

La transformation numérique que nous vivons aujourd'hui va bien au-delà du simple usage d'outils numériques. Que ce soit au travers des « nouvelles technologies » que sont la *big data*, les applications mobiles, le *cloud*, la géolocalisation, mais aussi la robotique mobile, la transformation numérique a des effets dans tous les secteurs, tous les domaines. Et la rupture est loin d'être uniquement technologique : elle est aussi culturelle et relationnelle, induit de nouveaux modes de collaboration, de nouvelles pratiques managériales, de nouvelles organisations du travail.

La transformation numérique fait l'objet d'une grande attention au regard de ses effets sur l'emploi, le salariat, le monde économique. Mais qu'en est-il de son impact sur la qualité de vie au travail ?

Les évolutions récentes en termes de réglementation favorisent la mise en débat autour de cette question. La nouvelle loi travail instaure un droit à la déconnexion et demande d'engager une concertation sur le développement du télétravail et du travail à distance ; cette concertation porte également sur l'évaluation de la charge de travail des salariés en forfait jours, sur la prise en compte des pratiques liées aux outils numériques permettant de mieux articuler la vie personnelle et la vie professionnelle, ainsi que sur l'opportunité et, le cas échéant, les modalités, du fractionnement du repos quotidien ou hebdomadaire de ces salariés.

D'un autre côté, la loi du 17 août 2015 (dite loi Rebsamen) introduit une obligation de négocier les aspects de Qualité de Vie au Travail.

Face à cette situation, l'IRT, l'IRES et SECAFI ont organisé une journée d'étude le 11 mai 2017 pour mettre en débat la question des impacts de la transformation numérique sur le travail.

En présence de nombreux acteurs concernés par la problématique (chercheurs, juristes, représentants des organisations syndicales et du personnel, inspecteurs du travail, médecins du travail, consultants, etc.), plusieurs sujets ont été interrogés au cours de cette journée : Comment appréhender les impacts de la transition numérique sur les organisations ? Comment évaluer la charge de travail induite par ces transformations ? Comment intégrer cette thématique dans les négociations QVT ? ...

Nous vous proposons ainsi dans le présent dossier de vous rendre compte des premières pistes de réflexion qui ont émergé le 11 mai dernier à travers plusieurs contributions de chercheurs ayant participé à cette journée.

Tous les résultats de la journée sont par ailleurs disponibles sur le site internet de l'Institut Régional du Travail : <https://irt.univ-amu.fr/journee2017-IRT-SECAFI-IRES>



Elodie Montreuil

SECAFI, Consultante en santé au travail

La transformation numérique : de quoi parle-t-on ?

De la 5^{ème} révolution technologique à la 3^{ème} révolution industrielle, en passant par la société hyper-industrielle, l'âge de la multitude ou encore l'économie de la contribution, les termes pour désigner l'économie digitale ne manquent pas. Et pour cause, il n'existe pas de consensus sur la définition de la transformation numérique. Si l'on s'attache à dissocier ce qui, dans ces transformations, s'inscrit dans la poursuite de tendances existantes ou introduit une rupture significative, quatre dimensions fondamentales se dégagent.

La première est que l'information numérisée devient, avec l'abondance des données et les potentialités qui en découlent, une ressource stratégique. C'est le « big data », les effets de réseau, la prolifération des outils de communication interactive et mobile.

La seconde dimension est de nature fondamentalement économique. La valeur d'un bien ou d'un service digital étant en effet d'autant plus élevée qu'il bénéficie d'un réseau étendu sans que cela se traduise en coûts supplémentaires, les coûts de production deviennent quasi indépendants des quantités produites : les rendements sont dits « croissants », le coût marginal de production d'une unité supplémentaire quasi nul. Et avec l'accroissement des « effets de réseau », quelques grandes entreprises peuvent rapidement dominer le marché.

La troisième dimension est celle liée à l'émergence de ces nouveaux « modèles d'affaires » de l'économie digitale que sont les plateformes en ligne. Ces modèles permettent, toujours grâce aux « effets de réseau », de proposer à des consommateurs et des acteurs économiques prestataires de services de se « rencontrer simultanément » sur des plateformes numériques. Les consommateurs ont accès à des services à faible coût, des informations, les acteurs économiques de l'autre côté (les « sur-traitants ») bénéficient du nombre d'utilisateurs et des informations fournies. Enfin, la quatrième dimension est celle du nouveau

modèle de production industrielle souvent dénommé « Industrie 4.0 », au cœur duquel on met souvent les systèmes dits « cyber-physiques », c'est-à-dire tous ces systèmes qui utilisent des capteurs pour récupérer des données et agir sur des processus physiques. Mais c'est aussi la capacité de produire du sur-mesure à grande échelle, à faible coût et de manière décentralisée avec des imprimantes 3D, la mise au point de robots autonomes, les nouvelles potentialités de mise en réseau de la production décentralisée. Et ces briques impactent l'espace industriel à tous les niveaux : celui de la division du travail au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise « multi-sites », celui de la hiérarchie fonctionnelle dans l'enceinte du site de production (études et méthodes, planification de production, maintenance, gestion des commandes, des stocks et approvisionnements, production, logistique externe), et celui de l'organisation du travail au niveau même des lignes de production. Du point de vue de leur impact sur le travail, ces quatre tendances amènent à leur tour à remettre le travail concret au « cœur du regard social ». Dit autrement, elles nous obligent à penser les impacts de la transformation numérique « depuis la technicité du travail », et non pas du point de vue des seules conditions juridiques, économiques, et sociales de son exercice.

