



## Usage des TIC et RSE

*Nouvelles pratiques sociales  
dans les grandes entreprises*

*François SILVA, CNAM-ECEM*

*Stéphane HUGON, GRETECH-Sorbonne*

**Rapport**  
*Juin 2009*

## Résumé

L'usage des technologies de l'information et de la communication s'est répandu dans les entreprises depuis les années '80. Il a modifié largement l'organisation du travail en révélant et accélérant de nouvelles pratiques et de nouvelles relations sociales.

Il a permis à la fois des gains de productivité considérables dans la production de données et son archivage, ainsi que le développement d'une logique de processus dans les fonctions administratives et de service. Ceci permet une réduction des délais de traitement et une entrée des organisations dans une culture de flux tendus.

Les conséquences de ces transformations sur le travail et sur les personnes sont importantes. On note :

- Une forte augmentation des volumes d'information et de données,
- Une fragmentation et spécialisation des tâches,
- Une intensification des rythmes d'échange et de travail.

L'ensemble montre que les technologies sont davantage pensées par les entreprises sur un plan technique que sur un plan organisationnel et humain, qui n'apparaît souvent que secondairement. La tendance est que la question technique est pensée d'abord par les outils, puis par la valeur d'usage. La question de l'efficacité reste ouverte. Elle nécessite probablement de nouveaux indicateurs.

Il apparaît ainsi qu'un défi majeur s'impose aux entreprises : celui de la capacité des managers à s'approprier les outils et à accompagner leurs équipes dans la transformation de l'organisation du travail, au travers de logiques collaboratives dont les TIC sont les supports.

Cette mutation est portée par de nouveaux outils (wiki, réseaux sociaux, messagerie instantanée, blogs...), de nouveaux comportements (nouveaux imaginaires professionnels et des relations en entreprise) et de nouvelles cultures de travail (plus horizontales) témoignant d'une nouvelle génération de salariés.

Ces personnes développent des attentes nouvelles en phase avec une émergence des responsabilités sociale et environnementale pour les entreprises :

- Une meilleure répartition des temps de travail et de vie personnelle,
- Une redéfinition éthique des cultures d'entreprise,
- Un certain respect de la diversité et de l'intégration des personnes handicapées, ainsi qu'une réduction de l'impact écologique des activités des entreprises.

Les TIC révèlent donc un risque de divergence entre deux cultures du travail. Si les technologies sont déjà disponibles, les entreprises, à travers leurs managers et salariés, doivent apprendre à les utiliser.

Bon nombre d'usages sont à inventer qui vont transformer les organisations.

## Sommaire

<b>Présentation .....</b>	<b>5</b>
Objectifs .....	5
<b>Méthodologie .....</b>	<b>5</b>
<b>Membres du groupe de travail ORSE-CIGREF et témoignages d'experts.....</b>	<b>6</b>
Représentants d'entreprises membres du CIGREF et / ou de l'ORSE.....	6
Témoignages d'experts et contributeurs .....	6
<b>Ressources.....</b>	<b>7</b>
Revue, presses : .....	7
Ouvrages : .....	7
<b>Mutations économiques et sociales : les TIC au cœur de la transformation des entreprises</b>	<b>8</b>
Une mutation sociétale de fond : une transformation des logiques et des acteurs économiques et sociaux.....	8
Une redéfinition des normes sociales traditionnelles .....	9
- Les TIC et la fragmentation sociale : une correspondance société / entreprise.....	9
- Les TIC comme accélérateur de l'histoire .....	10
- Les TIC favorisent les non-dits, l'autoformation, l'ajustement mutuel, les sens communs et les logiques implicites. ....	11
- Les TIC et les discriminations des personnes en fonction de leur culture technologique. ....	11
- Une émergence du management par l'affect : une saturation des modèles patriarcaux et autoritaires au profit de logiques horizontales. ....	12
- Une exigence éthique nouvelle .....	12
- Une jeune génération porteuse d'exigences technologiques nouvelles.....	13
Une transformation des usages plus qu'une transformation des outils .....	14
- Les 3 âges de la technologie.....	14
- Des entreprises en danger de fragmentation .....	16
<b>Décryptage des nouveaux usages sociaux dans les entreprises et analyse de leurs valeurs</b>	<b>18</b>
De l'atelier au bureau .....	18
Sortir du paradoxe des TIC : une inflation qui questionne l'efficacité.....	20
- L'explosion du volume de données (et des supports d'information) est largement favorisé par les TIC .....	21
- Valeur relative des données, de leur pertinence, et augmentation des temps de traitement .	21
- Question de performance, et de productivité par rapport aux coûts techniques.....	22

