

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

LE TRAVAIL : ÉVOLUTION
DES REPRÉSENTATIONS
ET DES PRATIQUES

L'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les pratiques de travail fait naître des questionnements relatifs à leur contribution à la structuration du travail et aux interactions sociales et humaines au sein des organisations.

par Christophe ELIE-DIT-COSAQUE*

Si l'on s'interroge souvent sur les apports des TIC à l'amélioration de la performance organisationnelle, de l'efficacité individuelle et collective, et de la productivité, on prend moins souvent en considération les mutations qu'elles induisent dans les dynamiques, les contenus et le sens du travail, des mutations pourtant déterminantes pour le résultat final de l'utilisation des technologies concernées. La vision de *l'utilisateur* qui doit intégrer la technologie dans ses pratiques supplante celle de l'acteur social [9], être porteur de savoirs exerçant un *métier*.

Dans ce contexte, il est important de comprendre comment les TIC participent à la structuration de l'activité individuelle et collective au sein des organisations. Comment, et dans quelle mesure, les tâches pratiques et concrètes du travailleur d'aujourd'hui prennent-elles appui sur les TIC ? Dans quelle mesure ces technologies contribuent-elles à (re)définir le contenu du travail ?

Après une présentation de quelques-unes des grandes mutations technologiques à l'œuvre au sein des organisations, nous proposerons dans cet essai une réflexion portant à la fois sur les évolutions des contenus du travail à l'ère des TIC et sur les implications organisationnelles et individuelles qu'ont ces évolutions.

TIC, CONVERGENCES ET TRAVAIL

En seulement quelques années, les TIC, outils incontournables pour les organisations contemporaines, ont révolutionné l'organisation et les contenus du travail dans le contexte plus global de la *société de l'information*. A cet égard, on peut remarquer l'influence au sein des organisations de l'Internet, de la convergence, des outils mobiles, des applications de gestion intégrées et des logiques des réseaux sociaux.

L'Internet facilite en effet les activités de recherche d'information, tout en mettant à la disposition des acteurs organisationnels d'importantes quantités d'informations utiles à leur travail. Dans une certaine mesure, l'Internet et les technologies associées (intranets, extranets, réseaux privés virtuels, etc.) auront permis d'orienter davantage le travail vers les tâches d'analyse et de prise de décision (dont on considère qu'elles dégagent une plus grande valeur ajoutée) en réduisant, à niveau

* Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, Dauphine Recherches en Management – UMR CNRS n°7088.

de résultat égal, les temps de recherche et de traitement de l'information pertinente.

Les technologies de l'Internet autorisent aussi des pratiques plus mobiles : elles facilitent le télétravail en permettant des accès distants aux espaces de travail et elles bouleversent l'espace-temps traditionnel de l'entreprise [11]. La dimension informationnelle du travail s'en trouve affectée et la capacité de savoir identifier et mobiliser rapidement l'information pertinente devient une compétence professionnelle essentielle. Dans une certaine mesure, cette impulsion favorise la convergence des tâches, et les contours des *métiers* deviennent de plus en plus flous.

Ces tendances sont renforcées par le phénomène de la *convergence des TIC* et la diffusion de terminaux mobiles de plus en plus performants dans les entreprises, notamment les *smartphones* (Blackberry et iPhone, entre autres), les *netbooks* ou encore les *clés Internet 3G*, qui font qu'un salarié peut rester « connecté » à son entreprise.

Dans ces conditions, les tâches de suivi et de coordination se confondent, de plus en plus, avec des activités relevant de la sphère personnelle de l'utilisateur qui vit désormais constamment entouré de TIC.

Ces tendances seront probablement renforcées par la diffusion de l'*informatique dans les nuages* (le *cloud computing*), qui permet de rendre l'espace de travail de l'utilisateur final accessible à partir de n'importe quel terminal, pour peu que celui-ci soit équipé d'un navigateur connecté à Internet.