▶▶▶ Odile Chagny, IRES, Economiste

Les avancées du droit du travail et de la jurisprudence sur la QVT et les transformations numériques

Le Plan Santé au Travail pour 2016-2020 identifie les RPS comme priorité d'action nationale et prévoit, dans ce cadre, de veiller aux conditions d'usage des outils numériques et de mettre les technologies numériques au service de la QVT, dans le cadre du dialogue social.

Dans le même temps, l'on assiste à une montée en puissance de la judiciarisation des contentieux en ce domaine, qu'il s'agisse de la cyber-surveillance du salarié, du télétravail subi et non choisi, ou encore de la porosité de la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle et l'on constate l'émergence de nouveaux risques liés à l'usage du numérique, notamment « l'ubérisation du travail » et ses conséquences sur la relation de travail, l'isolement du télétravailleur ou encore le contrôle accru de l'activité des salariés, par exemple, par la géolocalisation de ces derniers.

Ainsi, la transformation numérique peut induire, comme le souligne le rapport Mettling (2015), une intensification de la charge de travail exigeant de mesurer non seulement le temps de travail, mais aussi la charge de travail. De ce fait, d'une part, la loi du 8 août 2016 comporte un chapitre entier consacré à l'adaptation du droit du travail à l'ère du numérique imposant notamment à l'employeur de s'assurer régulièrement que la charge de travail du salarié est raisonnable et permet une bonne répartition dans le temps de son travail (art. L. 3121-60 C. trav.), d'autre part, la loi Travail (2016) renforce les obligations relatives au suivi de la charge de travail des salariés en forfait jours (art. L. 3121-65 C. trav.) et la jurisprudence contrôle strictement les dispositions conventionnelles relatives au suivi de la charge de travail du salarié (Cass. Soc. 17 décembre 2014, n°13-22.890) ainsi que la mise en œuvre concrète de ce suivi (Cass. Soc. 9 novembre 2016, n°15.15064).

Depuis le 1^{er} janvier 2017, les entreprises de plus de 50 salariés doivent entamer lors de la négociation annuelle sur la QVT et l'égalité professionnelle, la négociation sur les modalités d'exercice du droit à la déconnexion de leurs salariés afin d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. A défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Cette charte définit les modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit surtout la mise en place d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, une charte de la déconnexion doit être adoptée. Le droit à la déconnexion est un élément essentiel dans la réussite de la transformation numérique au profit de la QVT. Cette transformation numérique est ainsi accompagnée par la loi et la jurisprudence non seulement afin de protéger les droits et libertés des salariés, mais aussi afin de développer une démarche responsable socialement et socialement, notamment en imposant, d'une part, de favoriser l'accès à l'emploi des travailleurs handicapés grâce au numérique –accessibilité des logiciels et accessibilité au télétravail- et, d'autre part, en instaurant une responsabilité sociale des plateformes de prestations de services de type Uber.

De son côté, la jurisprudence contribue à l'émergence de la QVT des salariés dans le cadre de la transformation numérique en renforçant les obligations et les contrôles. Ainsi, dans le cadre du télétravail, le salarié a droit à une indemnité d'occupation de son domicile uniquement lorsque le télétravail est mis en

place à la demande de l'employeur (Cass. Soc, 14 septembre 2016, n°14-21,893) afin de compenser l'immixtion dans sa vie privée et non lorsque le salarié fait le choix de travailler à son domicile (Cass. Soc., 21 septembre 2016, n° 15-11.144). La protection est également accrue dans l'utilisation des messageries électroniques dès lors qu'un employeur peut surveiller les messages professionnels émis ou reçus par les salariés pendant leur temps de travail, sur leur messagerie professionnelle uniquement, et à condition que cette surveillance reste limitée au contrôle de la réalisation des missions et du respect des règles de l'entreprise (CEDH section 4, 12 janvier 2016, n°61496/08). De même, les juges se montrent aujourd'hui très vigilants quant à l'utilisation qui est faite par l'entreprise des installations biométriques (CA Toulouse, 4^e ch. sect. 2, 10 févr. 2017, n° 15/02594) ou encore de la géolocalisation (Cass. Soc. 25 janvier 2016, n°14.17227) afin de garantir une qualité de vie au travail et de protéger la vie privée du salarié.