Impact des TIC sur la santé des salariés.....	22
Lutte contre les nouvelles discriminations et les handicaps.....	23
Evolution du management et repositionnement des liens sociaux.....	25
- De jeunes salariés en décalage technologique.....	25
Redéfinition des temps de travail et des conséquences sur la vie personnelle. ....	26
Le repositionnement des liens sociaux comme valeur ajoutée.....	28
- Impact humain : risque de délitement de la performance .....	28
- Risque de saturation de la valeur d’usage et de la performance.....	28
Contribution de ces nouvelles formes de travail à la préservation de l’énergie et de l’environnement :.....	29
<b>Préconisations du groupe de travail.....</b>	<b>31</b>
Etablir des bilans annuels sur les usages des TIC.....	32
Promouvoir un usage responsable des outils en dotant l’entreprise d’une charte d’usage, notamment en matière de gestion des mails .....	33
Renforcer le rôle du Correspondant Informatique et Libertés (CIL) en entreprise .....	34
Mieux accompagner les utilisateurs des TIC pour améliorer leurs pratiques .....	35
Interpeller les fournisseurs sur l’accessibilité des outils.....	35
Faire entrer les hommes, les organisations et les technologies dans une culture commune.....	35
Permettre au management de s’approprier les TIC .....	36
Créer des synergies entre les fonctions Ressources Humaines (RH) et Système d’Information (SI) pour favoriser le développement responsable de l’usage des TIC.....	36
Promouvoir l’usage des supports traditionnels de l’information, en parallèle des supports offerts par l’usage des TIC .....	37
<b>En conclusion .....</b>	<b>38</b>
Annexe : Lexique des termes techniques .....	39

## Présentation

### • Objectifs

A l'initiative du CIGREF et de l'ORSE, un groupe d'étude a été constitué afin de permettre une réflexion sur les enjeux sociaux des TIC pour les entreprises. Ce groupe est formé d'acteurs et de décisionnaires (Directeurs des systèmes d'information, Directions des ressources humaines, acteurs syndicaux...).

Il a permis des rencontres suivies avec des chercheurs, observateurs, praticiens et experts de différents secteurs économiques, dans le cadre d'une réflexion menée sur une année, et à partir de cas pratiques observés dans de grandes entreprises, des témoignages directs, des études et des situations concrètes d'entreprises.

La dynamique du groupe a ainsi ouvert une réflexion sur l'émergence des nouveaux usages sociaux consécutifs à l'introduction et la généralisation des nouvelles technologies dans l'organisation du travail. Il a permis en outre de mesurer l'ampleur des transformations, tant sur un plan social qu'organisationnel, ainsi que d'identifier des pratiques concrètes mises en œuvre dans les organisations.

Ce présent document a pour ambition de donner des pistes de compréhension sur les appropriations sociales des TIC en entreprise, et de proposer des méthodes pour rendre efficaces et acceptables l'usage de ces outils par les entreprises d'aujourd'hui et de demain. L'enjeu étant de permettre d'orienter les pratiques vers une prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise.

## Méthodologie

La méthode appliquée au projet a permis de rassembler régulièrement un groupe de travail d'une vingtaine de personnes issues d'entreprises et d'organismes variés, et membres du CIGREF et de l'ORSE. Des intervenants et grands témoins (acteurs économiques, chercheurs, consultants...) sont venus alimenter les débats par des réflexions stratégiques et des cas d'entreprises.

Une recherche documentaire a complété les travaux. Chaque réunion thématique a été engagée par une présentation théorique et une analyse pratique, un débat entre les membres et les intervenants a généré des confrontations de points de vues et de méthodes. Chaque séance a eu pour objet de faire émerger des situations concrètes ainsi que des « bonnes pratiques ».

## Membres du groupe de travail ORSE-CIGREF et témoignages d'experts

Ce rapport est issu des réflexions et des échanges qui ont eu lieu en 2008, dans le cadre des réunions du groupe de travail CIGREF-ORSE, avec la participation des personnes suivantes :

### ■ Représentants d'entreprises membres du CIGREF et / ou de l'ORSE

- Ph. Balin, sanofi-aventis
- P. Bernard, Société Générale
- C. de Montgolfier, Carrefour
- V. Delille, UCANSS
- J. Ezratti, Confédération Force Ouvrière
- S. Fortin, EDF
- L. Fouassier, Groupement des Mousquetaires – Intermarché
- C. Girod, ECOFI Investissements
- C. Grellier, Bouygues Immobilier
- H. Legras, AREVA
- F. Lett, Crédit Coopératif
- C. Loitron, OCP
- C. Maffre, Banque de France
- B. Meunier, UCANSS
- R. Pareti, SFR
- J.P. Rémy, Banque de France
- F. Subrenat, LVMH
- S. Weill-Boëdec, Union In-Vivo

### ■ Témoignages d'experts et contributeurs

- Me Auriault, avocat
- G. Berhault, ACIDD.
- Ch. Besseyres des Horts (HEC-Chaire Toshiba Mobilité).
- R. Chevallet, ANACT
- P.-A. Chardel, ETOS, Institut TELECOM & Management Sud Paris
- C. Delhay, Accenture.
- S. Hugon<sup>1</sup>, Sociologue, Sorbonne – GRETECH
- J. Milot, Médecin du travail
- F. Silva<sup>2</sup>, Professeur ESCM Tours/Poitiers - Professeur Associé CNAM - Président du Ce-dS - Vice Président de l'IAS

---

<sup>1</sup> Animateur, coordinateur du groupe et rédacteur du rapport

<sup>2</sup> Animateur, coordinateur du groupe et rédacteur du rapport

## Ressources

Le groupe a pu bénéficier de ressources documentaires et de revues de presse fournies par le CIGREF et l'ORSE.

