abord les utilisateurs directs des TIC, mais les TIC ont aussi un impact sur les autres salariés.

⁴ « 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>

⁵ « Conditions de travail et technologies : de la peine à la panne » - Yves Lasfargue - Le Monde, 22 août 1987.

3. QUELLES SONT LES PERCEPTIONS DES TIC PAR LES SALARIÉ(E)S : STRESS OU PLAISIR ?

L'« anti-technologisme primaire » a disparu, mais il continue d'exister une certaine réticence vis-à-vis des TIC dans le grand public et chez les salariés. Il est donc utile d'examiner ce que pense le grand public des TIC en général, ainsi que les représentations de l'impact qu'ont les TIC en situation professionnelle.

3 – 1 La perception des TIC par l'ensemble de la population : satisfaction, réticence et ... contradictions

Cette perception, propre à chaque pays et à chaque culture, est très diversifiée et chaque enquête d'opinion identifie des familles plus ou moins distinctes. Par exemple l'institut TNS Sofres⁶ a construit la typologie suivante pour analyser les « attitudes vis-à-vis de la vie connectée » de la population vivant en France :

- 21 % sont des « usagers naturels » : ils considèrent que les TIC sont indispensables et sont des usagers satisfaits et intensifs. Ils utilisent beaucoup les TIC comme outils de productivité (bureautique, banque en ligne, achats, ..) et parmi eux se trouve une majorité de 25 à 34 ans et de cadres.
- 24% sont des « usagers divertis » : ils considèrent que les TIC simplifient la vie et sont surtout usagers de « divertissements ».
- 31% sont des « réfractaires conscients » : moins équipés et utilisateurs surtout de bureautique et de mails.
- 24% sont des « inquiets récalcitrants » : pas ou peu équipés et ne compte pas s'équiper. Peu ou pas usagers.

Mais cette « réticence » du grand public n'est pas sans contradiction, puisque le marché des TIC de loisirs est en plein développement, et que, par exemple, la possibilité d'être connectée en permanence à Internet et à la messagerie par les mobiles est largement considérée comme positive⁷ :

- 66% pensent que cela facilite la vie au quotidien (71% pour les cadres)
- 73% pensent que cela offre des opportunités pour se divertir ou apprendre différemment (84% pour les moins de 35 ans)
- 59% pensent que c'est rassurant de garder le contact en permanence

Dans l'analyse de l'impact des TIC sur le stress et les conditions de travail, cette diversité des perceptions, qui dépend souvent de l'âge et du niveau socioprofessionnel, est importante : une technologie « aimée » et « valorisée » par le plus grand nombre n'aura pas les mêmes effets ressentis qu'une technologie rejetée.

3 – 2 La perception des TIC par les salariés : les TIC ont une grande importance sur l'évolution de leur travail, en particulier pour les cadres

Les salariés considèrent que les TIC ont une grande importance sur l'évolution de leur travail, en ont une vision plutôt positive mais sont critiques sur certains impacts. Ainsi, les cadres, sont à la fois les plus grands utilisateurs de TIC et les plus critiques à l'égard des effets sociaux⁸. Quand on leur demande quels sont les facteurs qui ont le plus d'impact sur leur activité, les cadres citent en premier Internet.