Les transformations numériques sont potentiellement source d'autonomie pour les salariés, sous réserve que des actions de développement des compétences numériques s'inscrivent de façon effective dans la formation professionnelle tout au long de la vie (art L. 6111-2 C. trav.) et dans le plan de formation (art. L. 6321-1 C. trav.) mais certains usages peuvent les transformer en simples outils de contrôle et de surveillance, c'est donc dans la construction toujours renouvelée d'un équilibre fragile entre facteurs humains et facteurs numériques que se réalisera de façon responsable la QVT des travailleurs de demain.

||▶▶▶| **Frédérique Chopin**
MCF HDR en droit privé,
Aix-Marseille Université, CDS, Aix-en-Provence

Références bibliographiques pour aller plus loin

- Laborde A., « Les incivilités numériques au travail », In *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 9-2016, mis en ligne le 01 septembre 2016, URL : <http://rfsic.revues.org/2225> ; DOI : 10.4000/rfsic.2225
- Mettling B., « L'avenir du travail à l'âge du numérique », Institut Diderot, 2016 Bourdu E., Péretié M-M., Richer M., *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Paris, Presses des Mines, 2016.

Pour un droit à la déconnexion au travail : résultats d'une enquête sur l'utilisation des outils numériques

En septembre 2016, SECAFI a mené une grande enquête sur l'utilisation des outils numériques par les salariés. Près de 2 000 personnes y ont répondu.

Les conclusions de l'enquête mettent en évidence le fait que les salariés sont désormais connectés partout et en permanence à leur travail : 52% des répondants disent travailler entre 20h et 23h, 66% le week-end et 55% pendant leurs congés. Le travail s'implante à la maison : plus d'un répondant sur deux consulte ses mails à la maison et 22% passent souvent des appels professionnels à la maison. Cette situation a des conséquences néfastes sur la vie personnelle des salariés : pour $\frac{3}{4}$ des répondants elle génère irritabilité, reproches et tensions avec l'entourage.

L'enquête permet de mieux comprendre les raisons de cette situation, qui est rarement imposée par l'entreprise (ils ne sont que 23% des répondants à le penser). C'est en réalité par manque de temps que les salariés emportent du travail à la maison. Et ce manque de temps s'explique justement par une hyper-connexion au travail : interruptions fréquentes (80% des répondants), exposition à un flux continu d'information (89%) et de demandes (86%), augmentation des tâches administratives (77%) génèrent une charge mentale élevée : 37% des répondants ont le sentiment d'être proches de l'épuisement professionnel (*burn out*). C'est donc l'hyper-connexion au travail qui entraîne une surcharge de travail et qui oblige les salariés à faire entrer le travail à la maison. Plutôt que de chercher à bâtir des murs infranchissables entre la vie au travail et la vie hors travail, l'étude de SECAFI met en évidence que pour mieux vivre avec les outils numériques, il est préférable :

- de permettre aux salariés d'adapter leurs horaires et leur lieu de travail en fonction de leurs contraintes personnelles
- de réfléchir à l'organisation du travail pour ménager des périodes de déconnexion au travail

Le droit à la déconnexion commence par se discuter au travail ! Pour aller plus loin, vous pouvez consulter les résultats de l'étude sur le lien suivant : <http://www.secafi.com/actualite/resultats-enquete-sur-impact-outils-numeriques-sur-salaries,359.html>

||▶▶▶| **Jean-Christophe Berthod**
Directeur des activités santé au travail,
SECAFI (Groupe Alpha)

Transformation numérique et charge de travail : comprendre les liens

Depuis quelques années, on assiste à l'accélération du rythme des changements technologiques dans le travail parce que les innovations et le déploiement de solutions techniques se multiplient. Les incidences sur le facteur humain ne sont pas neutres. L'implémentation de ces dispositifs provoque au mieux, de simples transferts d'usage et d'apprentissage ; ce sont des technologies itératives ou incrémentales. Au pire, elles suscitent de véritables ruptures d'usage ; ce sont alors des technologies disruptives (Bobillier-Chaumon, 2017). Ces dernières exigent une profonde remise en cause de l'expérience utilisateur, en requérant de nouvelles façons de faire, de penser, d'organiser ou encore de collaborer dans le travail. De nouveaux modèles organisationnels et sociocognitifs sont alors requis pour travailler avec ces dispositifs (Craipeau 2001 ; De Terssac & Bazet, 2007), avec des incidences fortes pour la santé et le bien-être des salariés (Bobillier-Chaumon, Brangier & Fadier, 2015).

Une des caractéristiques majeures de ces nouvelles formes de travail est que l'activité dépend 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 niveau d'utilisabilité insuffisant) ou s'il est difficile d'attribuer du sens à cet artefact technique pour en faire un instrument réellement utile et habilitant pour son activité (notion d'acceptation située) ; on peut s'attendre à ce que l'individu éprouve de réelles difficultés à réaliser un travail, et à se réaliser dans ce travail.

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.