En effet, un des atouts de ces types d'architecture est la possibilité de réduire les contraintes pesant sur le développement et l'administration des divers outils au niveau des directions des systèmes d'information (DSI) des entreprises, celles-ci pouvant se reposer sur des fournisseurs de services dédiés, parfois plus performants qu'elles ne pourraient l'être elles-mêmes. La mise en œuvre de ces applications peut dès lors être pour elles l'occasion de se concentrer davantage sur l'intégration des outils informatisés aux pratiques professionnelles et sur l'ajustement des contenus du travail (une tâche qui relève pour partie de la responsabilité des directions des ressources humaines). En outre, les fonctionnalités de certaines de ces applications font souvent une large place aux principes du travail collaboratif et transversal, qui, bien que non récents, se voient significativement renforcés. Dès lors sont induites des pratiques moins contraintes, plus souples, mais requérant une veille et une disponibilité constantes de l'utilisateur.

Une troisième tendance peut être observée, au travers de l'implémentation des progiciels de gestion intégrée (PGI). Avec ces applications de gestion soutenues par une démarche de réingénierie des processus d'affaires [4], on met en avant les bénéfices de la transversalité du management par les processus et de la standardisation au sein des organisations.

Toutefois, derrière certaines promesses d'efficacité de systèmes intégrant de *bonnes pratiques*, on a découvert

des systèmes souvent d'une utilisation complexe, difficiles à mettre en œuvre ou demandant des compétences qui ne sont pas toujours mobilisées (ou mobilisables), ce qui conduit, au final, à des taux d'échec importants [12]. La mise en œuvre de ces applications nécessite de profondes modifications de l'organisation du travail, autour de procédures intégrées au système. Dès lors, l'utilisateur exécute des tâches paramétrées et très encadrées, sans toujours en comprendre les principes de gestion sous-jacents. Cette opacité peut engendrer la frustration de l'utilisateur final, qui ne se voit plus sollicité en tant qu'acteur porteur de savoirs et de compétences et exerçant un *métier*, mais plutôt comme un *utilisateur* de l'application selon les modalités prévues.

Les contours des métiers et le sens du travail s'en trouvent affectés : « *On n'a aucune visibilité sur ce que l'on fait. A chaque tâche est assignée une procédure et si on ne la respecte pas, c'est bloquant* », déplore ainsi un comptable, utilisateur d'une nouvelle application de gestion intégrée.

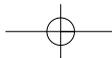
Enfin, une quatrième tendance, majeure, est à l'œuvre : la percée des principes des réseaux sociaux dans les logiques de l'organisation du travail informatisé au sein des entreprises. Si certains réseaux sociaux, tels que *Facebook*, se sont distingués par leur finalité avant tout ludique et focalisée sur des liens tissés entre amis actuels et/ou passés, les entreprises et les fournisseurs d'applications y découvrent des moyens de mieux suivre leurs clients (1) et de mieux cartographier non seulement les réseaux de relations et de compétences parmi leurs salariés, mais aussi leurs liens avec leurs clients et fournisseurs (2).

Ces outils et les méthodologies qui y sont associées reposent sur des pratiques de travail moins cloisonnées, plus transversales, en un mot, plus *sociales*, au sein des organisations. En même temps, ils doivent faciliter des choix organisationnels impliquant désormais la mobilisation de réseaux complexes d'acteurs de l'entreprise dans des formes de management par projet, où l'identification des compétences clés et le maintien de la cohésion d'ensemble sont essentiels.

Au-delà de l'accompagnement *du changement* lors de l'intégration des TIC, les choix relatifs aux évolutions des contenus ou aux adaptations du travail dans les entreprises ne doivent en aucun cas être faits en quelque sorte « par défaut », en postulant que les ajustements se feront d'eux-mêmes, tout naturellement [12]. Qu'il s'agisse de l'Internet, du travail collaboratif, du travail à distance ou des réseaux sociaux, les responsables d'entreprises doivent comprendre la façon dont le contenu du travail est modifié et structuré par les différents dispositifs technologiques, qui ne prennent tout leur sens que dans les interactions sociales dans lesquelles ils s'insèrent.

(1) Par exemple, les outils proposés par Salesforce.com.

