Pour un usage responsable des TIC. Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et conditions de travail des cadres.

Marc-Eric Bobillier-Chaumon, Bruno Cuvillier, Philippe Sarnin, Salima Bekkadja

▶ **To cite this version:**

Marc-Eric Bobillier-Chaumon, Bruno Cuvillier, Philippe Sarnin, Salima Bekkadja. Pour un usage responsable des TIC. Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et conditions de travail des cadres. . [Rapport de recherche] Guide de réflexion". Eurocadres. CEE. 2015. halshs-01429063

HAL Id: halshs-01429063
https://shs.hal.science/halshs-01429063

Submitted on 29 Jun 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Pour un usage responsable des TIC

Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et conditions de travail des cadres

GUIDE DE RÉFLEXION

EUROCADRES
www.eurocadres.eu

GREPSYT
Groupe de Recherche en Ergonomie et Psychologie du Travail (GREPSYT)

Ce document est publié avec le soutien des Communautés Européennes.
Il reflète le point de vue de ses auteurs et la Commission Européenne ne saurait endosser une quelconque responsabilité vis-à-vis des informations qui y sont contenues.

Septembre 2014

Pour un usage responsable des TIC

Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et conditions de travail des cadres

Ecrit à la demande d'Eurocadres

par

Marc-Eric BOBILLIER CHAUMON
Bruno CUVILLIER
Philippe SARNIN
Salima BODY-BEKKADJA

Sommaire

Avant-Propos **3**

Introduction **4**

1. Les objectifs de ce guide **5**

2. Incidences et problèmes posés par les technologies dans le travail : **8**
retour d'expériences des représentants syndicaux

3. Dans ma pratique professionnelle et/ou syndicale, que faire pour **17**
aborder et traiter les problèmes liés au déploiement et à l'usage des TIC ?

4. Synthèse : À quels niveaux et sur quoi peuvent porter les revendications ? ... **27**

5. Références **29**

Annexe **31**

Avant-propos

Pourquoi un guide d'Eurocadres sur les TIC ? Parce que les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont pénétré le travail et l'organisation de l'activité. Ce sont souvent des ressources plébiscitées par les salariés et notamment les cadres, mais elles nécessitent cependant une utilisation personnelle et collective à la fois maîtrisée et discutée collectivement.

Mal utilisées (tout n'est pas négatif, loin de là), les TIC peuvent impacter les conditions de travail et les équilibres des temps et de vie et parfois se transformer en moyens de pression, d'isolement. Mails, intranet, réseaux sociaux et bien d'autres sources d'informations nous inondent : c'est l'infobésité. L'intensification du travail, l'augmentation des contrôles (par les outils et le reporting) et des contraintes sur le temps (obligation d'hyper disponibilité avec l'agenda partagé et la messagerie instantanée). La messagerie en est le meilleur exemple : le mail est un outil indispensable pour les cadres qui traitent en moyenne cent messages par jours et leur consacrent deux à trois heures par jour, mais participe largement au sentiment d'épuisement et de stress. En moyenne, un cadre est interrompu toutes les quatre minutes!

Charge de travail, environnement de travail et technologies de communication interagissent pour effacer les limites temporelles et spatiales de la relation à l'entreprise et au collectif de travail. Ces nouveaux rapports aux temps et aux espaces de travail côtoient de plus en plus sans les faire disparaître les rapports traditionnels et conventionnels.

Comment concilier vie personnelle et vie professionnelle en tenant compte des exigences propres aux caractéristiques de l'entreprise ou de l'administration ?. Comment l'organisation syndicale peut intervenir en soutien aux Cadres ?

Eurocadres sensibilisé sur cette problématique a souhaité mettre en place un projet Européen de formation de cadres militants, avec le soutien de la commission Européenne en vue d'élaborer un outil au service de nos adhérents.

Ces sessions, grâce à nos experts et aux cadres militants qui ont participé ont été l'occasion de rencontres fort riches et ont permis l'écriture de ce guide de réflexion que nous souhaitons utile à nos adhérents et dont l'accès en PDF doit permettre une diffusion importante.

Patricia Blancard
Eurocadres vice-presidente
Secrétaire générale adjointe de la CFDT-Cadres

Introduction

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) se déploient massivement dans toutes les fonctions et dans les secteurs des organisations. Elles transforment profondément l'activité des salariés, et en particulier celle des cadres.
Dans ce contexte, les représentants syndicaux sont conscients des questions et des enjeux posés par l'usage de ces outils. Cependant, il n'est pas toujours évident de déterminer clairement quel type de revendication proposer et à quel niveau il est nécessaire d'agir. Aussi, Eurocadres a souhaité lancer une réflexion à ce sujet en s'appuyant à la fois sur les apports de chercheurs experts de ce domaine et sur l'expérience des représentants syndicaux pour pouvoir avancer sur ces questions.

Ce guide s'appuie sur les réflexions de responsables syndicaux de l'encadrement européens recueillies lors d'une formation animée par des experts. Au total, près d'une centaine de personnes[1] de 25 organisations syndicales différentes issues de 7 pays européens ont participé à ces sessions (cf. Démarche & Méthodes déployées dans *"Annexe"*, p 20).

La formation avait pour objectifs de :

1. Transmettre un état des lieux des usages et des pratiques générales des TIC, par les salariés et plus particulièrement par les cadres.
2. Amorcer une réflexion sur les incidences des TIC sur l'activité et le métier (sur la santé, sur les conditions du travail, sur l'organisation, les collectifs…).
3. Travailler à l'élaboration de bonnes pratiques pour réguler les excès ou les mésusages des TIC.
4. Élaborer un guide pour l'usage responsable des TIC à destination des responsables syndicaux.

Ce guide s'adresse en premier lieu aux femmes et aux hommes[2] représentants syndicaux des cadres en Europe, mais il peut également intéresser les usagers, les

1 La majeure partie de ces représentants syndicaux occupe aussi des fonctions d'ingénieurs ou cadres (à traduire par professionnals and managers) dans les organisations.
2 La rédaction de ce guide utilise le terme générique « Il » de genre masculin, mais il fait bien références aux Femmes et aux Hommes.

managers, les salariés et les décideurs des organisations qui sont confrontés à des évolutions technologiques.

Il propose des ressources pour à la fois permettre d'analyser les effets des technologies sur l'activité professionnelle et de disposer de leviers d'action. Chaque profil de lecteur pourra y puiser des pistes d'intervention ou de négociation possibles et pourra les adapter selon le métier, contexte culturel ou encore le secteur d'activité concerné. Ainsi, au-delà du public des représentants syndicaux, l'ensemble des cadres pourra en faire bon usage.

L'organisation du document s'articule autour de trois grandes parties :

- **a** Le rappel du contexte et des objectifs du projet ;
- **b** Le diagnostic des incidences des TIC sur l'activité professionnelle ;
- **c** L'exposé de propositions de revendications classées selon différentes pistes d'action.

1 Les objectifs de ce guide

1.1 Les technologies de l'information et de la communication (TIC) et le monde du travail

1.1.1 Définition

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) comprennent les différentes technologies permettant de communiquer et de recueillir, stocker, analyser et diffuser les informations nécessaires à l'activité de travail dans les organisations. On peut distinguer les outils de travail à distance, les audio et vidéoconférences, les médias sociaux, les outils de gestion de connaissances, de gestion électronique de données, de gestion de projet, les logiciels intégrés, etc.