En définitive, avec les 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 cognitives, sociales et psychiques. Ces coûts peuvent se manifester dans différentes situations professionnelles et agir sur différentes dimensions de l'activité :

a) Coût psychique : lorsque les technologies imposent des procédures de travail contraires aux critères de qualité du métier (conflits de critères de travail)

Certaines technologies (*Workflow*, progiciel intégré de gestion, de métier...), que nous qualifions de prescriptives (Bobillier-Chaumon, 2017) ferment en effet 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 d'exécution et participent aussi à l'individualisation du rapport au travail. Pour illustrer cet exemple, on peut citer le cas des technologies de type « voice picking » (Gaboriau, 2012) qui dicte vocalement le chemin et les différents produits que doit prendre l'employé logistique pour composer une palette. Peu importe si les produits les plus légers sont placés en dessous des cartons les plus lourds ou si les palettes ressemblent davantage à des pyramides branlantes qu'à de beaux ensembles qui s'encastrent dans le camion ; seule la performance de la tâche compte. Les salariés se trouvent dans l'impossibilité de réaliser un travail de qualité : leurs critères –composer une « belle » palette– s'opposent en effet à ceux édictés par le système : rapidité et productivité attendues. Dès lors, les efforts consentis pour maintenir coûte que coûte de la qualité (en imaginant d'autres façons de faire pour préserver leurs pratiques), ou encore la crainte de travailler dans une certaine illégalité (en ne respectant pas les prescriptions du dispositif) peuvent être à l'origine d'un certain mal-être.

En somme, on voit ici que la technologie donne, en plus d'un format et d'un cadre, une réalité et une conformité à l'activité. En effet, elle ne dit pas seulement ce qu'il faut faire et comment le faire, elle légitime l'activité. Elle valide son (bon) déroulement et reconnaît son existence et sa « valeur », *via* les traces et les indicateurs qu'elle prélève et dont elle rend compte à l'entreprise. Dans ce type d'environnement, ce n'est pas seulement le pouvoir d'agir qui se voit amputer, 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 de métier et ses critères de qualité... Or, si la santé se construit dans la capacité à créer de nouvelles normes, à faire évoluer ses pratiques, à maintenir son pouvoir d'agir, à déployer d'autres usages des technologies (en fonction des exigences de la situation), l'empêchement et le renoncement à ses manières d'être et d'agir sont source de souffrance.

b) Coût social : lorsque les technologies fragilisent les collectifs de travail en place.

L'ambition de certains dispositifs collaboratifs (type *Groupware*, espace de travail partagé, *Workflow*, réseaux sociaux numériques d'entreprise), et de l'organisation qui les diffuse, est d'arriver à ordonner, voire à imposer des

formes particulières de coopération entre les salariés, dans une quête de performance, d'efficacité et de contrôle. Rappelons que le collectif de travail correspond au partage des règles, de valeurs et d'objectifs communs entre des individus, permettant de créer un sentiment d'appartenance et d'identification à une communauté professionnelle. Son rôle est primordial, car il est une ressource à l'action du salarié et à la définition des règles de travail : ce qu'il faut faire ou ne pas faire dans certaines situations et comment. Le collectif permet de réguler les divers contraintes et désordres du travail. L'absence ou la déliquescence de ces collectifs est pour partie responsable de la souffrance des salariés qui se retrouvent dès lors seuls pour gérer les divers aléas de l'activité et pour affronter les sollicitations émanant de l'organisation (alors que le collectif « protecteur » fait office d'amortisseur, de médiateur et de régulateur).

En tachant d'organiser le travail collectif -aux dépens du collectif de travail-, ces environnements techniques créent des collectifs artificiels (Craipeau, 2002) composés d'individualités reliées opportunément au gré des besoins de l'organisation et des projets. Ils agrègent des salariés et des compétences aux appartenances sociales, professionnelles et culturelles différentes, dans une sorte d'incitation engageante à l'activité collective. Travailler ensemble par l'entremise des TIC¹ revient dès lors à collaborer séparément, devant son ordinateur. Cela rejoint d'ailleurs ce que Clot (2010) appelle une « collection » d'individus, c'est-à-dire un agencement de compétences interchangeables, reliées entre elles par des relations factices, et où les individus se trouvent exposés à l'isolement.

Un autre effet pervers de l'usage des technologies est la possible mise en concurrence des salariés qui peut s'avérer potentiellement destructrice pour les collectifs existants, lorsque le « vivre ensemble » fait place au « chacun pour soi ». En effet, de plus en plus des systèmes panoptiques exercent un contrôle quasi permanent sur les salariés en délivrant un flot de données (*Big data*), de connaissances (*Knowledge management*) et d'indicateurs (*KPI* : *Key performance indicator*) sur le travail qui se fait, qui ne se fait pas, ou pas assez vite et bien (selon les normes pré-établies de l'organisation). Or, ces systèmes de *reporting* sont non seulement et bien souvent inappropriés pour rendre compte des spécificités et des enjeux de l'activité réelle -on évalue finalement quoi ? Une performance ou la qualité du travail, et selon quels critères ?-, mais ils peuvent aussi être utilisés pour susciter une certaine émulation entre les salariés. Ces évaluations individualisées poussent les individus à se juger, se comparer, se confronter et à finalement

s'affronter entre concurrents (et non plus collègues) au risque de mettre en péril les relations d'entraide et de cohésion nécessaire au travail. L'étude menée par Kunda (1992) avait déjà montré que ceux dont les tâches sont surveillées par l'ordinateur présentent plus de symptômes de stress que ceux dont les activités ne sont pas supervisées. En somme, on voit que les TIC peuvent donc être à l'origine d'une fragilisation des formes de collaboration et de solidarité qui structurent les collectifs de travail ; ce qui, à terme, peut aussi affaiblir ses membres.