### • Revues de presse :

- CSR Europe, F. Bordage, I. Weisbecker, P. Agazzi, C. Grelli, Développement durable : les DSI prennent l'initiative, 01/06/07
- ADEME, Nouvelle réglementation pour les DEEE, 01/11/05
- Le Monde, C. Decourtieux, Google va se mettre au vert, 29/12/07
- Guide pour une High-tech responsable, Greenpeace, 11/07
- Le Monde, A. Reverchon, Les industriels de l'informatique contraints à l'économie d'énergie, 02/10/07
- Le Monde, En France, « l'éco-conception » piétine, G.A. Le Monde, 01/11/06
- Les Echos, E. Grasland, Microsoft veut la norme ISO pour rassurer les Etats, 06/09/07
- Futura sciences, Jean-Luc Goudet, Mauvaises notes en écologie pour la hi-tech selon Greenpeace, 29/11/07
- Environnement et stratégies, Les DEEE attisent les convoitises, 13/09/09i
- La Tribune, l'industrie des technologies de l'information se met au vert, Sophy Caulier, 24/10/07
- Le Figaro, Y. Miserey, Effets des portables sur la santé : les études passées au crible, 22/01/07
- Le Monde : Jean-Michel Dumay Gagner du temps en pure perte 21/04/07

### • Ouvrages :

- Bardini, T. "Le clavier avec ou sans accord", Réseaux n°87, 1998
- Bougnoux, Daniel, "L'innovation technique et ses usages", chapitre V, Introduction aux sciences de la communication. Paris: La Découverte, 1998
- Greenan N., Moatty F., Changements organisationnels et relations au travail, in RESEAUX, vol 23, 2005, n° 134, P026(134)
- Hugon, Stéphane, Espaces partagés et socialités électroniques, in Revue Sociétés, 2006/1, N° 91
- Jouët, Josiane, Retour critique sur la sociologie des usages, Réseaux, 100, 2000
- Maffesoli, Michel, Le Temps des tribus. Le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes, La Table Ronde, 2001, 330 p. (3eéd)
- Mallein, P. et Toussaint, Y. "L'intégration sociale des TIC: une sociologie des usages", Technologie de l'information et de la société, 6, 1994
- Silva, François, Etre e-DRH, Editions, Liaisons, Paris, 2007

## Mutations économiques et sociales : les TIC au cœur de la transformation des entreprises

### • Une mutation sociétale de fond : une transformation des logiques et des acteurs économiques et sociaux.

Les transformations dans les cultures du travail ne sont pas seulement le fait de décisions et de phénomènes spécifiques à l'espace de l'entreprise. L'influence de la société toute entière sur l'espace du travail est importante. Il faut ainsi noter depuis une vingtaine d'année une transformation sociale, qui vient dans son ensemble impacter de manière profonde et durable les formes d'organisation du travail en entreprise.

Cette mutation est révélée en premier lieu par les transformations technologiques, mais elle est aussi :

- une transformation du leadership et des formes de cohésion sociale,
- une modification des relations de hiérarchisation et de circulation du pouvoir, notamment auprès des jeunes salariés,
- et une modification de la construction de la confiance dans les groupes.

La nature même des technologies de l'information et des méthodes n'est que l'indice d'une mutation relationnelle et sociale plus importante.

On peut considérer qu'il existe aujourd'hui un effet d'actualité qui semble concentrer et cristalliser les transformations sur une génération, celle-ci oblige donc les méthodes managériales à s'adapter, et ce, de manière assez rapide. La nature même des technologies de l'information et de la communication (TIC) en entreprise va rendre visible ces nouvelles configurations relationnelles.

Les logiques d'encadrement, les techniques managériales, les cultures et les outils des relations humaines sont au contact direct de cette transformation. Les TIC sont donc à la fois le révélateur de la mutation, et son accélérateur.