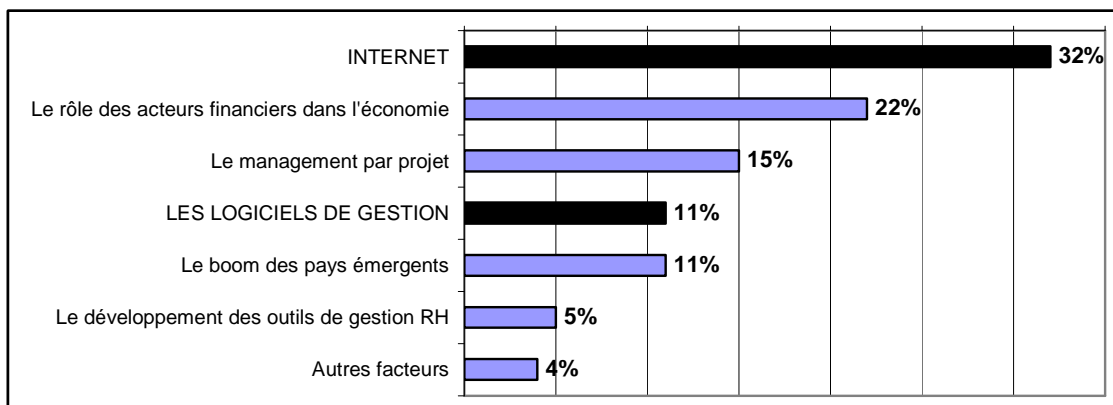
⁶ TNS Sofres, *Les Français et leurs écrans : vers une fracture numérique*, Etude pour Microsoft, Décembre 2010.

⁷ TNS Sofres, 2010, op. cit.

⁸ APEC, 1990-2010 - *Les cadres 20 ans après* - Janvier 2011.

Les principaux facteurs qui changent le travail des cadres

Question : *depuis que vous êtes cadre, quel est le facteur qui a eu le plus d'impact sur votre activité?*



Source : APEC, 1990-2010 - Les cadres 20 ans après - Janvier 2011

Perception par les cadres des évolutions des 10 dernières années

Question : *au cours de ces 10 dernières années, comment avez-vous perçu l'évolution ?*

	De manière positive	De manière négative	Ne sait pas
De la situation sociale en France	11%	87%	2%
De la situation économique en France	13%	85%	2%
De l'insertion des jeunes sur le marché du travail	14%	80%	6%
De votre pouvoir d'achat	32%	66%	2%
Du droit du travail en France	37%	54%	9%
De vos conditions de travail	47%	51%	2%
Des technologies informatiques utilisées dans les entreprises	86%	12%	2%

Sources : APEC, 1990-2010 - Les cadres 20 ans après, janvier 2011

Que pensent les salariés de l'impact des TIC sur les conditions de travail ?

Question: *le développement des nouveaux outils de communication (email, téléphone portable, web conférence, espaces collaboratifs, réseau social d'entreprise, ...) dans le cadre de votre travail affecte-t-il votre bien être au travail de façon plutôt positive ou plutôt négative...?*

	Ensemble des salariés			Cadres		
	Plutôt positif	Plutôt négatif	Ni négatif ni positif	Plutôt positif	Plutôt négatif	Ni négatif ni positif
Votre efficacité	44%	15%	41%	70%	16%	14%
Votre concentration	29%	25%	46%	34%	38%	28%
Votre niveau de stress	22%	29%	49%	27%	40%	33%

Source : Enquête IPSOS pour le cabinet Bernard Julhiet et le journal « La Tribune ». – Novembre 2010

4 – CONCLUSION : CHERCHER LES SOURCES DE L'ERGOSTRESSIE

Dans les années 1980, est né le concept de *techno stress* qui se limitait à l'étude du stress induit par l'utilisation des technologies informatiques.

Dans la société de l'information, étant donné les interactions permanentes entre les innovations, notamment entre les TIC et l'organisation, Il est très difficile d'ISOLER et de MESURER de manière objective les évolutions des conditions de travail liées aux systèmes d'informations et aux TIC, mais toutes les études indiquent que le stress mais aussi la charge de travail (46 % des cadres jugent leur charge de travail excessive - APEC 2010) ont tendance à augmenter.

Aujourd'hui pour améliorer les conditions de travail et lutter contre les risques psychosociaux (RPS), il ne s'agit pas seulement de gérer le stress, mais aussi l' *ergostressie*⁹.