c) Coût cognitif : *lorsque les technologies participent à l'intensification de l'activité par la multiplication (volume), la complexification (variabilité) et la vélocité (vitesse) du traitement d'information à réaliser.*

L'activité professionnelle peut en effet se retrouver dégradée ou altérée par des conditions de travail intenables ou par un travail infaisable, généré par les technologies déployées. Ainsi, les rythmes incessants de travail, l'imprévisibilité et la fréquence élevée des interruptions, les digressions entre de multiples tâches (et la multi-activité qui en découle) ; le travail à flux tendu, dans l'urgence, dans l'immédiateté ou encore l'apprentissage régulier de nouveaux dispositifs (par la démultiplication, la sophistication et l'hétérogénéité des outils à employer) sont là quelques-unes des caractéristiques de ce travail dématérialisé et qui peuvent être à l'origine des phénomènes de débordement et d'intensification du travail. Ce que soulignent d'ailleurs Gollac & Volkoff (2007) quand ils indiquent que « travailler dans l'urgence restreint les marges de manœuvre et rend les pénibilités moins évitables » (op. cit., p. 59). Les sujets voient alors leurs capacités d'action et de réaction fortement limitées et leur autonomie réduite (au niveau de l'anticipation, de l'imagination, de l'innovation personnelle). Dans de telles conditions, l'épanouissement et le bien-être de l'individu peuvent être compromis.

d) Coût psychosocial : *lorsque l'articulation vie au travail / hors travail se délite par l'usage de technologies hybrides*

Le bureau n'est plus le déterminant exclusif, ni même toujours majeur du travail. Celui-ci s'exporte largement hors du site où il est censé se réaliser. C'est ce qu'on appelle le travail nomade, le bureau permanent ou encore le travail sans frontière qui s'affranchit des barrières temporelles, physiques et organisationnelles de l'entreprise. Ainsi, si certains salariés peuvent exercer une activité à leur domicile (en *home office* et télétravail),

¹ Ndlr : Technologies de l'Information et de la Communication

d'autres s'inscrivent plutôt dans une activité de type nomade en alternant différents lieux (transport, maison, bureau espace interstitiel) et horaires de travail (en temps masqué). Le salarié n'est donc plus un acteur permanent de son entreprise, mais navigue entre plusieurs espaces et dimensions de travail. Il se trouve ainsi plongé dans des environnements numériques qui ont chacun leurs exigences propres et qui réclament des pratiques et des usages particuliers. Ces modalités pouvant se mélanger et s'entremêler. Aussi, au grès des sollicitations numériques, le salarié va devoir improviser des activités professionnelles dans des situations qu'il ne contrôle pas toujours (train, salle d'attente, ambiance familiale...) et qui ne se prêtent pas forcément à la tâche à réaliser ni avec le jeu spontané de ses fonctions cognitives et physiques (comme gérer l'appel d'un client en voiture). L'effort à consentir, en matière de concentration et d'attention, pour agir malgré tout dans ces espaces potentiellement perturbateurs est alors important, et générateur d'une charge de travail intense.

Une autre conséquence de cette porosité entre les espaces de vie et de travail concerne les problématiques de déconnexion au travail et à ses implications psychosociales. Les sphères personnelles et familiales étaient considérées jusqu'à présent comme une sorte de rempart pour se protéger contre les atteintes du travail et retrouver un certain équilibre de vie. Cependant, le développement du travail nomade, d'une part, et l'usage de technologies hybrides d'autre part (c'est-à-dire les mêmes outils utilisés dans les différents domaines de vie), favorisent la porosité croissante, voire la totale dilution des frontières. Ces dispositifs techniques (ordinateur portable, *Smartphone*) contribuent à déverser le trop-plein de l'activité professionnelle dans la sphère domestique et familiale, et à créer ainsi les conditions d'une véritable intrusion du travail dans l'espace privé. Une étude menée dans le cadre de la recherche APEC (Bobillier-Chaumon, 2011) montrait ainsi que les premiers usages du *smartphone* (à finalités professionnelles) chez des cadres débutaient en moyenne 2h25 avant le début de leur journée travail (à 9h00) et se terminaient près de 4h44 après la fin prescrite de leur travail (soit, aux environs de 23h45). Ce qui représente une quantité de travail supplémentaire moyenne de 1h20 par jour (soit 30 heures par mois) contre 4 minutes en moyenne pour des usages personnels dans l'entreprise. L'articulation entre ses sphères socio-domestiques et la gestion de ces débordements restent problématiques et anxiogènes pour ces salariés qui doivent se justifier tant auprès de leur famille (en cas de connexion aux outils) que de leur entreprise (lors de la déconnexion). Pour autant, l'usage hors travail peut se révéler paradoxalement bénéfique si,

comme on l'a constaté dans ces mêmes analyses, l'outil permet de réguler dans des temps inoccupés (transports, salle d'attente) tout un ensemble de tâches perçues comme « basiques » (comme la gestion de courriels, la mise à jour de l'agenda, le *reporting*...) et de dégager ainsi du temps au bureau pour se consacrer à des activités que les salariés considèrent comme étant le cœur de leur métier et à plus haute valeur ajoutée. Cela leur permet aussi de reprendre le contrôle sur une activité qui leur échappait.