*« Il y a aussi l'illusion des solutions techniques « presse bouton » : le changement par les TIC. Le projet TIC reste trop souvent dans sa dimension technique. Avec le risque de délégation trop forte du projet vers la maîtrise d'œuvre informatique (MOE). On observe souvent une sous valorisation, dans la conduite des projets, de tout le capital de connaissances et de savoir-faire détenus par l'organisation sur son activité, au profit de l'expertise logiciel et technique. Ce capital est très important. La réussite du projet peut être mise en péril, en effet l'usage peut se construire de façon inadaptée. On a un risque de perte de maîtrise du projet par la maîtrise d'ouvrage (MOA), de dérives vers une solution moins adaptée à la réalité de l'activité ».*

(Intervention d'un membre du groupe de travail ORSE-CIGREF)

On remarque aujourd'hui dans les entreprises – et plus encore dans le tertiaire - que les outils s'orientent vers une plus ample appropriation sociale, c'est-à-dire qu'ils cherchent à pouvoir épouser une configuration humaine et sociale en mutation. La société se transforme, si l'entreprise veut rester en phase avec ses équipes, elle devra la comprendre et l'accompagner.

Une génération se fait jour, avec ses manières de faire, ses modes de construction du collectif, ses imaginaires du travail. La manière d'encadrer diffère, on est probablement passé en peu de temps d'un modèle du type sportif avec l'idée de compétition centrée sur l'individu à un modèle du type ludique valorisant l'équipe, l'expérience d'intégration à un groupe existant.

## • Une redéfinition des normes sociales traditionnelles

### - Les TIC et la fragmentation sociale : une correspondance société / entreprise.

Les TIC viennent accélérer un phénomène de nature sociale. Jusque dans la

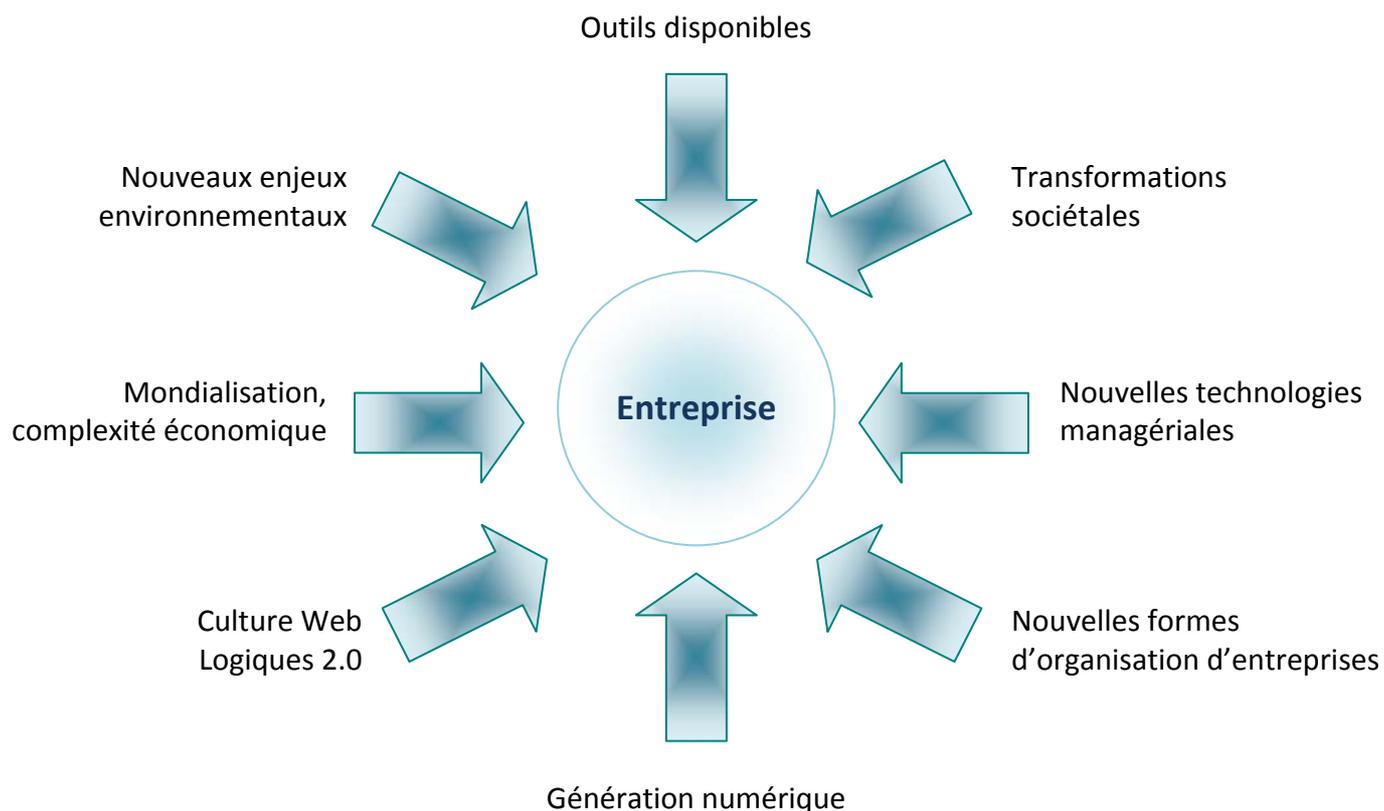
*« Le temps du droit est différent, aujourd'hui on voit bien un changement de nature de la relation subordonnée, de la notion de contrat de travail, puisqu'un salarié va pouvoir travailler dans plusieurs lieux. La question de la possibilité de contrôle des salariés va émerger ».*

(Me. Auriault, Avocat)

deuxième partie des années 80, les cultures du travail sont encore marquées par un esprit issu du monde industriel : le travail est fortement constitutif de l'identité sociale, il s'inscrit dans un contexte culturel où les valeurs d'effort, d'abnégation, de mérite et de patriarcat sont totalement structurantes. Le travail édicte donc légitimement les logiques de contrôle, de subordination, de sécurité et

de liberté qui encadrent le droit et les comportements de la personne à partir de la situation de travail.