(2) Exemple du Social Network Analyzer de SAP.



LES TIC ET L'ORGANISATION/STRUCTURATION DE L'ACTIVITÉ INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

Ainsi, les TIC, qui sont autant de moyens de rendre l'utilisateur plus responsable de ses tâches, peuvent conduire à une réflexion sur l'autonomie au travail et sur la réalité des moyens accordés pour pouvoir l'assumer.

En effet, l'autonomie peut être considérée comme un élément déterminant de la structuration des interactions des utilisateurs avec les TIC. Elle présuppose une certaine latitude du salarié dans la formulation de solutions à des problématiques de gestion. Le salarié est ainsi un peu plus acteur dans la définition de l'organisation, voire dans celle du contenu de son travail.

Il est cependant à noter que les utilisateurs ne disposent pas toujours des moyens (outils et compétences) qui leur permettraient de donner du sens à cette autonomie. Ces moyens ne leur sont parfois pas réellement accordés, ou ils ne savent pas les mobiliser ou encore ils en découvrent certaines contreparties, autrement plus contraignantes en termes de responsabilisation (c'est, par exemple, le cas de la mobilité, parfois perçue à tort comme un gage d'autonomie et de liberté...).

Les TIC peuvent aussi générer des pratiques conduisant à des formes de stress et d'anxiété liées à la « joignabilité » permanente du travailleur [7]. Cette *joignabilité* est parfois suscitée par les utilisateurs eux-mêmes, lors de leur expérience et de leur découverte de la technologie, et peut poser problème à ceux qui ont des difficultés à opérer un *distinguo* entre la sphère professionnelle et la sphère privée, voire, dans certains cas, à protéger cette dernière.

Ainsi, une application de messagerie électronique consultable depuis le domicile pourra conduire à un accroissement de la pression professionnelle, du fait d'exigences qui, bien que parfois non explicites, sont intégrées par les utilisateurs. Il apparaît plus rassurant d'être tenu informé quasiment en temps réel de l'avancement de certains dossiers, lorsque cela devient possible. Ainsi, un responsable fonctionnel recevant 150 courriels par jour préférera en faire un premier tri à son domicile, durant ses congés, afin de ne pas être totalement dépassé par l'ampleur de la tâche à son retour au bureau.

C'est aussi, en quelque sorte, faire preuve de disponibilité, d'écoute et d'engagement non seulement vis-à-vis de son entreprise, de ses collègues, mais aussi de ses clients et fournisseurs. La possibilité d'achever une tâche chez soi pourra, de fait, créer autant d'attentes chez les collègues de travail (les supérieurs hiérarchiques, mais pas seulement) que de tentations, chez les utilisateurs, de poursuivre leur travail en tout lieu et à quelque moment que ce soit.

Dans ce contexte, l'environnement social de l'action est donc déterminant. Par ailleurs, s'il ne s'agit pas d'une nouveauté pour les utilisateurs de TIC ayant le statut de cadre et dont l'autonomie d'organisation a aussi

pour corollaire le fait de travailler en fonction de plannings relativement flexibles, ces pratiques peuvent prendre de l'ampleur chez d'autres catégories d'utilisateurs davantage contraints dans l'organisation de leur travail.

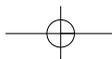
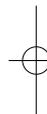
Par ailleurs, si, en soi, on peut y voir des opportunités pour faciliter l'organisation personnelle du travail, ces pratiques peuvent, au final, s'avérer contreproductives quand elles empiètent sur le temps de loisir ou de non-travail nécessaire au bien-être, à la créativité et, au final, à l'efficacité personnelle.

Un contrôle accru, par la hiérarchie notamment, peut en revanche être rendu possible par la plus grande transparence des processus de travail. Dès lors, la transparence induite par certaines applications de gestion est parfois vécue comme une menace, qui (entre autres choses) restreint l'autonomie et contribue à un appauvrissement du travail.