En définitive, si comme on l'a vu, les technologies peuvent revaloriser le travail et être un facteur d'efficacité et de performance dans le travail, 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 dématérialisation 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 (technologie substitutive), et s'approprier ainsi ce qui représente le cœur de son activité : celle qui a du sens et qui fait sens pour l'individu. 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. Dès lors, la question de l'introduction des TIC et de leur renouvellement incessant dans les organisations renvoie 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 pour associer les salariés dans une conception qui soit réellement participative, c'est-à-dire centrée activité et utilisateurs finaux.

C'est à ces conditions qu'il sera alors possible de déployer des systèmes capacitants qui sont propices à l'exécution des projets des salariés, au développement de leur activité ainsi qu'à la mise en œuvre et à la reconnaissance de leur *pouvoir d'agir*. Et c'est justement lorsque ces systèmes permettent de *mieux* faire (critères de performance et d'efficacité) et de *bien* faire (critère de qualité et de sens) le travail que ces technologies agiront alors favorablement et durablement sur la santé et le bien-être des salariés (Bobillier-Chaumon & Clot, 2016).



Marc-Eric Bobillier-Chaumon,

Professeur de Psychologie du travail et psychologie ergonomique, GREPS, - Université Lyon 2 Lumière, Institut de Psychologie)

Bibliographie

- Bobillier-Chaumon, M.E (2011), *L'impact des Technologies de communication sur le métier de cadre*, Paris, APEC
- Bobillier-Chaumon, M.E. & Clot, Y. (2016), « Clinique de l'usage. Les artefacts technologiques comme développement de l'activité », *Activités*, 13-2
- Bobillier-Chaumon, M.E., Brangier, E. & Fadier E. (2015), « Usage des technologies de l'information et bien-être au travail », In E. Fadier (Ed), *Pathologie professionnelle et de l'environnement*. Paris, Editions Elsevier Masson
- Bobillier-Chaumon, M.E (2017, à paraître), Du rôle des TIC dans la transformation digitale de l'activité et sur la santé au travail, In *La Revue des conditions de travail*, Anact
- Clot, Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- Craipeau, S. (2001), *L'Entreprise commutante, Travailler ensemble séparément*, Paris, Hermès
- De Terssac, G., & Bazet I. (2007), *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*. Paris, Octarès.
- 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,
- Gollac & Volkoff (2007), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte,
- Kunda, G. (1992), *Engineering culture : control and commitment in a high-tech corporation*, Philadelphia, Temple University Press.

Quels défis pour la qualité de vie au travail dans la transition numérique ?

Développer des marges de manœuvre et soutenir l'innovation sociotechnique

Du point de vue de ses promoteurs (<http://barbares.thefamily.co>), la transition numérique du travail peut se définir comme un mouvement et un moment où les institutions du travail commencent à encaisser le choc de transformations induites par le déploiement à grande échelle de nouveaux instruments, procédés, modèles d'affaires et organisations, faisant suite à la révolution internet de la fin des années 90. C'est une promesse de rupture qu'adresse ainsi la transition numérique au monde du travail. Les mouvements de l'*open innovation* et de l'économie collaborative en sont des manifestations concrètes, dans des versions qui configurent de manière variable le rapport aux valeurs et aux biens communs. Hier émergents, marginaux ou périphériques, ces mouvements commencent à prendre

de l'ampleur et leur réseau de parties prenantes se ramifie, s'épaissit au point de challenger de l'extérieur, de transformer de l'intérieur les formules organisationnelles plus traditionnelles, ou encore de donner corps à des formes hybrides d'écosystèmes.

Selon cette perspective, c'est une promesse de changement de cadre (pour une mobilité, une agilité et une liberté retrouvées) que porte la transition numérique, y compris par la modification des règles du jeu et l'affranchissement d'un certain nombre de contraintes. Rupture avec un vieux monde du travail, lourd, lent, engoncé dans ses habitudes, ses hiérarchies et ses silos qui brident la créativité, l'innovation, qui nuisent au développement, au bien-être, etc.

