

L'impact des TIC sur les conditions de travail

Par
Vincent Chriqui,
Directeur général du Centre d'analyse stratégique

Jean-Denis Combrexelle,
Directeur général du travail

Mercredi 29 février 2012

PLUS
D'INFOS

sur www.strategie.gouv.fr

- **Contact Presse :**
Jean-Michel Roullé, Responsable de la Communication
jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr
Tél. : +33 (0) 1 42 75 61 37 - Port. : 06 46 55 38 38

L'impact des technologies de l'information et de la communication sur les conditions de travail

Le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le monde professionnel a été rapide et massif. Aujourd'hui, **près de deux tiers des actifs occupés et 100 % des entreprises de plus de 20 salariés les utilisent dans leurs activités professionnelles**. Les répercussions sur les activités de l'entreprise ont été généralement très importantes mais l'impact sur les conditions de travail n'avait jamais fait l'objet d'une réflexion d'ensemble.

Les effets des TIC sur les conditions de travail sont nombreux et souvent positifs, mais ils peuvent également se révéler défavorables. Ce peut être le cas pour le rythme et l'intensité du travail, le contrôle de l'activité, l'autonomie des salariés, l'affaiblissement des relations interpersonnelles et/ou des collectifs de travail. **La propension des TIC à brouiller les frontières spatiales et temporelles, entre travail et hors-travail, peut également poser problème tout comme leur contribution à la surcharge d'informations.** La question de leurs effets sur la santé au travail reste posée.

Suite aux travaux menés conjointement par le Centre d'analyse stratégique et la Direction générale du travail pendant 18 mois, **ce rapport inédit, propose quatre axes d'action et vingt propositions destinés à l'ensemble des acteurs de l'entreprise et de l'écosystème des TIC.**

Parmi les recommandations du rapport :

- ▶ **Considérer le système d'information comme un outil d'aide au travail des salariés.**
- ▶ **Développer des dispositifs de régulation interne des usages des TIC dans les entreprises.**
- ▶ **Intégrer systématiquement les utilisateurs des TIC et les DRH dans la définition et la mise en œuvre des projets.**
- ▶ **Renforcer l'effort des entreprises en matière de formation continue concernant les TIC.**
- ▶ **Mettre en place un groupe de travail interdisciplinaire et interinstitutionnel de suivi des usages professionnels des TIC.**

Rapport et note de synthèse disponibles sur

www.strategie.gouv.fr, rubrique publications

www.strategie.gouv.fr

Développer une culture commune des usages des TIC dans le monde du travail

L'objectif est de mobiliser l'ensemble des acteurs concernés par le système d'information des entreprises, internes et externes, notamment les utilisateurs et les DRH, pour concilier l'amélioration des conditions de travail et les gains de performances que peuvent permettre les technologies de l'information et de la communication.

Pour cela, une culture commune de leurs usages⁽¹⁾ dans le monde du travail doit être développée par les partenaires sociaux, par l'écosystème des TIC⁽²⁾ et par les experts (consultants), chercheurs et pouvoirs publics. Il leur revient notamment d'améliorer ensemble la prise en compte du facteur humain et de développer l'analyse des usages pour mieux les maîtriser, grâce à des collaborations pluridisciplinaires associant des compétences économiques, managériales, techniques et sociales.

Cependant, les usages dépendent pour une large part de facteurs contextuels de l'entreprise comme les pratiques locales, la culture d'entreprise, les caractéristiques sociales des employés. La question de leur maîtrise se pose donc en premier lieu au niveau de l'entreprise elle-même et dépend de sa capacité à mobiliser ses ressources propres en vue de cet objectif.

Les pouvoirs publics doivent quant à eux renforcer leur expertise en la matière afin de garantir la prise en compte des usages des TIC dans les politiques publiques destinées au numérique. Le volet social de ces politiques ne peut se limiter au champ de l'emploi : la question des impacts des TIC sur le travail doit également être posée.

[1] La notion d'usage ne doit pas être réduite à celle de la simple utilisation mais englober les "pratiques liées à un outil donné et que l'ancienneté ou la fréquence rendent normales dans un contexte donné" (cf. introduction, page 10).

[2] Éditeurs de logiciels, SSII, constructeurs de matériels, fournisseurs d'accès et gestionnaires de réseaux...

Axe 1 – Développer la maîtrise des usages des TIC par les entreprises et faire du système d'information un outil d'aide au travail des salariés**■ RECOMMANDATION N° 1**

Considérer le système d'information comme un outil d'aide au travail des salariés.

■ RECOMMANDATION N° 2

Promouvoir et développer les méthodes d'analyse des usages du système d'information en entreprise.

■ RECOMMANDATION N° 3

Établir un bilan sur les usages des TIC dans l'entreprise chaque année ou à l'occasion d'une évolution importante du système d'information.