Ces TIC font maintenant partie des outils quotidiennement utilisés par les salariés et plus particulièrement par les cadres. Néanmoins, l'usage de ces technologies pose de nombreuses questions vis-à-vis des conditions de travail et relativement à la manière dont elles sont implantées dans les organisations.

1.1.2 TIC et conditions de travail

Les technologies sont de plus en plus présentes au cœur de nos activités professionnelles. Leur déploiement n'est pas neutre. Elles reconfigurent les façons de penser, de faire, d'organiser, de collaborer… et plus généralement de vivre au/son travail. Ces environnements numériques affectent autant les activités qui se font dans le travail (leur nature, leur contenu, leur modalité, leur régulation et articulation) que celles qui se font à sa périphérie et qui le soutiennent (dimensions plus relationnelles, organisationnelles et managériales), que celles enfin qui se font hors des frontières classiques de l'entreprise (nomadisme, home-office, sphère domestique…). Les apports de ces technologies sont également contrastés. Certaines vont faciliter la réalisation des activités, les valoriser et apporter de nouvelles possibilités pour le développement du salarié tandis que d'autres vont plutôt restreindre ses capacités d'action et le dessaisir de son autonomie et de ses compétences.

Les chercheurs mettent en évidence, par exemple, différentes conséquences possibles de ces TIC sur les conditions de travail :

- Intensification et surcharge de travail générées par les TIC dans le travail (stress, santé au travail, exemple : gestion des mails…) ;
- Débordement de l'activité professionnelle dans la sphère privée ;
- Contrôle et supervision du travail et du salarié (via les mails, des dispositifs de traçage…) ;
- Isolement des individus et dégradation du collectif de travail ;
- Obsolescence des compétences liées à l'évolution des technologies ;
- Réorganisation des processus de travail avec les TIC et restructuration organisationnelle (licenciement, redistribution de l'activité et des compétences…) ;
- Usage détourné des TIC pour dégrader volontairement les conditions de travail et affaiblir les salariés (par exemple : *cyberstalking*) ;
- Etc.

1.1.3 Les cadres et les TIC

Une catégorie de salariés qui est plus particulièrement touchée par la diffusion de ces nouveaux environnements numériques est celle des cadres, « managers » et « professionnels ». Ces derniers sont en effet de grands utilisateurs de ces systèmes (plus d'une dizaine sur 4 h 30 à 7 h par jour, cf. : APEC, 2011 ; CAS, 2012). Ils sont sollicités de manière quasi permanente par ces outils, non seulement au travail,

mais également en dehors du temps strict de leur activité professionnelle avec une porosité des temps de vie et, donc, une influence sur la vie sociale et la vie familiale. Par ailleurs, on assiste à une transformation des activités des cadres vers des tâches beaucoup plus administratives, vers une fragmentation du travail, voire, pour certains, vers moins d'autonomie ainsi qu'une perte de sens et de contrôle par rapport au travail qui se fait.

Cependant, dans certaines conditions, les cadres peuvent également tirer profit de ces environnements en dégageant des marges d'autonomie et de souplesse supplémentaire dans leurs activités. Il y a donc une multiplicité d'usages qui peut dépendre des fonctions exercées, des profils de cadres, des organisations et des cultures nationales.

Il semble donc nécessaire de proposer une plateforme de suggestions pour les cadres ou de revendications possibles à destination des représentants syndicaux pour défendre un usage raisonnable des TIC et améliorer leur implantation dans le monde du travail.

1.1.4 Les responsables syndicaux et les TIC

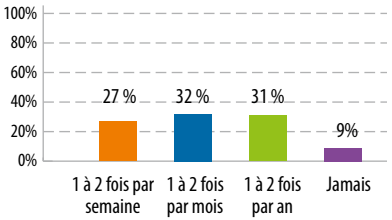
Les TIC sont un élément important des conditions de travail des salariés et il est donc tout à fait normal que l'on en parle et qu'on les discute dans les organisations. Le choix de ces technologies, les méthodes d'implantation, l'accompagnement des salariés pour apprendre à les utiliser ainsi que l'usage qui peut en être fait peuvent, en particulier, faire l'objet de ces échanges. Les marges de manœuvre sont très importantes sur ces aspects et la consultation des salariés, au plus proche du terrain, pourrait résoudre bien des problèmes.

Il paraît difficile de « revenir en arrière » sur l'usage des TIC, mais leur renouvellement rapide nécessite d'être attentif aux conséquences qu'elles peuvent avoir sur les conditions de travail.

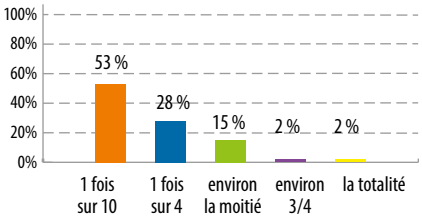
2 Incidences et problèmes posés par les technologies dans le travail : retour d'expériences des représentants syndicaux

Les représentants syndicaux sont interpellés par les salariés sur différentes problématiques liées au choix, à la diffusion et aux usages des technologies dans leur activité, mais aussi hors de l'entreprise.

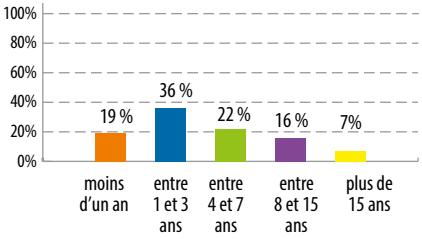
Concernant les difficultés liées à l'usage des TIC, vous êtes interpellés (n=167)



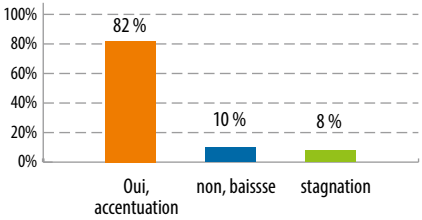
Proportions des demandes adressées au syndicat qui concernent spécifiquement les TIC (n=167)



Depuis combien de temps êtes-vous interpellés sur les usages des TIC ? (n=167)



Pensez-vous que les problématiques liées aux TIC vont s'accentuer dans les années à venir ?



2.1 Des inégalités d'accès aux technologies selon les entreprises et les pays

Un premier constat s'impose : la nature et l'ampleur des incidences divergent selon le secteur d'activité (service, industriel, technologique…), la taille et le type d'établissement (public ou privé), le profil des cadres (experts, encadrant ou dirigeant) ou encore selon les ressources matérielles et technologiques dont disposent les entreprises ainsi que selon le pays dans lequel s'inscrivent les mutations technologiques. Certains pays et certaines firmes sont en effet plus en avance que d'autres en raison d'une expérience technologique plus affirmée et de la maîtrise d'outils plus innovants : c'est le cas par exemple du travail collaboratif à distance avec des équipes éclatées et multilocalisées, des espaces de travail partagés, des réseaux sociaux numériques d'entreprise que l'on retrouve davantage dans certaines organisations et pays. D'autres se voient en revanche confrontés à des difficultés plus basiques d'acquisition et de stabilisation de solutions techniques classiques : par exemple, devoir jongler avec des versions gratuites d'un logiciel de traitement de texte en raison de son coût d'achat ou tenter d'obtenir une version plus actualisée d'un système d'exploitation pour réaliser son travail. Il en ressort donc des problématiques qui peuvent apparaître en décalage selon les pays considérés ou même entre des organisations d'un même pays. Cela dépend des moyens (financiers, technologiques) disponibles, de la maturité organisationnelle des entreprises et des contextes culturels dans lesquels se déploient ces usages.