Gérer l'ergostressie¹⁰, c'est chercher à évaluer les effets de la société de l'information, c'est-à-dire de l'ensemble des innovations sociétales, commerciales, technologiques, organisationnelles et sociales, sur les conditions de travail en prenant en compte :

- La fatigue physique ressentie
- La fatigue mentale ressentie
- Le stress ressenti
- Le plaisir ressenti

En parcourant l'ensemble des innovations (voir schéma de la page 2 qu'il faut adapter à chaque entreprise, chaque service, chaque métier) et les 10 évolutions du travail, on peut repérer les sources d'évolution du niveau d'ergostressie :

- auto-évaluation de son propre niveau d'ergostressie
- mise en commun des facteurs positifs et négatifs pour le collectif d'un même service ou d'une même entreprise
- actions possibles sur les facteurs de fatigue ou de stress ainsi repérés.

Yves Lasfargue :

Chercheur et consultant, directeur de l'OBERGO (**OB**servatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'**ERGO**stressie)

2010/2011 : Membre du groupe d'experts « TIC et conditions de travail » du Ministère du 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)

Auteur de : « *Techno mordus, techno exclus ? Vivre et travailler à l'ère du numérique* » - Les Echos Editions - Editions d'Organisation - Paris - 2000

« *Halte aux absurdités technologiques* » - Editions d'Organisation - Paris - 2003

« *Qualité de vie et santé au travail- Guide pour le management et la négociation des conditions de travail dans la société de l'information* »

coécrit avec Pierre Mathevon, médecin du travail – OCTARES Editions - 2008

Site internet et blog sur l'analyse du télétravail et des conditions de travail : négociation du télétravail (accords commentés), qualité de vie et télétravail, mesure de la charge de travail, ...:

www.ergostressie.com

(Téléchargement possible de ce document et des diapositives utilisées dans la présentation)

⁹ du grec *ergon* - le travail et de l'anglais *stress* - la tension

¹⁰ Lasfargue Y. et Dr Mathevon.P, médecin du travail, « *Qualité de vie et santé au travail – Guide pour le management et la négociation des conditions de travail dans la société de l'information* », Éditions Octarès, Toulouse, 2008.

Annexe 1 : quelques définitions

DEFINITION/DESCRIPTION DU STRESS ET DU STRESS AU TRAVAIL¹¹

« 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. »

DEFINITION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS)¹²

« 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. »*

LES 6 PRINCIPAUX FACTEURS PSYCHOSOCIAUX DE RISQUE AU TRAVAIL¹³

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

¹¹ Source : Accord national interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008

¹² Source : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

¹³ Source : "Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser" - avril 2011 – Rapport Gollac – Ministère du Travail, de l'emploi et de la santé

Annexe 2 : système d'information et conditions de travail : qu'en pensent les salariés d'une grande entreprise ?

De septembre 2009 à mai 2010, a été réalisée une très importante enquête sur les conditions de travail chez France Télécom par le cabinet Technologia (80 000 réponses; 1 000 entretiens individuels). Le rapport final met en valeur certaines liaisons entre système d'information et conditions de travail. Ce qui a été constaté dans cette grande entreprise est proche de ce qui se passe dans beaucoup d'autres entreprises. Voici quelques extraits significatifs de ce rapport.

« Une informatique très critiquée

Lors des interviews effectuées par les experts de Technologia, tous métiers confondus, il est apparu que les applications informatiques étaient des éléments de contrainte qui affectaient significativement les salariés de France Télécom dans leurs activités professionnelles et pouvaient contribuer à aggraver les risques psychosociaux. **Le Système d'Information qui rassemble les différentes applications, et informations de l'entreprise est cité fréquemment comme une des entraves à un travail efficace.** (...) Les critiques, très nombreuses, portent sur :

- la complexité et la lourdeur des applications ; la difficulté d'utilisation
- l'ergonomie
- le manque de disponibilité
- les changements trop fréquents et un accompagnement insuffisant
- l'inadaptation à la réalité du travail.