■ RECOMMANDATION N° 4

Développer des dispositifs ciblés d'évaluation des usages des TIC à l'intention des entreprises.

■ RECOMMANDATION N° 5

Développer des dispositifs de régulation interne des usages des TIC dans les entreprises.

Axe 2 – Intégrer systématiquement les utilisateurs et les DRH dans la définition des besoins et la mise en œuvre des projets et associer les représentants du personnel à leur conception et pilotage**■ RECOMMANDATION N° 6**

Intégrer pleinement les utilisateurs de TIC dans la conduite des projets.

■ RECOMMANDATION N° 7

Systématiser la participation de la DRH dans la conduite des projets SI à tous les stades de leur développement.

■ RECOMMANDATION N° 8

Développer les compétences des DRH en matière d'analyse des usages.

■ RECOMMANDATION N° 9

Améliorer l'information des représentants du personnel sur les conséquences sociales d'une évolution importante du système d'information.

■ RECOMMANDATION N° 10

Renforcer les capacités des institutions représentatives du personnel (IRP) pour qu'elles saisissent mieux les enjeux humains des sujets TIC/SI, en particulier pour ce qui concerne les conditions de travail.

Axe 3 – Renforcer l'accompagnement des salariés face aux évolutions du système d'information**■ RECOMMANDATION N° 11**

Renforcer l'effort des entreprises en matière de formation continue concernant les TIC.

■ RECOMMANDATION N° 12

Établir un bilan qualitatif et quantitatif de l'accompagnement du changement dans les entreprises, afin d'identifier des axes d'effort pour développer cette activité.

■ RECOMMANDATION N° 13

Ne pas stigmatiser les emplois “hypo-technologiques” dans les entreprises.

Axe 4 – Renforcer la capacité de l’État à prendre en compte les usages des TIC dans les politiques publiques consacrées au développement de l’économie numérique**■ RECOMMANDATION N° 14**

Mettre en place un groupe de travail interdisciplinaire et interinstitutionnel de suivi des usages professionnels des TIC.

■ RECOMMANDATION N° 15

Garantir la prise en compte des usages des TIC dans le monde du travail par les politiques publiques dans un cadre interministériel cohérent.

■ RECOMMANDATION N° 16

Solliciter l’expertise du Conseil national du numérique et de l’Observatoire du numérique sur les usages des TIC dans le monde du travail.

■ RECOMMANDATION N° 17

Pérenniser un dispositif d’enquêtes ciblé sur l’analyse des TIC et des organisations du travail et compléter les enquêtes statistiques actuelles pour qu’elles prennent davantage en compte les relations entre TIC et conditions de travail.

■ RECOMMANDATION N° 18

Renforcer la place des problématiques TIC dans les programmes d’études et de recherche sur les organisations du travail et les conditions de travail, tant sur données quantitatives que qualitatives.

■ RECOMMANDATION N° 19

Améliorer le dispositif statistique de suivi de la formation continue consacrée aux TIC et mettre en place un suivi spécifique concernant le e-learning.

■ RECOMMANDATION N° 20

Favoriser les institutions de recherche croisant les problématiques TIC et celles relatives au monde du travail.



Vincent Chriqui
Directeur général
du Centre d'analyse
stratégique



Jean-Denis Combrexelle
Directeur général
du travail

Généralisées dans le monde du travail, les technologies de l'information et de la communication sont utilisées au quotidien par un nombre toujours croissant de salariés. Ce qui a focalisé l'attention durant la dernière décennie, c'est d'abord le rôle moteur de ces "TIC" dans l'économie, leur capacité à constituer un facteur de croissance. Une approche plus large, analysant les conditions d'usage, apparaît nécessaire car ces technologies nouvelles peuvent contribuer à un changement en profondeur du contenu du travail, d'autant que leur diffusion intervient dans un contexte d'interrogation sur les pratiques managériales au sein de l'entreprise.

Les TIC ont considérablement évolué ces dernières années, au point de bouleverser notre vie quotidienne. Ces innovations ont suscité un débat permanent dans la société. Pourtant, leur rôle dans les transformations du travail est resté peu connu, alors même que près de deux actifs occupés sur trois utilisent régulièrement les TIC dans leur activité professionnelle.

Ce constat a conduit la Direction générale du travail (DGT) et le Centre d'analyse stratégique (CAS) à dresser un premier état des lieux des relations entre TIC et conditions de travail. Une telle préoccupation relève des missions de la DGT qui est notamment chargée des politiques destinées à l'amélioration des conditions de travail dans les entreprises. Pour le CAS, il s'agit de poursuivre une analyse commencée il y a deux ans lors d'un exercice prospectif sur l'économie numérique à l'horizon 2025⁽¹⁾ et d'une étude sur le télétravail⁽²⁾.