2.2 L'origine des changements technologiques

Les facteurs à l'origine des changements technologiques dans les organisations sont multiples. Il peut s'agir :

- De choix stratégiques d'entreprise pour réorganiser et rationaliser l'activité et l'organisation de la structure. La technologie est alors vue comme un instrument au service de la performance organisationnelle et économique.
- De récentes innovations technologiques qui conduisent les organisations à vouloir migrer vers des outils *a priori* plus performants et évolués, susceptibles de contribuer à l'amélioration des processus de travail.
- D'un contexte de développement à l'international où les technologies permettent de déployer des réseaux de travail qui s'affranchissent des frontières géographiques, physiques et temporelles de l'entreprise.

- De processus de regroupement et de rapprochement entre firmes (fusion/acquisition) où certaines entreprises choisissent d'imposer arbitrairement, et sans discussions ni analyses préalables, leurs propres technologies aux entreprises qu'elles acquièrent.
- De la demande même des salariés qui sollicitent des outils plus appropriés à leur activité afin de mieux travailler ou de davantage valoriser leur métier. Ce phénomène dénommé « BYOD » (*Bring Your On Device*) s'illustre notamment par l'intégration des réseaux sociaux personnels dans l'entreprise, à l'initiative des salariés.
- D'une volonté de capitaliser l'expérience, les connaissances et le capital immatériel de l'entreprise dans des environnements dématérialisés, afin de les valoriser et de les mettre à disposition de tous les salariés. L'objectif est alors d'améliorer la productivité intellectuelle de l'organisation : ne pas refaire ce qui existe déjà, éviter les erreurs, innover sur l'existant plutôt qu'inventer, etc. Cette démarche s'inscrit aussi dans une logique de transversalité organisationnelle (décloisonnement des services et de l'entreprise) et de partage d'expériences et de pratiques professionnelles.
- Etc.

2.3 Les problématiques de changements technologiques : des incidences multiples sur l'activité et les salariés

Le rythme des changements technologiques dans le travail s'accélère parce que les innovations et le déploiement de solutions techniques se multiplient. L'implémentation de ces nouveaux dispositifs provoque au mieux de simples transferts d'usage et d'apprentissage (technologies itératives), au pire suscitent de véritables ruptures d'usage (on parle de technologies disruptives) et une remise en cause de ce que l'on peut appeler l'« expérience utilisateur » qui mettent les salariés en situation d'échec ou rendent plus difficile la réalisation de leur activité. Ce sont alors de nouveaux modèles organisationnels et socioprofessionnels qui sont requis, car les dispositifs réclament d'autres façons de penser, de faire et de collaborer dans le travail.

L'arrivée des technologies coïncide donc avec des changements, des transformations et des évolutions socioprofessionnelles qui peuvent, dans certains cas, se révéler délétères pour les salariés. En effet, à défaut de rendre les salariés plus effi-

cients et l'activité plus performante, les technologies peuvent, sinon être à l'origine de dysfonctionnements et de reconfigurations profondes dans le travail, du moins révéler, voire accentuer, ceux existants.

Les problématiques auxquelles sont généralement confrontés les représentants syndicaux, et qui leur sont posées par les salariés-cadres, se déclinent donc en trois grands domaines :

a Des modalités de travail nouvelles ou différentes ;
b Des incidences sur les cadres et leurs activités ;
c Des cadres peu associés dans les choix et la mise en œuvre des technologies.

2.3.1 DES MODALITES DE TRAVAIL NOUVELLES OU DIFFERENTES

→ *Déploiement d'un travail « sans frontière », avec dilution des repères*

Pour les organisations, les technologies permettent de lever ou de s'affranchir :

- ***des barrières temporelles :*** les horaires de travail et de non-présence au travail ne sont plus un obstacle à l'activité du salarié : l'accessibilité et la disponibilité de la personne sont quasi permanentes grâce aux outils technologiques (par la connexion permanente, la messagerie, les smartphones…),
- ***des barrières géographiques :*** l'activité se déploie hors du bureau et de l'entreprise : travail nomade et télétravail. En alternant différents lieux et contextes de travail (au bureau, chez le client, à son domicile, dans les filiales, à l'hôtel, dans les transports, en salle d'attente…), les salariés sont équipés de technologies mobiles pour être joignables n'importe où et à n'importe quel moment. Le travail s'exporte largement hors du site où il est censé se réaliser. Les technologies accompagnent et accentuent cette migration physique et virtuelle de l'activité. On parle aussi de « mobiquité » (mobilité et ubiquité), de « bureau permanent » ou encore de « bureau dans la poche ».
- ***des barrières organisationnelles :*** les technologies contribuent au décloisonnement des services, à la transversalité de l'organisation et à l'éclatement des équipes de travail sur plusieurs sites géographiques ainsi qu'à l'international. Si cela implique de nouvelles modalités de collaboration et un management à distance, cela crée aussi de nouvelles contraintes dans le travail, comme la difficulté de synchronisation des équipes (s'efforcer de travailler sur des mêmes rythmes et temporalités malgré le décalage horaire, « *follow the sun* ») et de

coopération (articuler des codes culturels divergents, évaluer des personnes à distance).

Les TIC brouillent ainsi les repères temporels, géographiques et fonctionnels. Le travail ne se déroule plus dans un espace, dans un temps et une activité unique et délimité. Il sort des cadres traditionnels et élargit la représentation de l'activité professionnelle (temps éclaté et dilué, avec des acteurs qui n'étaient pas forcément en liens). Cela oblige à repenser la nature, les conditions et les modalités de réalisation du travail.

➔ *Des modes d'évaluation de l'activité et du salarié partiaux et partiels*

« Grâce » aux moyens technologiques, l'organisation est en mesure d'évaluer très précisément, par toute une batterie d'indicateurs, ce que l'individu fait, produit et avec qui il travaille : qui fait quoi, avec qui, à quel moment et dans quel délai (son temps de travail, sa réactivité). Cette traçabilité des opérations au travail peut créer un sentiment de malaise chez les salariés.
Ces derniers ne sont d'ailleurs pas toujours informés de la présence de tels dispositifs de supervision dans leur activité, ni de la manière dont ils ont été élaborés. Ce qui est encore plus problématique c'est que ces systèmes ne rendent pas compte du travail réel : ce qui est vraiment fait, mais aussi ce que l'on a cherché à faire, ainsi que tout le travail de préparation, de tâtonnement qui est pourtant nécessaire à la réalisation de l'activité. Ces « mouchards techniques » n'ont pas souvent fait l'objet de discussion et de négociation préalables avec les partenaires sociaux ou avec les salariés. Enfin, en donnant les moyens d'évaluer les performances individuelles, ces systèmes contribuent à exacerber la concurrence entre les personnes. Cela peut conduire à fragiliser les collectifs de travail en place.

2.3.2 LES INCIDENCES SUR LES CADRES ET LEURS ACTIVITES

➔ *Des salariés de plus en plus isolés dans leur travail*

Non seulement certaines technologies peuvent mettre en concurrence les salariés, mais elles segmentent l'activité et individualisent le travail. Si le travail se fait davantage de manière collaborative par l'entremise des technologies (on échange des mails, on discute en audio/visioconférence, on partage des expériences et des pratiques sur les réseaux sociaux), c'est, seul devant son ordinateur que l'on effec-

tue ces actions « collectives ». Le collectif de travail s'affaiblit et conduit alors à des collections d'individus, exposés à l'isolement.