Jusqu'alors concentrée sur « l'expérience client », pour le fidéliser, mais aussi pour faciliter son travail et sa mobilisation dans le processus de production de valeur (tantôt prescripteur du travail des autres, tantôt opérateur lui-même du travail qui permet d'accomplir le bien ou le service consommé ou partagé), l'attention semble aujourd'hui se porter sur « l'expérience collaborateur ». Car à travers la transition numérique, c'est aussi bien la performance que la santé au travail qui promettent de s'améliorer. En effet, l'automatisation et la robotisation, le développement de la « e-santé », de l'usage des données peuvent permettre de soulager les opérateurs d'activités pénibles, de moins les exposer à des situations de risques, de mieux prévenir les populations au travail des dangers qu'elles encourent, d'améliorer les investissements et la participation aux processus de décision pour offrir des conditions de travail de qualité.

Avec le développement du travail à distance, c'est aussi la promesse d'une meilleure conciliation des temps professionnels et personnels qui est formulée. C'est alors la participation à la construction d'une meilleure cohésion sociale qui est revendiquée. Plus encore, c'est une montée en compétences et une meilleure inclusion sociale qui sont en perspective pour celles et ceux qui sont restés en échec scolaire ou sur le marché du travail.

Réguler la charge et reconstruire des collectifs de travail

Pourtant, une vision moins enchantée se dégage aussi des expériences de terrain et de la littérature. La transition numérique apparaît aussi comme un catalyseur, un accélérateur, un révélateur de tendances lourdes et paradoxales de processus de **rationalisation**, de **flexibilisation** et d'**individualisation** du travail déjà bien connus.

C'est d'abord une menace d'intensification du travail que fait peser la transition numérique. En effet, les travaux de

recherche et des études peinent à distinguer les effets des technologies de ceux des modèles organisationnels, mais tendent à montrer un lien entre intensification du travail et introduction de nouvelles technologies dans les organisations de travail. Le phénomène n'est pas nouveau, mais pourrait s'accélérer et se renforcer à mesure que se raccourcissent les délais de réponse et de production, et qu'augmentent les rythmes de travail. Il pourrait participer à l'expansion de phénomène d'usure prématurée, et/ou de risques psychosociaux. Alors que les technologies peuvent prévenir certaines activités pénibles, paradoxalement elles peuvent aussi concourir à augmenter les cadences et fragiliser les corps et les esprits engagés dans le travail.

A cette problématique classique, s'ajoute des menaces de densification du travail et de dispersion au travail. Car si l'intensification consiste à faire plus de son geste professionnel dans un même laps de temps, la notion de densification, telle que nous l'utilisons ici, renvoie au fait que des activités périphériques viennent se surajouter dans l'activité. Ainsi, les mouvements de rationalisation provoquent souvent la disparition de postes qui prenaient en charge un certain nombre de besoins : par exemple d'assistance au déplacement à travers la réservation d'hôtel, de gestion des notes de frais pour les commerciaux ou les travailleurs itinérants. Aujourd'hui, ces activités sont prises en charge directement par les travailleurs itinérants, ou plus exactement par l'intermédiaire de plateformes de réservation et de gestion des dossiers *via* une application web. Elles se rajoutent aux activités déjà réalisées et participent à augmenter les sollicitations, les interruptions dans l'activité et les ruptures de régimes cognitifs.

Mais dans cette histoire, les hôteliers ne sont pas en reste. Car sous l'effet d'une fragmentation du travail revisitée par la « platformisation » numérique, les modèles d'affaires se transforment et les chaînes de valeur se modifient. Elles se complexifient et reconfigurent les relations de travail : l'hôtelier traditionnel se voit à la fois dépossédé de marges de manœuvre par les réseaux sociaux dans la relation client et mis en concurrence par les particuliers qui valorisent leurs biens immobiliers. Au-delà de ce secteur, sous l'effet d'un mouvement d'ouverture, ce sont les modalités de conception et de production de biens et de services qui tendent à se décentraliser, à se ramifier dans un écosystème dont on ne sait plus très bien où se trouvent ses limites, quelle place on y occupe et quel rôle on exerce.

De lourdes questions de sens au travail et de sens du travail se posent dans la transition numérique. Pas seulement pour les travailleurs des plateformes, les

microtaskers ou les *slashers*, les *startuper*s ou les *freelancers*. Ou même, seulement ceux pour qui la transition numérique réduit les marges de manœuvre et les possibilités d'apprentissage au cours de leur travail. Mais aussi pour ceux qui, dans la transition numérique, jouissent d'une certaine autonomie dans leur activité, tout en étant confrontés à des formes de dispersion de leur attention, de fragmentation de la concentration sans pour autant que leur environnement et organisation de travail leur fournissent les appuis pour les soutenir et les valoriser dans cet épuisant travail d'organisation, de coordination, d'agencement. Au-delà ou en-deçà des questions juridiques, la question de la surcharge attentionnelle et collaborative se pose dans ce nouvel écosystème d'activités que construit la transition numérique.