« *Nous travaillons à ciel ouvert* », « *nous ne sommes plus responsables de ce que nous faisons et de la façon dont nous le faisons* », déplore un utilisateur d'un PGI, qui fait référence aux procédures de contrôle interne qui y sont intégrées. Ces applications permettent ainsi de promouvoir une plus grande transparence des processus, et donc du travail de ceux qui les exécutent. À côté des craintes de salariés qui se sentent parfois contrôlés à outrance, « *fliqués* », dépossédés de leur travail du fait de « l'opacité » des procédures pré-paramétrées dans les applications, d'autres se sentiront protégés, rassurés et confortés, parce que guidés par une application qui restreint la survenue de mauvaises utilisations ou la possibilité d'accomplir, involontairement, des actions non autorisées.

Une plus grande transparence, cela peut aussi permettre à la hiérarchie de constater par elle-même la nature des difficultés éventuelles rencontrées par les salariés, de manière à leur offrir un meilleur support. En revanche, lorsque les pratiques contrôlées ne permettent pas de répondre aux contraintes de gestion émergentes non prévues, les adaptations individuelles et organisationnelles peuvent s'apparenter à des formes d'improvisation ou de bricolage, à des pratiques non structurées et, de fait, risquées parce que s'éloignant des procédures prévues, même si elles font davantage appel aux savoirs et aux compétences « métier » des utilisateurs.

En cela, si ces compétences demeurent nécessaires, elles sont de plus en plus fréquemment amenées à être mobilisées *à la marge*, dans les cas où la technologie ne permet pas de répondre aux contraintes de gestion qu'elle est censée intégrer. Cela ne manque pas de susciter l'étonnement de jeunes diplômés stagiaires, qui découvrent parfois qu'ils n'ont que peu besoin d'utiliser les connaissances techniques « métier » qu'ils ont acquises durant leur cursus universitaire. Ainsi, certains métiers du domaine de la comptabilité et du contrôle de gestion, par exemple, voient leur composante normative et structurée à tel point automatisée que nombre de ceux qui les exercent ont le sentiment de ne plus avoir à en comprendre avec précision les principes



sous-jacents. Si cela est peut-être plus rassurant, d'un certain point de vue (en effet, certains risques d'erreur sont réduits), il est à noter une évolution des contenus du travail, soit vers des activités stratégiques à forte valeur ajoutée (dans le meilleur des cas), soit vers des activités de contrôle et de gestion des erreurs : « *On ne voit plus que ce qui ne va pas* », nous dit ainsi un assistant contrôleur de gestion.

TIC, TRAVAIL ET ADAPTATION

Ces phénomènes soulignent le fait que l'individu doit être replacé au centre de la relation entre les TIC et le travail. En effet, c'est en partie à la frontière entre les prescriptions organisationnelles, les mécanismes d'adaptation individuelle aux TIC et l'appropriation des TIC que se co-construit le contenu du travail.

On notera en particulier des efforts d'adaptation aux technologies de la part des utilisateurs [2]. Ces formes d'adaptation contribuent à la structuration du travail, à la définition de son contenu en pratique et elles soulèvent la question de la pertinence des outils utilisés.

Plus spécifiquement, des modes d'adaptation actifs mis en œuvre par les utilisateurs focalisés sur la résolution des problèmes, seront considérés comme plus efficaces que des modes d'adaptation plus passifs face à la technologie. La perception des bénéfices de la technologie et le niveau de contrôle de l'utilisateur sur la technologie sont des facteurs déterminants de ces stratégies d'adaptation [2]. Ainsi, le fait non seulement d'offrir aux utilisateurs un degré suffisant de contrôle par la formation et des messages rassurants, mais aussi de mettre en exergue les atouts des TIC proposées sont autant d'actions de nature à faciliter l'intégration de ces outils dans les pratiques de travail. Dans ce contexte, c'est bien la compréhension en pratique de la nature du travail et le sens qui lui est donné, qui deviennent cruciaux pour l'utilisateur.

On peut également identifier certains essais d'adaptation des technologies aux tâches et aux styles de travail par leurs utilisateurs [10]. C'est notamment par ces adaptations que l'utilisateur-acteur a la possibilité d'influer sur le contenu de son travail et de contribuer à le définir.