➔ *Un travail qui se fragilise*

Une charge de travail décuplée et un rythme de travail qui s'accélère par la gestion de données (messages, informations, requêtes…) toujours plus nombreuses et variées, déversées par les technologies. Celles-ci imposent des tâches supplémentaires, souvent non prévues, réclament des temps de réaction extrêmement brefs, conduisent à une fragmentation et à une dispersion du travail plus importantes et, finalement, le sentiment de faire un travail de moindre qualité, parce qu'on y passe moins de temps, et aussi avec moins d'attention et d'application.
L'intensification du travail se manifeste également par le fait que l'individu a le sentiment de perdre le contrôle sur son travail (« *ce qu'il doit faire* ») et sur son déroulement (« *comment il doit le faire* »). Son activité est de plus en plus guidée, rythmée, ordonnée par les directives et les sollicitations techniques provenant du mail, des systèmes de *reporting*, des agendas partagés, des messageries instantanées, des notifications d'espaces collaboratifs, etc.

➔ *Débordement de la vie au travail sur la vie personnelle*

Les technologies favorisent le déversement du trop-plein d'activité professionnelle dans la sphère personnelle, avec à la clé, des heures de travail supplémentaires non reconnues et non comptabilisées. Les technologies facilitent cette connexion permanente et font du cadre un salarié « libre-service » et souvent débordé. La question qui se pose est alors : quelles sont les marges de manœuvre dont dispose le salarié pour réguler et s'opposer à cette intrusion dans sa sphère privée ? Que représentent aussi ces tâches comme travail supplémentaire ? Dans quelle mesure faut-il imposer des règles et chartes d'usage générales et unilatérales pour limiter l'accès aux technologies hors du travail (sans concertation avec les salariés) ? Quelle est l'efficacité réelle de ces chartes pour la qualité de vie des salariés ? En filigrane, se pose aussi la question du droit à la déconnexion pour des cadres qui souvent pensent devoir être dans une sorte de représentation et de lien permanents avec leur entreprise.

➔ *Un sentiment de dépossession de l'activité et de perte de responsabilité pour certains salariés*

L'autonomie, la compétence et l'expertise du salarié dans le travail peuvent aussi se voir de plus en plus contestées et réduites au profit d'une forme d'autorité technologique omniprésente et omnipotente. Ces dispositifs (de type ERP, *Workflow*, systèmes de *reporting*…) interviennent tout au long du processus de travail. Ils déterminent les séquences d'action à réaliser, vérifient les informations saisies, ordonnent et planifient les tâches, réclament la mise à jour des données, et donnent, en fin de compte, l'impression aux salariés d'être plus au service de la technologie que l'inverse. Les technologies doivent soutenir l'activité et accompagner l'individu dans le travail, et non se substituer à lui et à son savoir-faire. Des négociations et discussions devraient être entamées dans ce sens.

➔ *Une autonomie et une responsabilisation accrues pour d'autres*

Les technologies fournissent un environnement et des ressources importantes pour le travail. C'est à l'individu de déterminer ses moyens et ses cadres d'action pour mener à bien son travail : avec qui, sur quoi, à quel moment il doit travailler tout en rendant plus visible son efficacité et sa réactivité dans l'activité. C'est donc une autonomie plus importante, mais c'est aussi une pression supplémentaire qui s'exerce sur l'individu : il se doit d'être plus performant (réactif, créatif, productif, communicatif), car il dispose d'outils plus performants.

2.3.3 DES CADRES PEU ASSOCIES DANS LES CHOIX ET LA MISE EN ŒUVRE DES TECHNOLOGIES

➔ *Des salariés peu associés au développement des TICs*

Les TIC sont bien souvent directement implémentées sur les postes de travail, sans le consentement ni même une consultation préalable. La multiplication et la succession rapide de ces dispositifs impliquent de constants désapprentissages et réapprentissages qui se révèlent cognitivement assez épuisants et professionnellement très déstabilisants, tant les conduites et les règles de travail sont étroitement associées à la manipulation de ces outils. La maîtrise des TIC devient dès lors une condition nécessaire pour le maintien dans l'emploi et la reconnaissance de ses compétences. Le problème se pose plus particulièrement pour les séniors.

➔ *L'obsolescence des compétences non prise en compte ni prise en charge par l'organisation*

Ces salariés âgés sont souvent délaissés, voire abandonnés lors de projets de changement, car ils sont perçus comme peu « ajustables » aux nouvelles modalités de travail, voire incapables d'évoluer vers ces nouvelles technologies. Pourtant, il faut au contraire considérer que ces salariés seniors sont les dépositaires d'une expérience de métier qui peut être profitable notamment dans la conception de technologies appropriées à l'activité. Ils ont en outre les ressources pour assimiler ces instruments techniques, si tant est que l'organisation mette en place l'accompagnement idoine. Il est donc nécessaire de davantage les impliquer dans les projets.

➔ *Des formations inadaptées ou décalées*

Le manque de formation est souvent constaté par les salariés. Souvent les formations dispensées arrivent trop tôt ou trop tard par rapport à l'implémentation de la technologie. Elles peuvent aussi n'être pas, ou que très partiellement, adaptées aux besoins réels du salarié, car trop éloignées de son activité et de ses pratiques professionnelles, Du coup, les salariés sont dans l'incapacité à s'approprier la technologie et à développer un savoir-faire réellement opérationnel.

➔ *Une absence de soutien et de reconnaissance par l'encadrement*

Les salariés estiment que l'encadrement est assez peu impliqué dans l'accompagnement des équipes confrontées aux changements technologiques, ce qui peut se révéler perturbant et déstabilisant. Ces managers doivent donc être davantage en capacité d'anticiper et d'identifier les problèmes d'appropriation technologique et d'assurer un soutien auprès de leurs collaborateurs.

➔ *Des technologies pas toujours utilisables et adaptées au métier et à l'activité*

Les technologies se multiplient sur le poste de travail et réclament des logiques d'utilisation très différentes. En passant alternativement de l'une à l'autre, le salarié s'épuise à comprendre les fonctionnements des systèmes et à réajuster sans cesse ses modèles d'interaction homme-machine. Ces technologies peuvent se révéler aussi incompatibles entre elles ainsi qu'avec les exigences de l'activité et les spécificités du métier. Certaines proposent par exemple une interface en langue étrangère en lien avec la culture du pays qui accentue les difficultés d'usage. Dans ces conditions, les erreurs de saisie, de lecture, de choix d'action, deviennent fréquentes et les risques sur l'activité peuvent être graves (pertes de données, ordre inapproprié). La

charge de travail s'en trouve affectée, car le salarié cherche à faire fonctionner une technologie inappropriée, à éviter les erreurs (ou sinon à les récupérer), au détriment de la réalisation effective et efficace de son travail. Cette adaptation constante et contrainte aux technologies est très astreignante et fragilise le salarié.

➔ *L'Inadéquation des chartes d'usage*

Les chartes existantes d'usage des TIC ne conviennent que trop partiellement aux réalités et aux contraintes de l'activité et sont souvent éloignées des pratiques des différents métiers. Il s'agit généralement d'un guide qui s'applique à l'ensemble d'une organisation et de ses membres. Or, les usages et ses implications peuvent varier d'une activité à une autre, d'un service à un autre, d'un métier à un autre. Des diagnostics ciblés devraient ainsi être lancés et faire l'objet de négociation.