Dans la diversité des opinions exprimées, ce rapport a privilégié une approche réaliste entre deux visions différentes des relations entre TIC et conditions de travail : celle de la neutralité technologique, qui ne met en cause que l'organisation du travail, et celle du déterminisme technologique, exonérant le management de toute responsabilité. Il apparaît en effet que les interactions entre TIC et management sont souvent fortes quand on observe les conditions de travail, ce qui rend difficile le partage des responsabilités respectives.

Afin de tenir compte de cette approche tout en apportant des éclairages utiles, le groupe de travail a privilégié l'identification des risques pour la santé et la sécurité au travail pour lesquels les TIC peuvent avoir une responsabilité.

[1] CAS (2009), *La Société et l'économie à l'aune de la révolution numérique. Enjeux et perspectives des prochaines décennies (2015-2025)*, rapport de la commission présidée par Alain Bravo, Paris, La Documentation française, www.strategie.gouv.fr/content/la-societe-et-l-economie-a-l-aune-de-la-revolution-numerique, octobre, 98 pages.

[2] CAS (2009), *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, novembre, 151 pages, www.strategie.gouv.fr/content/rapport-le-developpement-du-teletravail-dans-la-societe-numerique-de-demain.

Compte tenu de l'évolution extrêmement rapide à la fois des technologies et des usages associés, ce rapport ne peut constituer qu'une étape dans un travail qui en appellera d'autres. Il paraissait cependant nécessaire, dans un premier temps, de rassembler les données disponibles dans la littérature académique, en mobilisant des chercheurs et des consultants impliqués dans ce domaine. Il s'agira ensuite de prolonger ces travaux d'analyse en y associant les partenaires sociaux, des acteurs issus des entreprises, de l'écosystème des TIC, ainsi que tous ceux qui agissent pour améliorer les conditions de travail.

Le rapport met en évidence cinq principaux risques liés aux TIC et qui concernent les conditions de travail :

- ▶ une augmentation du rythme et de l'intensité du travail ;
- ▶ un renforcement du contrôle de l'activité pouvant réduire l'autonomie des salariés ;
- ▶ un affaiblissement des relations interpersonnelles et/ou des collectifs de travail ;
- ▶ le brouillage des frontières spatiales et temporelles entre travail et hors-travail ;
- ▶ une surcharge informationnelle.

Les facteurs qui alimentent ces risques ne sont cependant pas exclusivement technologiques et peuvent être multiples. La prise en compte des relations entre TIC et conditions de travail par les acteurs du système d'information des entreprises est encore imparfaite. Ce manque de considération pour le facteur humain n'a pas seulement des conséquences sociales, il est aussi à l'origine de nombreux échecs de projets informatiques. Son impact économique pour les entreprises est lourd.

Parmi les constats qui se dégagent de cet état des lieux, deux confirment la nécessité d'accorder une attention grandissante à la question des relations entre TIC et conditions de travail. Premièrement, ces technologies poursuivent leur diffusion dans l'entreprise à un rythme rapide, et cette évolution est loin d'être achevée. Les entreprises continuent de s'équiper et chercheront vraisemblablement à acquérir les prochaines innovations : la recherche scientifique ne laisse pas entrevoir de limites prévisibles à cette course à la technologie. Deuxième constat qui incite à la mobilisation, les usages des TIC issus de la société civile s'imposent de plus en plus à l'entreprise. Cette dernière n'est plus précurseur dans la mise en place des TIC innovantes. Les usages privés se propagent dans le monde professionnel, ce qui crée pour l'entreprise des problèmes nouveaux et des risques de tensions internes grandissantes. Ces deux éléments contribuent à la multiplication des usages, à la difficulté à les maîtriser et à l'accroissement des inégalités entre les utilisateurs.

Le système d'information des entreprises devient toujours plus complexe, plus difficile à gérer alors que grandissent les enjeux sociaux et économiques qui lui sont associés. Pour mieux prendre en compte ces enjeux, le rapport préconise l'élaboration d'une culture commune entre les techniciens et experts des TIC et ceux qui sont en charge du facteur humain, directions du personnel et institutions représentatives du personnel. Il s'agit notamment d'aboutir à une approche commune des problématiques associant technologies et conditions de travail. Cela passe par une meilleure connaissance de la réalité du travail, au-delà des modèles théoriques sur lesquels la conception des systèmes s'appuie trop souvent. Le système d'information des entreprises doit être un outil d'aide au travail des salariés.

Nous tenons à remercier l'ensemble des membres du groupe de travail qui ont su partager leur connaissance précieuse des différentes thématiques examinées ici. Nous tenons également à remercier les institutions qui ont accepté que certains de leurs membres s'investissent dans cette réflexion collective, notamment l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), le CIGREF et l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS). Enfin, nous remercions l'équipe du Centre d'études de l'emploi (CEE), animée par Nathalie Greenan, pour son apport particulier dans l'exploitation des données du dispositif d'enquêtes Changements organisationnels et informatisation (COI) 2006.