Tout autre sera l'esprit qui émergera au début des années 90. Les générations qui prennent place se désinvestissent de la valeur du travail, ou ne la placent plus comme le fondement de la réussite sociale et de la réalisation de la personne. Cette génération va également se structurer sur des valeurs moins hiérarchiques, et donnera une importance croissante aux plaisirs immédiats, aux relations sociales de groupes et aux logiques de contributions et d'échange (du type web 2.0). Ces valeurs affectent directement l'espace du travail.



### **L'entreprise au cœur des mutations sociales, techniques, économiques**

Ces tendances sociétales viennent s'inscrire dans un contexte international caractérisé par la prise d'importance du secteur des services. Ce nouvel environnement soumet les entreprises à des contraintes très différentes (temporalité et visibilités plus courtes, contexte international plus mouvant, cycles économiques plus variés...).

L'informatisation va accompagner et augmenter cet effet de fragmentation du travail et des relations sociales dans l'entreprise. Associées au développement du management par projet, émergent alors dans l'esprit des salariés des formes de particularisme et de logiques communautaires, soutenues largement par des outils de réseaux. Ici les TIC alimentent une forme de morcellement de l'entreprise au profit de réseaux plus informels et plus mobiles.

#### **- Les TIC comme accélérateur de l'histoire**

Les TIC favorisent les fragmentations des temporalités, des éclatements des espaces et les différenciations de personnes.

Les TIC ont catalysé différents facteurs d'éclatement des groupes de salariés. En effet, elles favorisent la déconstruction des chaînes de responsabilités, dans la mesure où les messageries, par exemple, peuvent permettre de contourner certains processus hiérarchiques ou techniques, pour favoriser des liens informels qui s'étoffent de fait.

Les rythmes et lieux de travail ne sont plus partagés par l'ensemble de l'entreprise, et développent de fait des territorialisations, c'est-à-dire des espaces temps propres à telle équipe ou à tel projet. La cohésion de l'entreprise peut être questionnée.

**- Les TIC favorisent les non-dits, l'autoformation, l'ajustement mutuel, les sens communs et les logiques implicites.**

Les TIC se caractérisent par l'introduction de technologies à tous les niveaux des processus de travail. Les outils mis à disposition laissent une grande part à l'auto-organisation, à la formation et au développement de routines et des compétences nouvelles. Celles-ci peuvent se déployer de manière non encadrée, et favoriser des différenciations fortes des salariés en fonction de leur culture technique.

Les TIC peuvent néanmoins favoriser des logiques d'échange d'expérience, mais sauf volonté expresse de la direction, les compétences évoluent de manière assez libre, et marquent parfois une différenciation entre les modes de travail.

**- Les TIC et les discriminations des personnes en fonction de leur culture technologique.**

L'implémentation des technologies dans l'entreprise accentue des

*« Avec le télétravail, on peut avoir des situations de « placard numérique ». Les employés demandent à revenir à travailler sur leur lieu de travail au moins à temps partiel. Le collectif câblé n'est pas le collectif du lieu de travail. »*

(J.P. Bouchet, CFDT-Cadres)

différences marquées entre générations, niveaux de formation, expériences personnelles des outils. En effet, suivant l'âge, les diplômes, l'expérience et les usages, les personnes auront des formes d'appropriation contrastées qui peuvent déboucher sur des marginalisations voire des exclusions à terme. D'où l'importance pour les

organisations de sensibiliser et de former chacun à une bonne compréhension de ces technologies.

### - Une émergence du management par l'affect : une saturation des modèles patriarcaux et autoritaires au profit de logiques horizontales.

*« L'entreprise en réseau contribue à modifier les rapports au lieu, les habitudes au travail et les nouvelles formes de la vie. Les pratiques ne se modifient plus par le dedans, l'identité, l'appartenance, mais par une relation entretenue entre un dedans et un dehors. En général, les TIC sont censées favoriser l'autonomie des individus puisque ceux-ci ne sont plus tributaires d'une organisation centralisée ».*

(G. Berhault. ACCID)

L'arrivée sur le marché du travail de ces générations plutôt rétives aux formes relationnelles verticales et patriarcales a accéléré la tendance à l'horizontalisation des relations sociales en entreprise vers une logique dite 2.0. Et c'est tout naturellement que ces jeunes salariés orientent les usages et les appropriations des outils et méthodes managériales vers des logiques moins hiérarchiques et plus horizontales.