➔ *Perte de motivation et d'implication pour la participation aux projets de changement*

On observe aussi un certain nombre de salariés désabusés, amers, de plus en plus réticents à participer au processus du changement technologique compte tenu d'expériences du passé décevantes, tirées de certaines promesses organisationnelles non tenues.

Le changement d'un environnement technologique conduit le plus souvent à une multitude d'autres changements (de pratique, de règles, de référentiels, de réseau de travail, de méthode) qu'il faudrait aussi identifier et accompagner lors du basculement technologique.

➔ *Des choix économiques qui dictent les choix technologiques*

La réalisation d'un travail de qualité nécessite un accès aux technologies et infrastructures fiables et adaptés. Dans certains pays, le problème est de disposer de bonnes techniques, pérennes, en état de fonctionnement, avec les licences appropriées. Ce sont alors davantage les technologies qui sont obsolètes que les compétences des salariés. En l'absence des moyens de travail idoines, les conditions de travail se dégradent. Les cadres sont ainsi obligés de s'arranger avec des systèmes fragiles, désuets, pour parvenir à travailler (par exemple quand ils doivent réinstaller les versions d'essai des logiciels qui arrivent à échéance, en raison du coût trop onéreux de la licence). De même, le passage vers un système d'exploitation libre (plus économique pour certains établissements publics) n'est pas sans conséquence sur l'activité des salariés qui doivent migrer vers de nouveaux environnements de travail – sans aucun accompagnement généralement.

3 Dans ma pratique professionnelle et/ou syndicale, que faire pour aborder et traiter les problèmes liés au déploiement et à l'usage des TIC ?

Préambule : Les négociations syndicales à engager doivent tenir compte de différents facteurs tels que les spécificités du métier, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, les infrastructures/moyens technologiques préexistants et à venir, l'implantation internationale. En effet, les problématiques des TIC ne sont pas identiques entre toutes les entreprises et peuvent dépendre de ces différentes variables.

Les bases de négociation et d'intervention des représentants syndicaux quant à la gestion des projets technologiques et à l'accompagnement des salariés peuvent porter sur cinq grands thèmes :

- L'obsolescence des compétences ;
- L'intensification du travail ;
- Le débordement du travail sur le hors travail ;
- Le contrôle et l'évaluation de l'activité ;
- L'accompagnement responsable des projets TIC.

3.1 Comment le représentant syndical peut-il agir pour limiter les effets de l'obsolescence des compétences ?

> *Cas pratique : Un salarié contacte un représentant syndical au sujet de difficultés personnelles survenant suite à l'introduction d'une nouvelle application informatique dans son service. Ce professionnel rencontre non seulement des difficultés dans la réalisation des tâches qu'il maîtrisait auparavant, mais se perçoit comme ralentissant la production. Au-*

> *paravant reconnu par ses pairs comme un bon professionnel, il vit une dévalorisation personnelle. Le représentant syndical prend contact avec son manager direct, pour proposer un accompagnement réalisé par un collègue professionnel et compétent sur le sujet. Celui-ci peut, en retour, bénéficier du savoir-faire de ce collègue expérimenté.*

Le représentant syndical pourrait revendiquer de :

a. Développer le tutorat croisé entre celui qui dispose de la connaissance technologique (souvent un junior) et le senior (qui maîtrise la compétence professionnelle).

b. Prévoir une gestion prévisionnelle des emplois pour accompagner les salariés confrontés à des changements technologiques brutaux et en rupture avec les pratiques existantes : l'employeur est responsable de l'évolution des compétences et de la trajectoire professionnelle des salariés.

c. Sortir des formations presse-bouton, trop techniques et qui enferment les individus dans la logique du constructeur pour aller vers des formations adaptées, plus qualifiantes, qui sécuriseront davantage les parcours professionnels et faciliteront la mobilité. Une formation ne consiste pas uniquement à la présentation du manuel technique, mais doit favoriser de nouveaux usages, permettre la compréhension des fondements de l'outil (pour favoriser son appropriation, voire son détournement pour l'adapter aux conditions locales de l'activité).

d. S'assurer de l'existence de formation en lien avec les changements technologiques.

e. Dégager du temps de formation pendant lequel les salariés peuvent également échanger autour de leurs difficultés de prise en main, mais aussi d'échanger des astuces.

f. Éviter, dans la mesure du possible et selon les contextes professionnels, les formations qui seraient uniquement basées sur de l'e-learning, pouvant isoler et surcharger encore davantage les salariés.

g. Veiller à ce que les formations soient bien synchronisées avec la période de mise en place du changement technologique.

h. Privilégier une formation adaptée au contexte d'usage (difficultés et exigences liées à l'activité) et aux profils des utilisateurs (niveaux de compétence, ancienneté, expérience, motivation) de façon à l'ajuster au mieux aux besoins et aux attentes du salarié et de l'entreprise.

i. Regrouper les guides d'utilisation des différentes TIC. Ces outils doivent également permettre de capitaliser les expériences utilisateurs, à disposition du plus grand nombre (Forum, F.A.Q, Wiki, etc.).

j. Réfléchir à l'intérêt de suivre l'évolution systématique des nouvelles versions de logiciels. La course à « la nouveauté » génère un coût financier et adaptatif, qui n'est pas forcément rentable pour l'entreprise. À l'inverse, travailler avec d'anciennes versions, qui ne font plus l'objet de mises à jour et n'ont plus de supports techniques peut également dégrader les conditions de travail.

> ***Cas pratique :*** *Lors de l'entretien annuel d'évaluation, un cadre suggère à un collaborateur de suivre une formation aux TICS. La formation suivie, ce professionnel rencontre encore de grandes difficultés à maîtriser l'outil. Il explique à son manager : « la formation était très générale et pas suffisamment en lien avec mon activité. Par ailleurs, je me retrouve démuni de retour sur mon poste de travail, sans pouvoir avoir les réponses à mes problèmes. Il faudrait que cette formation propose un accompagnement à la prise en main ». Le manager sollicite le responsable formation pour organiser des actions de formation au plus près de l'activité, avec un suivi régulier, jusqu'à l'autonomie effective du professionnel.*

> ***Cas pratique :*** *Robert interpelle Brigitte, déléguée syndicale, sur la difficulté de réaliser son activité avec le nouveau progiciel de gestion intégré. Il doit saisir des informations sur ce logiciel selon une logique et avec un vocabulaire qui rompent avec ses manières habituelles de travail. Cela est très contraignant et entraîne pour lui des heures de travail supplémentaires.*
> *Brigitte pose le problème au comité d'entreprise qui se rend*

compte que nombre de salariés partagent ces difficultés. En raison des retards et des pertes potentielles de productivité induites par la mise en place de ce nouvel outil, la direction accepte d'organiser des formations plus appropriées et de paramétrer le dispositif de façon à donner davantage de latitudes aux salariés.

3.2 Comment le représentant syndical peut-il agir pour prévenir l'intensification et l'augmentation de la charge de travail liées aux TIC ?