➤ Introduction

➤ Chapitre 1

L'évolution des TIC dans les entreprises

Tristan Klein

➤ Chapitre 2

Les acteurs de l'entreprise à l'épreuve des changements du système d'information

Daniel Ratier

➤ Chapitre 3

Panorama de l'utilisation des TIC par les salariés dans leur travail

Yves Lasfargue

➤ Chapitre 4

Impacts des TIC sur les rythmes, l'autonomie et le contrôle du travail

Romain Chevallet et Frédéric Moatty

➤ Chapitre 5

Comment les TIC participent au renouvellement des collectifs de travail

Daniel Ratier et Jean-Marie Bézard

➤ Chapitre 6

Les effets des TIC sur l'isolement au travail et les échanges entre collègues

Jérémie Rosanvallon

➤ Chapitre 7

Le rôle des TIC dans les reconfigurations des espaces et des temporalités : le brouillage des frontières entre travail et hors-travail

Marie Benedetto-Meyer et Tristan Klein

- ▶ **Chapitre 8**
Impacts des TIC sur le bien-être et la santé au travail
Tristan Klein et Virginie Govaere

- ▶ **Chapitre 9**
Comment pourrait évoluer l'impact des TIC sur les conditions de travail dans les prochaines années
Daniel Ratier et Michel Sasson

- ▶ **Recommandations**
Développer une culture commune des usages des TIC dans le monde du travail
Daniel Ratier et Tristan Klein

- ▶ **Conclusion**

- ▶ **ANNEXES**
 - Annexe 1 ■ Composition du groupe de travail
 - Annexe 2 ■ Remerciements
 - Annexe 3 ■ Glossaire
 - Annexe 4 ■ Fiches "métiers"

- ▶ **Marie Benedetto-Meyer**, sociologue du travail et des organisations, chercheuse spécialisée dans l'analyse des usages des TIC
- ▶ **Anne-Sophie Boisard**, chargée de recherche au CIGREF
- ▶ **Romain Chevallet**, chargé de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)
- ▶ **Virginie Govaere**, Laboratoire Ergonomie et psychologie appliquées à la prévention de l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS)
- ▶ **Nathalie Greenan**, économiste, chargée de recherche au CNRS, directrice de l'UR "Dynamiques des organisations et du travail" au Centre d'études de l'emploi (CEE), membre de la fédération de recherche "travail, emploi et politiques publiques"
- ▶ **Tristan Klein**, économiste, chef de projet "Prospectives des métiers et des qualifications" au département Travail-Emploi du Centre d'analyse stratégique (CAS)
- ▶ **Yves Lasfargue**, chercheur et consultant, directeur de l'Observatoire des conditions de travail et de l'Ergostressie (OBERGO)
- ▶ **Frédéric Moatty**, sociologue, chargé de recherche au CNRS, directeur adjoint de l'UR "Dynamiques des organisations et du travail" au Centre d'études de l'emploi (CEE), membre de la fédération de recherche "travail, emploi et politiques publiques"
- ▶ **Daniel Ratier**, chargé de mission à la Direction générale du travail
- ▶ **Jérémie Rosanvallon**, sociologue, chercheur au Centre d'études de l'emploi (CEE), UR "Dynamiques des organisations et du travail", chercheur associé au Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTS)
- ▶ **Michel Sasson**, consultant en management de l'innovation



Contact presse :
Jean-Michel Roullé, responsable
de la Communication
01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38
jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr
Jonathan Lorrillard, chargé de mission
Communication
01 42 75 60 39 / 06 89 86 89 53
jonathan.lorrillard@strategie.gouv.fr



“L’impact des TIC sur les conditions de travail”
Rapport et note de synthèse disponibles sur

www.strategie.gouv.fr, rubrique publications

Retrouvez les dernières actualités du Centre d'analyse stratégique sur :

-  Internet : www.strategie.gouv.fr
-  Facebook : [centredanalysestrategique](https://www.facebook.com/centredanalysestrategique)
-  Twitter : [Strategie_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)

Le Centre d'analyse stratégique est une institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale et technologique. Il préfigure, à la demande du Premier ministre, les principales réformes gouvernementales. Il mène par ailleurs, de sa propre initiative, des études et analyses dans le cadre d'un programme de travail annuel. Il s'appuie sur un comité d'orientation qui comprend onze membres, dont deux députés et deux sénateurs et un membre du Conseil économique, social et environnemental. Il travaille en réseau avec les principaux conseils d'expertise et de concertation placés auprès du Premier ministre : le Conseil d'analyse économique, le Conseil d'analyse de la société, le Conseil d'orientation pour l'emploi, le Conseil d'orientation des retraites, le Haut Conseil à l'intégration.

www.strategie.gouv.fr