Les modes d'intégration des outils informatisés dans les pratiques des utilisateurs peuvent aboutir à des usages émergents innovants susceptibles de faciliter le travail [1] ou, au contraire, à des formes d'usage non souhaitées [3-6]. Pour faire face à ces dernières, des restrictions peuvent être prévues dans les propriétés des TIC, qui répondent souvent à des impératifs de standardisation et de contrôle. La flexibilité offerte par certaines applications basées sur des architectures « dans les nuages » pourra amener à repenser les restrictions intentionnelles sur le poste de travail, grâce à des modules plus facilement personnalisables au niveau de l'interface-utilisateur. Des modes de mana-

gement des TIC davantage orientés vers les utilisateurs finals sont alors envisageables, sans que cela pose de problème en matière d'intégration de données, ou de systèmes.

MAÎTRISE ET SENS DU TRAVAIL

La multiplication des outils de communication sur le poste de travail contribue à l'apparition d'un sentiment d'urgence [5], à la rupture des rythmes et des temporalités du travail [8]. Un sentiment de « surcharge des TIC » en découle, dans lequel, précisément, les TIC contribuent à l'émergence de problèmes qu'elles sont censées résoudre, comme notamment la surcharge informationnelle et les interruptions répétées (par l'arrivée de courriels, par le téléphone, etc.) de l'utilisateur dans la réalisation de ses tâches. Mais la technologie, loin d'être une panacée permettant de résoudre tous les maux de l'entreprise, doit finalement être ramenée à ce qu'elle est réellement : un simple outil.

Ainsi, tel manager insiste sur le fait que ce n'est pas son rôle que de lutter pour faire fonctionner une application, que son métier, c'est de manager son domaine fonctionnel. « *Ça n'est pas mon job* ». « *Moi, ce que je veux, c'est faire mon travail* ».

Dès lors, qu'est-ce que « faire son travail » ?

Les TIC, même intimement imbriquées dans le travail, demeurent des outils. Mais ce sont des outils « ultra-présents », des outils sans lesquels le travail semble perdre sa substance, « n'avance plus », ou presque. Il peut s'agir du manager, qui, privé de ses accès aux applications de l'entreprise ou de sa messagerie électronique, se sent démuné face à l'urgence des échéances auxquelles il est soumis. Ou encore d'agents en charge de la vente de billets de train, dans une gare ferroviaire, à 16h00, un jour de départs en vacances, qui, « victimes » d'une panne informatique, se trouvent démunis, car dans l'incapacité de vendre ou d'échanger des billets de train, voire même simplement d'informer les voyageurs inquiets, et ainsi réduits à leur dire : « *Voyez directement avec le contrôleur, sur le quai...* ».

C'est ainsi que l'on doit parfois faire à nouveau appel à des modes de régulation humains, manuels, mais parfois hasardeux parce qu'au fond, « *on ne sait plus faire* ».

Les modes modernes de régulation font appel à des connaissances et à des compétences du métier qui ne sont pratiquement plus mobilisées au quotidien, parce qu'elles sont prises en charge par des applications informatisées. De là découle, dans des circonstances exceptionnelles, l'embarras de notre agent de vente de tout à l'heure, finalement dépossédé de son travail, qui lui échappe parce qu'il se définit par son interaction avec un système qui ne remplit plus le rôle qui lui est assigné.



CONCLUSION

Contenu du travail et TIC ne sont pas seulement liés. Ils se définissent mutuellement, dépendent l'un de l'autre, ils existent l'un par l'autre. On assiste néanmoins à un changement de la nature même du travail et de son contenu, mais sans que les façons de le penser n'évoluent elles-mêmes.