Le représentant syndical pourrait revendiquer :

a. D'intégrer l'étude d'impacts des TIC dans la démarche d'évaluation et de prévention des risques, au même titre que les autres risques (industriels, de sécurité, psychosociaux).

b. De recevoir une formation à la gestion des risques liés à la mise en place des TIC afin de mieux diagnostiquer et accompagner les demandes des salariés en difficultés ou en souffrance.

c. Le choix de TIC ouvertes, paramétrables, flexibles, pour permettre leur adaptation aux évolutions et aléas de l'activité et favoriser ainsi leur appropriation.

d. Que la formation aboutisse à un usage à la fois responsable et durable des technologies par les salariés, qui ne perturbe ni leur activité, ni ne nuise ou ne dégrade celle des autres. Cela peut porter sur différents niveaux de revendications quant au contenu et aux objectifs de ces formations :

- Sensibiliser les salariés et les responsables (encadrants, managers, dirigeants) sur les excès et les effets des TIC : les informer, les alerter sur les conséquences de ces abus pour eux et pour les autres ; leur indiquer les ressources qu'ils peuvent mobiliser (services internes compétents, forums d'utilisateurs, personnes référentes, ressources documentaires en ligne, etc.).
- Former les salariés à mieux gérer et organiser les modalités de travail qui ont évolué du fait des TIC : par exemple la coordination d'équipes-projets distantes et multiculturelles ; la maîtrise d'une activité dématérialisée, dispersée, fragmentée ; l'articulation des frontières entre la vie au travail et hors travail.

- Dispenser des formations pour une meilleure maîtrise des technologies quotidiennes afin d'en tirer le meilleur parti et de limiter la charge de travail liée à des usages inappropriés ou inefficaces. Par exemple : le tri automatique des mails, la gestion des *spams* et des groupes de diffusion, le contrôle des indicateurs de visibilité sur la messagerie instantanée, etc.

e. De favoriser, avant tout déploiement de projets technologiques, les expérimentations locales et circonscrites à un périmètre d'activité bien défini, afin de mesurer les incidences réelles de ces outils sur la charge de travail des salariés.

f. De mettre en place les moyens de faire face à des défaillances techniques (pannes, *bugs*, actes malveillants) par la mise en place de dispositifs et/ou de procédures qui permettraient de poursuivre l'activité malgré tout.

3.3 Comment les représentants syndicaux peuvent-ils agir pour limiter les débordements de l'usage des TIC dans la vie personnelle ?

Cas pratique : Une formation en e-learning est proposée à des employés au sein d'une entreprise. Cette formation accessible sur l'Intranet de l'entreprise devrait permettre d'améliorer son niveau en anglais. En revanche, cette formation doit être suivie hors temps de travail (pause déjeuner ou après le temps de travail),. Les salariés rencontrent de réelles difficultés à s'y investir et les résultats sont décevants. La direction dégage un temps de formation, en y associant des séances en groupe, susceptibles d'améliorer la motivation des salariés.

Cas pratique : M. Smith occupe depuis quelques mois des fonctions de manager de proximité. Cette nouvelle activité génère de multiples sollicitations par mail auxquelles il n'a pas le temps de répondre sur son lieu de travail. Il a pris l'habitude de prolonger à son domicile ses journées de travail, ce qui occasionne des tensions avec son conjoint. Il sent par ailleurs qu'il délaisse son équipe, demandeuse d'une présence plus importante sur le terrain. Il se questionne sur sa capacité à pouvoir s'organiser efficacement pour faire face à ses nouvelles responsabilités. Contact pris avec le responsable syndical, il s'entend dire qu'ils sont nombreux à ren-

contrer ces difficultés. Le responsable syndical propose d'intervenir auprès de la direction pour parler de la charge de travail. Rappeler le cadre légal définissant l'usage de la messagerie sur le temps de travail. Lors de ces négociations, est évoqué également l'usage « intempestif » du mail dans le cadre professionnel. Une réflexion est initiée pour en encadrer son usage dans le cadre professionnel et extra-professionnel.

Le représentant syndical pourrait revendiquer :

D'un point de vue pratique :

a. Fixer, dans la mesure du possible, des horaires de travail communscommun pour les audioconférences et vidéoconférences entre les équipes éclatées et localisées dans plusieurs pays et/ou entre différentes entités afin de synchroniser les temps de travail et

b. éviter et même proscrire des réunions trop tôt ou trop tard qui déstabilisent les rythmes et systèmes de vie.

c. Évaluer les effets de l'usage des TIC sur la vie personnelle.

d. Permettre aussi aux cadres d'échanger entre eux sur leurs pratiques de travail.

D'un point de vue plus réglementaire

e. Négocier des accords pour la régulation des usages des TIC dans le cas du travail à distance entre firmes et équipes éclatées entre pays qui n'ont pas la même législation ou les mêmes pratiques.

f. Informer et former les managers de proximité sur les effets des TIC (ex : usage des mails hors du travail, débordement du travail sur le hors travail, risques pénaux) via notamment les instances représentatives du personnel. Favoriser le développement de programmes de formation à ce sujet dans le plan de formation de l'entreprise.

g. Négocier au plus proche du terrain (local, entreprise, branche, national ou international) le droit à l'indisponibilité selon les plages horaires et le droit à

la déconnexion en tenant compte des particularités des métiers pour garantir le droit au repos.

h. Négocier les "astreintes de connexion" à l'entreprise et les rémunérer.

i. S'assurer que le droit au repos est respecté et que la déconnexion hors du travail n'implique pas de discrimination ou de sanction (punishment).

3.4 Comment le représentant syndical peut-il agir pour que l'organisation redonne de l'autonomie et des capacités d'action aux salariés dans un environnement TIC ?

> ***Cas pratique :*** *La délocalisation de la production sur plusieurs sites oblige les responsables de production à recourir aux TIC pour échanger sur des problèmes de qualité. Les réunions sur un même site permettant d'évoquer ces « défauts » qualité sont désormais remplacées par des échanges de mails et visioconférences qui compliquent les interactions entre les participants. Ces dialogues à distance ne permettent pas de construire un collectif de travail. Les participants regrettent le caractère déshumanisant de ces échanges, qui limite l'efficacité du travail. Ils déclarent quasi unanimement : « en se connaissant mieux, on développe des relations de confiance qui permettent un travail plus efficace ». La direction, en commun accord avec les organisations syndicales, propose des regroupements entre ces différents responsables, pour développer les contacts humains et améliorer l'efficacité du travail.*

> ***Cas pratique :*** *Un responsable suédois manage une équipe de collaborateurs qui exercent dans différents pays. Rarement présent sur les différents sites géographiques, il entretient des contacts avec eux par téléphone ou visioconférence. Cet éloignement de l'activité rend difficile la construction de critères d'efficacité au travail. Son appréciation repose uniquement sur ce que lui dit son collaborateur. La pauvreté des échanges entre collaborateurs rend difficile la construction d'un collectif de travail. Quitte à perdre du temps, ce responsable décide de réunir plus fréquemment ses collaborateurs sur un site géographique, pour constituer à terme une équipe plus efficace.*

Le représentant syndical pourrait intervenir à différents niveaux :

Sur la transparence:

a. Permettre aux salariés, dans la mesure du possible, de maîtriser la diffusion des informations de nature personnelle ou professionnelle, en garantissant un « droit à l'oubli », en supprimant, par exemple « à la demande », ces données.

b. Informer les salariés (comme la loi le prévoit dans certains pays) de la présence d'indicateurs de performance (associés aux TIC) et leur préciser l'usage qui est fait des données ainsi collectées. En amont, il s'agit aussi d'amorcer un débat et une réflexion collective pour interroger l'intérêt et l'adéquation de tels dispositifs d'évaluation par rapport aux salariés et à leur activité.