Dans certaines situations, le travail à distance peut devenir un mode de repli, pour se mettre à l'abri des sollicitations intempestives afin d'absorber une partie de la charge de travail, en obligeant à recadrer les usages, les rites d'interaction et les plages de disponibilité. Mais en tendance, la fragmentation du travail induite par la transition numérique se manifeste plutôt par un brouillage des frontières et/ou une colonisation des espaces temps. Le droit à la déconnexion reste à inventer dans la pratique. Mais de prime abord, il n'apparaît pas de nature à régler le problème sous-jacent qui conduit à des formes de travail en débordement : la charge de travail. Sa mise en œuvre semble plus à même de réguler les problématiques induites par des organisations de travail défaillantes et des environnements de travail inadaptés, qui n'offrent plus les conditions d'un travail de qualité. Car, si elle peut directement aider à préserver les espaces temps hors travail nécessaires à la reconstruction de la force de travail, sa mise en œuvre peut aussi permettre d'engager une réflexion sur les déterminants plus profonds de la qualité de vie au travail. De l'innovation technologique à l'innovation sociale et organisationnelle, il y a un chemin qu'il faut tracer, baliser et équiper pour reconstruire les équilibres dans la mise en mouvement.

||▶▶▶| Vincent Mandinaud, Chargé de mission, Anact

Bibliographie

- Verdier/Collin (2012), *L'âge de la multitude, entreprendre et gouverner à l'ère du numérique*, Armand Colin
- Boullier D. (2016), *Sociologie du numérique*, Armand Colin
- Stiegler B. (2016), *Dans la disruption, comment ne pas devenir fou ?*, Broché
- Datchary C. (2012), *La dispersion au travail*, Octares

Conclusion

Les articles de ce dossier, comme les informations présentées lors de la journée du 11 mai 2017 dont il rend compte, n'abordent qu'une petite partie des évolutions portées par le développement des nouvelles technologies. Nous découvrons, en effet, tous les jours des exemples qui en reculent sans cesse les limites. Pour une part importante, les nouvelles technologies permettent le recueil, le traitement d'informations et la définition de prestations et services de plus en plus ajustés au consommateur qui devient de mieux en mieux connu et prévisible. Dans ce cas, les évolutions permises par les nouvelles technologies sont plus orientées vers les consommateurs. Mais pour une autre part, les nouvelles technologies impactent frontalement le travail des salariés. Sur ce versant, ces nouvelles modalités ne se cantonnent plus à l'accélération de l'automatisation, mais rendent possible des évolutions dans des domaines que l'on croyait jusque-là réservés à la créativité humaine : la rédaction de rapports et d'articles est annoncée pour bientôt, par exemple.

Alors que la plus grande part de ces transformations reste au premier abord peu visible pour les salariés, leurs effets deviennent progressivement perceptibles par ces derniers notamment par les problèmes qu'ils leur posent : ubérisation du travail, isolement du télétravailleur, contrôle de l'activité, augmentation de la charge, hyperconnexion...

La saisie de ces problèmes par le droit n'intervient que bien après les transformations : les protections qui sont progressivement construites pour réguler les impacts des nouvelles technologies concernent des évolutions largement en cours et/ou sont centrées sur des points relativement marginaux (droit à la déconnexion, télétravail, surveillance des messageries...)

Le coût cognitif pour les salariés, dû à l'émergence de nouveaux modèles organisationnels et des modifications des tâches à réaliser portés par ces avancées technologies, est élevé. L'ergonomie de la conception comme la marge d'autonomie dévolue aux utilisateurs permet de réduire ces coûts. Pour autant une évaluation de la charge mentale en fonction de la nature des transformations pour en contrôler les éventuels aspects nocifs reste non seulement largement à faire, mais surtout doit être effectuée en continu au fur et à mesure que les transformations émergent.

Autant dire que nous serons amenés régulièrement à revenir sur le sujet.

▶▶▶ **Mario Correia**, Sociologue, Directeur de l'Institut Régional du Travail, Aix-Marseille Université



Santé & Travail,
n°99, juillet 2017

Managers au bord de la crise de nerfs

Cheville ouvrière des organisations dans le privé et le public, l'encadrant de proximité n'est pas épargné par l'intensification et la rationalisation du travail. Après tout, c'est un salarié. Mais pas comme

les autres. Il doit en effet jouer ce rôle d'interface entre le haut, la direction, et le bas, son équipe. Faire appliquer des consignes conçues de plus en plus souvent loin du terrain, tout en apportant le soutien nécessaire à ceux qui doivent les appliquer. Être auprès de ses troupes et à de multiples réunions, tout en devant renseigner les indicateurs de gestion. Préserver la santé de ses collaborateurs, tout en s'assurant de l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise (...).



Santé & Travail,
n°100, octobre 2017

Demain, le travail

C'était il y a un quart de siècle... En 1991 paraissait le premier numéro de *Santé & Travail*.

Le thème n'intéressait encore qu'une poignée de militants et d'experts. Cent numéros plus tard, il s'est imposé comme un

véritable enjeu de société.

Et la préservation de la santé au travail comme un principe juridique.

Certaines expositions ont reculé, d'autres non, de nouvelles sont apparues, mais leur visibilité dans le débat public est une réalité.

Le scandale de l'amiante, qui a éclaté dans la décennie 1990, et ses multiples suites judiciaires ont été un révélateur et un aiguillon essentiel.