Par conséquent, il apparaît nécessaire que, de concert, les directions des services informatiques (DSI) et les directions des ressources humaines (DRH) des entreprises :

- identifient la contribution pratique des applications mises à la disposition des utilisateurs pour effectuer leur travail, à la lumière de la valeur ajoutée escomptée de l'introduction des TIC. Des principes d'utilisation peuvent souligner les modalités d'usage souhaitées et/ou mettre en garde contre celles qui ne le sont pas. Pour promouvoir ces changements, plus que d'élaborer des chartes (que les salariés ne lisent pas toujours), il convient de faire évoluer, au sein de l'organisation, la culture liée au travail et ses manifestations concrètes (à cet égard, le rôle joué par les TIC doit être clarifié) ;
- adaptent les conditions de travail afin de les rendre cohérentes tant avec les potentialités offertes par les TIC mises à disposition qu'avec le contexte social dans lequel celles-ci sont utilisées. Ces initiatives (parfois prévues dans le cadre des démarches de conduite du changement) sont souvent associées aux projets de mise en œuvre des TIC et à leurs échéances. Trop vite oubliées face aux urgences du quotidien, elles doivent néanmoins s'inscrire dans un processus autonome et continu d'ajustement des contenus du travail. Il convient de permettre aux acteurs sociaux de comprendre, au travers de leur travail, quel est leur rôle dans l'organisation ;
- pour que les changements apportés aux pratiques de travail soient efficaces, il est nécessaire que les schémas de pensée qui y sont liés, évoluent. C'est ainsi qu'il convient d'éviter que l'on en arrive à la reproduction des mêmes pratiques avec l'introduction de TIC différentes, alors qu'un changement est souhaité. Il importe, notamment, de clarifier la façon dont certaines activités de travail s'insèrent dans le projet de l'organisation. La technologie doit être envisagée en lien avec le travail qu'elle doit permettre d'accomplir, mais aussi avec le sens qu'attribuent à celui-ci ses différents utilisateurs, qui sont avant tout des acteurs sociaux. A elle seule, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ne saurait suffire à donner du sens au travail et aux différentes activités qui le constituent.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] AHUJA (M.K.) and THATCHER (J.B.), « Moving beyond intentions and toward the theory of trying: effects of work environment and gender on post-adoption information technology use », *MIS Quarterly Executive*, 29, 3(2005), pp. 427-459.
- [2] BEAUDRY (A.) and PINSONNEAULT (A.), « Understanding User Responses to Information Technology: A Coping Model of User Adaptation », *MIS Quarterly Executive*, 29, 3(2005), pp. 193-524.
- [3] DE SANCTIS (G.), *Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Revolution*, ed. HarperCollins, New York, 1993.
- [4] HAMMER (R.) and CHAMPY (J.), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, ed. Harper Collins, New York, 1993.
- [5] ISAAC (H.), KALIKA (M.) et CAMPOY (E.), « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information », *Management et avenir* (2007).
- [6] JASPERSON (J.), CARTER (P.) and ZMUD (R.A.), « Comprehensive Conceptualization of Post-Adoptive Behaviors Associated with Information Technology Enabled Work Systems », *MIS Quarterly Executive*, 29, 3(2005), pp. 525-557.
- [7] JAUREGUIBERRY (E.), « Les branchés du portable », *Sociologie des usages*, ed. PUF, Paris, 2003.
- [8] KALIKA (M.), BOUKEF CHARKI (N.) and ISAAC (H.), « The Napoleon effect perspective: An empirical investigation of e-mail use versus face-to-face meetings », *Communications of the Association of Information Systems*, 22, 27 (2008), pp. 501-514.
- [9] LAMB (R.) and KLING (R.), « Reconceptualizing Users as Social Actors in Information Systems Research », *MIS Quarterly Executive*, 27, 2(2003), pp. 197-235.
- [10] LEONARD-BARTON (D.), « Implementation as Mutual Adaptation of Technology and Organization », *Research Policy*, 17, 5(1988), pp. 251-267.
- [11] METZGER (J.-L.) et CLÉACH (O.), « Le télétravail des cadres : Entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, 46 (2004), pp. 433-450.
- [12] NELSON (R.R.), « IT Project Management: Infamous Failures, Classic Mistakes and Best Practices », *MIS Quarterly Executive*, 6, 2 (2007), pp. 67-78.