Sur la reconfiguration des tâches

c. Discuter de la pertinence des outils de contrôle et d'évaluation du travail, compte tenu des nouvelles formes d'activité liées au TIC (nomadisme, mobilité, télétravail, etc.).

d. Réexaminer les rôles et les fonctions des différents acteurs de l'organisation qui ont pu être modifiés par les changements techniques (en matière de pouvoir, de responsabilité, d'attribution, de qualification). Favoriser la réflexion et la prise de recul sur les modifications de l'activité entraînées par les TIC

e. Autoriser les usages nouveaux inventés par les salariés, dès lors qu'ils ne mettent pas en péril la sécurité et la fiabilité de l'entreprise. Ces « détournements » peuvent être vus comme une marque d'innovation et d'appropriation. En outre, il s'agit d'interroger ces pratiques dès lors qu'elles mettent en évidence des dysfonctionnements ou des insuffisances en matière de conception des technologies.

Sur la participation aux choix technologiques

f. Participer aux comités et instances de suivi de projet (comité de pilotage, comité de suivi) pour accompagner l'intégration des solutions technologiques.

3.5 Comment les représentants syndicaux peuvent-ils agir pour sensibiliser l'organisation de travail et ses instances à une diffusion et à un développement responsable des TIC ?

> *Cas pratique : Une nouvelle application de gestion de production est implantée dans un établissement industriel. Or, les salariés n'ayant été ni consultés, ni formés, rencontrent des difficultés pour faire sortir la production. Les opérateurs interpellent l'encadrement qui se sent impuissant à accompagner ce changement organisationnel. Cette nouveauté technologique crée des tensions entre les différents niveaux hiérarchiques. Le syndicat s'interroge sur les moyens d'action envisageables. Face aux difficultés remontées par le syndicat, la direction propose la création d'un groupe de réflexion, visant à analyser les difficultés rencontrées. Ce groupe est largement ouvert aux salariés de la production. Il devra faire des propositions concrètes en prenant en compte les remarques des acteurs de terrain. Pour rappel, dans de nombreux pays une consultation du comité d'entreprise est obligatoire en préalable*

Le représentant syndical pourrait revendiquer :

a. D'enrichir la direction des systèmes informatiques de compétences pluridisciplinaires, notamment spécialisées dans la prise en compte des facteurs humains dans les changements techniques (ergonomes, psychologue du travail, sociologue des usages.)

b. De sensibiliser les membres de la direction générale, de l'encadrement, ainsi que les représentants syndicaux eux-mêmes, à un usage responsable des TIC, à visée d'exemplarité. On pourrait s'appuyer notamment sur les managers adhérents des organisations syndicales.

c. Identifier le niveau de négociation à porter (au niveau local, des branches, national/international) selon le type de problématiques rencontrées sur le terrain.

d. Permettre aux représentants syndicaux, via une formation aux méthodes de l'analyse de l'activité, une meilleure compréhension des métiers et de la place des TIC dans les activités de travail. Les représentants syndicaux pourraient comprendre davantage les exigences et les particularités des métiers, et ainsi

faire remonter par exemple, les difficultés des salariés aux chefs de projets. Cela pourrait également faciliter le point suivant.

e. Participer aux choix des solutions technologiques en prenant en compte les connaissances et l'expérience que les représentants syndicaux ont acquises sur le travail.

f. Veiller à faire mener l'introduction des technologies de manière plus progressive et participative, voire plus expérimentale, et avec une meilleure planification, afin d'éviter une double charge de travail provoquée par les transferts d'apprentissage (entre ancien et nouveau systèmes) et l'acquisition de nouveaux modèles de travail.

g. Participer à l'élaboration des règles d'usage des TIC (au travail et hors travail) par rapport au métier et à l'activité et ne pas les imposer de manière trop générale. Elles doivent être discutées et négociées collectivement, avec le salarié et les partenaires sociaux, et non pas décidées de manière unilatérale par la direction ou par un service particulier de l'entreprise et cela, toujours au plus proche du terrain, pour prendre en compte le travail réel.

h. Veiller à construire des espaces de délibération dans le cadre des projets technologiques permettant à chaque acteur (salarié, concepteur, décideur) de s'exprimer sur les choix techniques ou organisationnels, d'exposer les contraintes de travail ou les exigences du métier. Le représentant syndical peut proposer, négocier ces temps et ces espaces de réflexion et d'échange.

i. Renforcer la fonction de médiateur du représentant syndical pour faciliter le dialogue entre les différents acteurs impliqués dans la conduite de projet TIC.

j. Veiller à associer les accords et négociations sur les TIC à ceux existant dans l'entreprise (Qualité de Vie au Travail, Conditions de travail, Temps de travail, Pénibilité, etc.) et ne pas les traiter de manière séparée.

k. Avoir un représentant syndical « référent » TIC issu de l'organisation syndicale et/ou de l'entreprise qui pourrait être consulté par les salariés en cas de difficulté.

4 Synthèse : À quels niveaux et sur quoi peuvent porter les revendications ?

Ce tableau vise à synthétiser et élargir les pistes de revendications proposées dans le document. Celles-ci sont listées :

- d'une part, par grandes thématiques : obsolescence des compétences, contrôle des salariés, intensification du travail, débordement sur le hors travail, et accompagnement responsable des projets TIC ;
- d'autre part, selon les différents niveaux de négociation envisageable.

THEMES DE NEGOCIATION :	NIVEAUX DE REVENDICATION. PAR…		
	Organisation	**Organisation : et/ou Secteur professionnel**	**Organisation, secteur et/ou Pays/Europe**
Obsolescence des compétences	- Tutorat croisé - Formation réalisée à partir d'une analyse de l'activité réelle - La formation s'appuie sur des situations de travail « critiques » et fait l'objet d'un accompagnement jusqu'à l'autonomie du professionnel	-Formation organisée par le secteur professionnel - Reconnaissance d'une fonction de tuteur - Reconnaissance d'une fonction de référent technologique: aide au diagnostic et accompagnement	- Favoriser l'introduction aux raisonnements informatiques dans l'enseignement scolaire pour former des utilisateurs ayant une meilleure compréhension du fonctionnement des TIC - Participer à démystifier l'outil technologique en présentant ses atouts et limites. - Développer une culture critique des TIC pour favoriser un usage « raisonné et responsable »

Contrôle des salariés	- Les indicateurs de suivi de l'activité doivent pouvoir être construits par les professionnels du terrain, pour établir un lien avec la qualité effective du travail - L'évaluation prendra alors davantage de sens en lien avec des indicateurs « ancrés » sur le terrain	-Les règles doivent être adaptées au secteur professionnel	Valorisation du droit à l'oubli - Négocier les informations à conserver, à détruire ou à limiter dans le temps
Intensification du travail	- Diagnostic à réaliser lors de l'introduction d'une nouvelle technologie - Accompagner la réorganisation grâce à un tiers extérieur ou un référent TIC - L'implication des salariés est nécessaire et doit s'appuyer sur l'analyse du travail réel, le cas échéant faire appel à des experts - Veiller au transfert de la charge de travail : le gain pour certains salariés peut entraîner une charge accrue pour d'autres	- Favoriser les études au niveau du secteur professionnel - Développer la formation à l'analyse de l'activité pour appréhender finement les impacts sur l'activité réelle - Promouvoir non pas les solutions généralistes censées s'adapter à tous les environnements, mais celles développées à partir d'une analyse de l'activité et, de surcroît, ouvertes	- L'intégration d'une TIC doit s'accompagner d'une prise en compte d'indicateurs parfois délaissés (qualité de vie, santé au travail) et privilégier les bénéfices sur une temporalité plus longue
Débordement sur la vie personnelle	- Réfléchir aux règles d'usage par métier - Sensibiliser le manager, garant du respect des équilibres vie personnelle/vie professionnelle	- Préciser les règles selon le métier - Identifier les postes qui relèvent d'une astreinte	- Campagne d'information rappelant la nécessité de se déconnecter pour préserver la santé et accroître au final la performance des entreprises-Campagne de prévention sur les impacts de l'usage des TIC sur la santé des salariés - Développer le droit à la déconnexion : un salarié ne peut pas être pénalisé s'il ne réagit pas à un mail ou SMS en dehors de ces horaires de travail
Accompagnement responsable des projets TIC	- Favoriser la transversalité des négociations : toute négociation peut être une entrée pour les TIC	- Le recours aux TIC est variable selon les métiers. - L'approche par métier doit permettre d'affiner la démarche tout en prenant en compte les liens avec l'extérieur	- Penser systématiquement, lors de négociations, à l'articulation des TIC aux autres sujets - Se dégager de l'idée d'une technologie « neutre », relevant d'une approche « technocentrée »

5 Références

- Arlinghaus, A. & Nachreiner, F. (2014). Health effects of supplemental work from home in the European Union. *Chronobiology International*, 1-8.