### - Une exigence éthique nouvelle

Le paradigme de l'éthique est en train de changer. Il élargit et transforme la nature et le contenu du travail. Le salarié est ainsi confronté à une responsabilité et une autonomie nouvelles qui étaient celles des métiers indépendants. Ainsi un contrôle permanent dans le temps et l'espace se substitue au contrôle de la seule présence hiérarchique. Cela devient une surveillance de tous les instants, contrepoids de ces autonomies nouvelles temporelles et spatiales.

La question de la responsabilité concernait précédemment les professions libérales, telles que les avocats, médecins ou architectes, pour les fonctions de régulation et d'assistance. Leur « Ordre » ou association professionnelle couvraient en particulier tous les domaines touchant à leur code déontologique.

Le statut du salarié évolue ainsi par rapport à son employeur, qui peut être dans un autre pays ou continent. La notion de subordination qui exprimait un lien de dépendance très prégnant avec sa hiérarchie se trouve profondément modifiée. Différents scandales récents (manipulations financières chez Enron et World Com, écoutes téléphoniques et ouvertures de la messagerie chez Hewlett Packard, état de quasi-faillite de Parmalat, conditions de départ de certains dirigeants), montrent que les subordonnés ne doivent plus être obligés de tout accepter de leurs autorités hiérarchiques. L'affaire Kerviel est une illustration problématique de la façon dont le monde de la finance doit établir un certain nombre de nouvelles règles éthiques.

La crise financière que connaît la planète doit nous conforter aujourd'hui sur l'urgence de mettre en place de nouvelles normes et de nouvelles règles de prévention des risques multi formes.

Ces mutations se développent dans la mesure où les organisations entrent dans des logiques de réseaux diluant et déléguant les responsabilités. En premier lieu, l'encadrement et les experts de ces organisations ont besoin de pouvoir s'appuyer sur des principes formalisés relatifs aux conduites et pratiques (chartes, codes...). C'est un des rôles du Correspondant Informatique et Libertés dans l'entreprise que de garantir le développement maîtrisé des TIC, à travers notamment des chartes et des codes. C'est aussi le rôle des associations professionnelles, telles que le CIGREF et l'ORSE, de réfléchir et faire réfléchir leurs membres, ainsi que leur écosystème et les prenantes, sur ces problématiques de l'éthique.

#### **Focus sur... le Correspondant Informatique et Libertés**

Le Correspondant Informatique et Libertés (CIL) est introduit par la loi du 6 janvier 1978, révisée en 2004. Ce dispositif facultatif « exonère les responsables de traitements [dans une entreprise, collectivité, administration, association] de l'accomplissement de tout ou partie des formalités préalables leur incombant (...) ». C'est également un moyen d'assurer une meilleure application de la loi. Pour aider les CIL dans l'accomplissement de leurs missions, la CNIL a mis en place un service dédié d'informations et de conseils. Enfin, les CIL disposent d'une association dédiée, l'AFCDP, dont l'objet est « *de promouvoir et développer une réflexion quant au statut et aux missions des correspondants à la protection des données personnelles, de favoriser dans ce domaine la concertation entre les entreprises et les pouvoirs publics, de développer les échanges entre ses membres pour favoriser les meilleures pratiques professionnelles* ».

(Source : [www.cnil.fr](http://www.cnil.fr) / Espace « Correspondants »)

Il faut avoir des logiques transversales qui doivent intégrer les questionnements tant autour de la responsabilité sociale des organisations, du développement durable que de la gouvernance.

#### **- Une jeune génération porteuse d'exigences technologiques nouvelles**

Quand les jeunes générations se réapproprient la compétence et le réenchancement technologique.

D'autres éléments culturels viennent alimenter ce renouvellement générationnel. Il faut noter un renversement dans la capacité d'une entreprise à susciter l'adhésion de ses salariés par son équipement technologique. Jusque dans les années 90, l'entreprise était le lieu de l'innovation technologique. Elle détenait à la fois la légitimité de la compétence, et celle de l'équipement. Cette légitimité a progressivement été supplantée par l'espace amateur et/ou familial qui s'est accaparé la capacité d'enchantement par les outils techniques.

« (...) pour toute personne née après 1985, entrer dans le monde du travail est un choc technologique. Ils [les jeunes] se voient contraints à utiliser des outils périmés et interdire aussi bien MySpace que Facebook, les messageries instantanées, Twitter, iTunes ou Skype... pour n'en citer que quelques uns. Le problème est de plus en plus pressant pour les entreprises car les jeunes n'acceptent pas les limitations imposées par les directions informatiques ».