Il en résulte une situation extrêmement pesante pour les collaborateurs, une exaspération face aux lourdeurs et aux défaillances des systèmes, et un sentiment de contradiction entre l'accroissement de la charge de travail, à fournir en des temps de plus en plus courts, et les outils qui ne font qu'alourdir et ralentir les conditions dans lesquelles le travail s'effectue. (...)

Surcharge de travail des salariés et dysfonctionnement du Système d'information

Le Système d'Information de France Télécom cristallise de nombreuses critiques : applications pléthoriques, ergonomie insatisfaisante, dysfonctionnements multiples et variés concourent à l'alourdissement de la charge de travail des salariés.

- 62 % des salariés de France Télécom disent que, souvent, ils ne peuvent pas effectuer correctement leur travail car les applicatifs sont devenus trop nombreux et/ou trop complexes.

- 55 % des salariés déclarent souvent ne pas pouvoir effectuer correctement leur travail parce que les moyens matériels ou informatiques sont insuffisants, inadaptés ou tombent en panne.

(...) Cette pesanteur du système d'information est d'autant plus ressentie que les applications sont multiples et non intégrées. Ce qui rend le travail encore plus lourd voire rébarbatif, complexe et donc difficile. (...)

Processus : des passages obligés, des contraintes

Il n'est plus possible d'entreprendre une tâche sans s'être au préalable connecté aux applications. La plupart des agents rencontrés travaillent dans 6, 7 voire 20 applications différentes qui s'ouvrent très lentement chaque jour, créant des temps d'attente inutiles. De surcroît, le manque de fiabilité des outils contraint les personnels à alourdir encore leur charge de travail car ils doivent s'assurer par email, par téléphone ou en interrogeant plusieurs systèmes, que les données sont bien transmises. (...)

La recherche d'une précision inutile

Une autre caractéristique significative des processus de France Télécom est la volonté de modéliser la réalité avec un souci extrême du détail, et parfois d'utiliser cette modélisation pour chercher à optimiser l'activité des agents ou le bénéfice économique pour l'entreprise. Cette idée est souvent un leurre et sa réalisation va à l'encontre du but recherché. Ainsi, ce cas d'un logiciel utilisé pour établir des devis, par des chargés d'affaires (...). Par ailleurs, cette façon d'aller très loin dans le détail génère des coûts non négligeables tout au long du processus : maintenance et mise à jour des listes de prix (séries de prix), formation des chargés d'affaire, temps passé en recherche d'informations, etc. (...)

Une volonté de modéliser ce qui n'est pas modélisable

Autre exemple, le logiciel OPTIM, utilisé pour la gestion des interventions techniques sur le réseau. Ce logiciel est supposé optimiser, d'où son nom, les tournées des techniciens. L'opinion recueillie sur le terrain est tout autre, et de nombreuses incohérences sont mentionnées par les agents du réseau. En pratique, optimiser une tournée est une action qui paraît simple, mais elle est en réalité assez complexe. De nombreux paramètres entrent en jeu, tels que les conditions d'accès, les heures de présence des clients, les conditions de circulation, les conditions météorologiques, etc. (...) Au bout du compte, le coût d'acquisition de l'information devient supérieur aux gains potentiels réalisables. (...)

Les critiques portées au SI doivent-elles être relativisées et imputées aux causes véritables

En conclusion, le Système d'Information est devenu, dans le cadre de la généralisation de processus, le système nerveux de l'entreprise. Il est naturellement le reflet de l'organisation, des idées admises et des rapports de force au sein de France Télécom. Aussi, les critiques portées au SI doivent-elles être relativisées et imputées aux causes véritables. Les entretiens démontrent que les outils informatiques sont critiqués, et, pour nombre d'entre eux considérés comme inadaptés. Au lieu d'apporter une aide, ils engendrent du travail supplémentaire, du stress, une charge mentale accrue. (...)

Extraits du rapport établi par Technologia, *France Telecom - Etat des lieux sur le stress et les conditions de travail*, Mai 2010.