- Aronsson G, Gustafsson K. Mellner C. (2011). Sickness presenteeism, sickness absenteeism and self-rated health in the Swedish working population. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(3), 228-243.

- Bobillier Chaumon, M.E. (2014). Les nouvelles Technologies du travail : Quelles conséquences pour la santé au travail. In P. Zawieja & F. Guarnieri (Eds). In *Dictionnaire des Risques Psychosociaux*. Paris : Seuil, pp 511-517.

- Bobillier Chaumon, M.E. (Coord.) (2011). *L'impact des technologies de communication sur les cadres*. Rapport de recherche GRePS pour l'APEC. Disponible sur : http://cadres.apec.fr/Emploi/content/download/370537/866967/version/1/file/Les+cadres+et+les+TIC.pdf

- Bobillier Chaumon, M.E., Brangier, E. & Fadier E. (2014). 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. (À Paraître)

- Bobillier Chaumon, M.E, Cuvillier, B., Sarnin P. & Vacherand-Revel, J. (2013). Le développement de l'expérience professionnelle des cadres dans un environnement médiatisé. *Education Permanente*, 197(4), 61-70.

- Centre d'analyse stratégique (2012) *L'impact des TIC sur les conditions de travail.* Direction Générale du travail. Disponible sur http://www.strategie.gouv.fr/content/rapport-l%E2%80%99impact-des-tic-sur-les-conditions-de-travail

- Centre d'Etude de l'Emploi (2006). *Enquête Changements Organisationnels et Informatisation (COI)*. Disponible sur : http://enquetecoi.net/

- Chesley, N. (2014). Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress. *Work Employment & Society, 28(4)*, 589-610.

- European Commission (2009). *The increasing use of portable computing and communication devices and its impact on the health of EU workers*. Disponible sur : http://bookshop.europa.eu/en/the-increasing-use-of-portable-computing-and-communication-devices-and-its-impact-on-the-health-of-eu-workers-pbKE3010325/

■ Jauréguiberry, F. (Coord (2014). Déconnexions (numériques). Numéro spécial de la revue Réseau. 186(4). Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-reseaux-2014-4.htm .

■ Mellner, C., Peters, P. & Toivanen S. (submitted, *Community, Work & Family*). Inter-domain transitions and work-life balance among full-time employed professionals: The potential moderating roles of desire for segmentation and boundary control.

■ OECD: http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/sweden/

■ Vendramin, P. & Valenduc, G. (2002). *Nouvelles technologies de l'information et de la communication, emploi et qualité du travail*. Disponible sur : http://www.ftu-namur.org/publications/publi-3.html

Annexe

Démarche et Méthodes déployées

A) CONTENU ET ORGANISATION DE LA FORMATION

De manière générale, l'ambition de cette formation-action était de réfléchir avec les différents partenaires européens à la façon dont ces nouveaux environnements numériques de travail contribuent à l'évolution du métier et des pratiques professionnelles des cadres.

La mise en place du projet s'est déroulée de la manière suivante :

Décembre 2013	Comité de pilotage (experts, représentants syndicaux nationaux et équipe Eurocadres)
Décembre 2013/Janvier 2014	Phase de préenquête sur les pratiques autour des TIC par pays (retour d'expérience des participants)
Février à juillet 2014	6 séances de formation de 1,5 jour : France Hongrie Espagne Allemagne et Autriche Belgique Suède
Juillet à octobre 2014	Finalisation du guide « pour un usage responsable des TIC »
Décembre 2014	Comité de pilotage (Bruxelles)

Pratiquement, l'organisation de la formation-action se déroulait sur 3 demi-journées consécutives, avec des groupes de 15 participants environ. Avant la formation, un questionnaire sur cette problématique a été envoyé dont les réponses ont contribué aux réflexions lors de la formation.

- **Première demi-journée :** présentation du contexte (développement des TICS, cadres et activités concernés)
- **Deuxième demi-journée :** à l'aide de matériaux vidéos, centration sur des problématiques clés (organisation et charge de travail, impacts sur les collectifs, l'identité professionnelle, débordements dans la vie privée) et analyses

selon les quatre dimensions de l'activité (individuelle, organisationnelle, collective et professionnelle)

- **Troisième demi-journée :** retour d'expériences des participants, témoignages et échanges selon quatre axes principaux (obsolescence des compétences, contrôle et évaluation du travail, porosité vies professionnelle et personnelle, intensification de la charge de travail).

Les échanges d'expériences dans les différents pays européens ont permis la confrontation de pratiques européennes en matière de régulation de l'usage des TIC, l'élaboration d'une démarche partagée dans un cadre commun de réflexion.

Ce guide présente une synthèse de ces différentes réflexions.

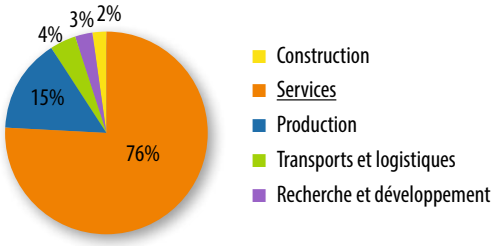
B) LISTE DES PAYS ET SYNDICATS PARTICIPANTS

Au total, ce sont près d'une centaine de personnes de 25 organisations syndicales issues de 7 pays européens qui ont participé à ces sessions.

PAYS (VILLE)	SYNDICATS REPRÉSENTÉS
France (Paris)	CFTC-cadres, CFDT-Cadres, Ugict-CGT
Hongrie (Budapest)	ÉSZT, FDSZ, OSZSZ, TBDSZ, TUDOSZ
Espagne (Madrid)	ATC-MCA, UGT-Asturias, UGT-FES, UGT-FITAG, UGT-MCA, UGT-TCM, UGT-UTC,
Autriche (Salzburg)*(+ Allemagne)	GPA-Djp /Ver.Di
Belgique (Bruxelles)	ACV-Transcom, CGSLB, GNC-CNE, LBC-NVK, LBC-CNE, SETCA-BBTK, UNI-EUROPA,
Suède (Stockholm)	Unionen

Qui a répondu au questionnaire ?

De quel secteur ou branche d'activité venez-vous ?



70% des répondants ne sont pas des représentants syndicaux à temps plein

www.eurocadres.eu

Boulevard du Roi Albert II, 5 - B - 1210 Bruxelles
Tel : +32 2 224 0730 - Fax : +32 2 224 07 33
E-mail: secretariat@eurocadres.org