(Source, Business Week, par Francis Pisani, le Monde, 11/09/08)

De manière logique, la tranche d'âge dépositaire de ces outils est passée de celle des cadres supérieurs à celle des jeunes et des adolescents, qui s'approprient aujourd'hui le bien fondé des usages technologiques innovants. Enfin, à cela s'ajoute une logique de valeur et de coûts : les applications professionnelles apparaissant progressivement moins innovantes et plus chères que les outils amateurs (ex. : Messagerie instantanée).

## • Une transformation des usages plus qu'une transformation des outils

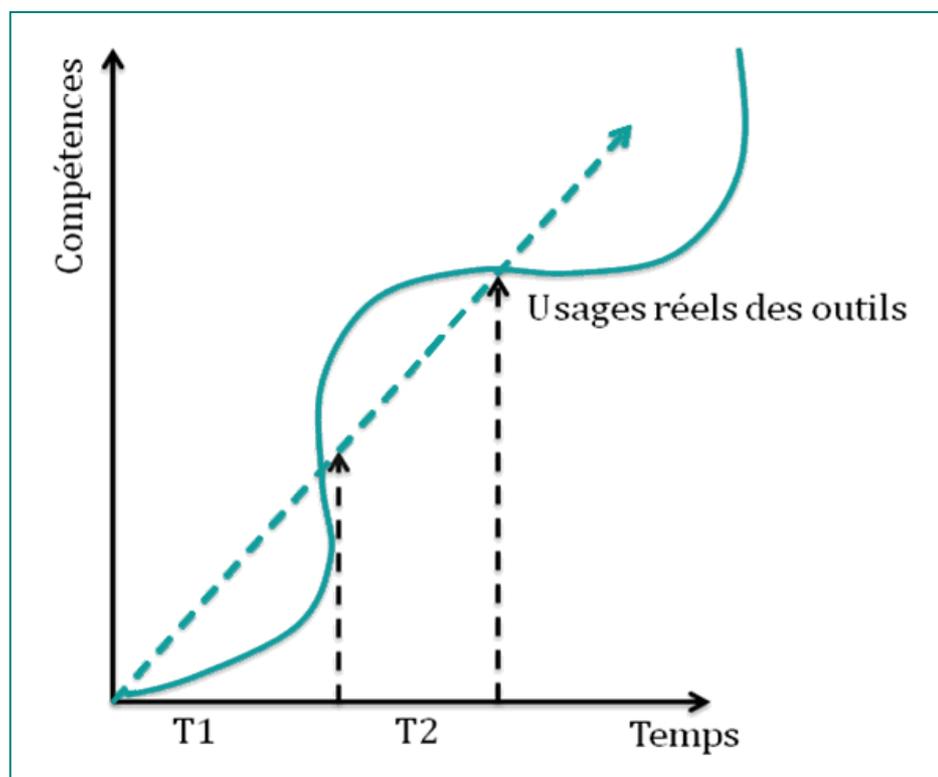
L'impact des TIC dans l'entreprise cristallise une rencontre entre, d'une part, un dispositif technique, d'autre part une certaine histoire et culture managériale, et enfin, des appropriations de la part des utilisateurs. Il existe donc un jeu entre la volonté de la direction, qui met en place des outils dans le cadre d'une stratégie précise, et des salariés qui s'approprient le dispositif en fonction d'éléments aussi disparates que leur âge, leur fonction, leur stratégie personnelle, ainsi qu'un élément lié au collectif du travail.

### - Les 3 âges de la technologie

- Âge primaire : Ce fut, dans les années '80, l'informatisation des processus existants, s'appuyant sur un management classique fondé sur les valeurs patriarcales, les logiques pyramidales, et une certaine éthique du travail. Cette période se caractérise par le maintien des méthodes, des organigrammes, des flux de travail. Le PC (*personal computer*) apparaît comme le point nodal. Les structures demeurent verticales, et la culture managériale et patriarcale. L'équipement informatique est destiné à des fonctions de saisie, et à des décisions purement opérationnelles. C'est l'informatisation des exécutants.

- Âge secondaire : A partir de la moitié des années 90, on connaît le passage de la bureautique individuelle et autonome à la construction d'un système d'organisation en réseau. Tout cela permet l'émergence des architectures réseau, client/serveur, des banques de données, des outils de communication, et d'accès à Internet. L'outil informatique s'étend à l'intérieur de l'entreprise, les fonctions concernées se chargent en décisionnel. Pourtant, le management reste calqué sur des logiques verticales. De manière embryonnaire, émergent les logiques du web 2.0, de l'horizontalité, du partage et de la contribution.

L'informatisation gagne toutes les fonctions de l'entreprise. L'appropriation est facilitée par une présence des outils dans la sphère familiale et de loisir, qui assure une facilitation de l'adoption des outils. Des efforts de formation, et d'accompagnement du changement par de nouvelles logiques managériales sont mises en œuvre. Ces modifications s'opèrent sur un fond de transformation sociétale, qui tend à faciliter les relations sociales horizontales.



### **Appropriation des outils par les salariés**

On peut comprendre les appropriations des outils en observant une courbe d'usage qui tantôt se situe en deçà du dispositif technique (voir tableau Temps T1) - il est alors sous-utilisé -, tantôt au delà de ce dispositif (voir tableau, temps T2) - qui apparaît alors comme dépassé par rapport aux usages. (Source : Hugon/Silva pour le groupe de travail CIGREF-ORSE).

*« Le risque de créer de nouvelles fractures est fort. Celle de la fracture sur l'accès à l'informatique semble se réduire, d'autres apparaissent sur le développement durable, le travail en réseau, le web 2.0... Toutes les personnes ne maîtrisent pas ces domaines ».*

(G. Berhault, ACCID)

Cette deuxième phase voit l'émergence de l'Internet dans la sphère privée, qui va occasionner une augmentation de la compétence des utilisateurs.

Celle-ci va permettre à certaines populations de cultiver une certaine appétence dans le domaine des TIC et va assurer les points d'entrée d'une

nouvelle culture dans l'organisation du travail. Les outils du web 2.0 sont prêts<sup>3</sup> mais le management reste vertical.

- Âge tertiaire : A partir des années 2000, nous avons une généralisation des TIC avec l'émergence des outils de mobilité dont l'entreprise dote ses managers. Cela favorise un fonctionnement matriciel des organisations qui génère un management plus horizontal.

La tendance des technologies va vers la dématérialisation du poste de travail et vers les fonctions collaboratives. La rupture est importante, elle affecte directement les habitudes de travail. Cette rupture peut être totalement intuitive pour certaines personnes et très étrangères à d'autres. La recevabilité de ces évolutions dépend des différentes générations de salariés, mais aussi de leurs pratiques relationnelles et techniques dans le domaine du loisir. Les usages deviennent alors un signe qui peut se révéler discriminant. La technologie devient un marqueur de rupture dans la cohésion et la cohérence de l'entreprise.

### - Des entreprises en danger de fragmentation

Par l'usage des TIC, les salariés sont en contact avec des personnes qui ne se situent pas dans une relation hiérarchique directe avec eux. En premier lieu, dans les entreprises de high-tech, les deux tiers des managers ne sont

#### La fragmentation technologique

*« Quand des collaborateurs ne partagent plus aucun moment ensemble, la créativité en prend un coup, constate-t-on chez Intel ».*

(Marie-Joëlle Gros : « Le vendredi, les mails, c'est interdit » - Libération, 05/11/07)

pas géographiquement présents. De plus, la réalité de travail distingue de manière croissante les statuts cadres des non cadres, dans des rythmes différents (et avec des contraintes différentes) : les cadres, de par leurs activités professionnelles, disposent d'outils nomades qu'ils peuvent utiliser à tout moment, contrairement aux non-cadres

qui n'en ont pas. Cette césure se manifeste aussi entre les cadres dirigeants et les salariés, qu'ils soient cadres ou non cadres.

<sup>3</sup> Exemples : wiki, blog, plateforme de partage, messagerie instantanée, ...

Les nouveaux usages des TIC contournent et déstabilisent les habitudes informelles et les routines implicites qui se mettent en place lorsque les équipes sont très stables et pérennes. Ainsi, l'entreprise se fragmente en groupes et réseaux de personnes qui non seulement ne partageront pas la même temporalité, mais ne suivront pas non plus les mêmes rites qui font aussi la culture d'une entreprise.

Les TIC accélèrent ce phénomène, car en jouant sur la déterritorialisation (travailler de chez soi, de sa voiture, des transports) et l'extratemporalité (le travail le soir ou en fin de semaine), elles affaiblissent la force de l'expérience du lieu et du temps partagés par les collaborateurs à constituer un terrain commun pour les différents publics de l'entreprise. C'est donc en ce sens que les TIC révèlent et accentuent un risque – souvent déjà présent - pour la cohésion et la cohérence des systèmes d'organisation de l'entreprise.

La convergence d'une organisation du travail de type matriciel, associé à l'usage des technologies en réseau sur une partie du personnel fait émerger un phénomène de fragmentation de l'entreprise. Tant et si bien que dans une même entreprise se côtoient des flux et des réseaux de personnes très hétérogènes.

#### **Impact social des TIC en entreprise : les tendances lourdes**

*« On observe une vitesse accélérée, la prégnance du temps réel, la multiplication des réseaux, de l'automatisation, du virtuel. On est de plus en plus dans une exigence du « n'importe où » et du « n'importe quand ». On est passé de la civilisation de la peine à celle de la panne, la civilisation du trop. On constate une quantité d'informations de plus en plus importante, difficile à digérer. De plus, il y a une exigence grandissante de travail en réseau, de mutualisations, de connaissances et d'immédiateté ».*

(J.P. Bouchet, CFDT Cadres)

## Décryptage des nouveaux usages sociaux dans les entreprises et analyse de leurs valeurs

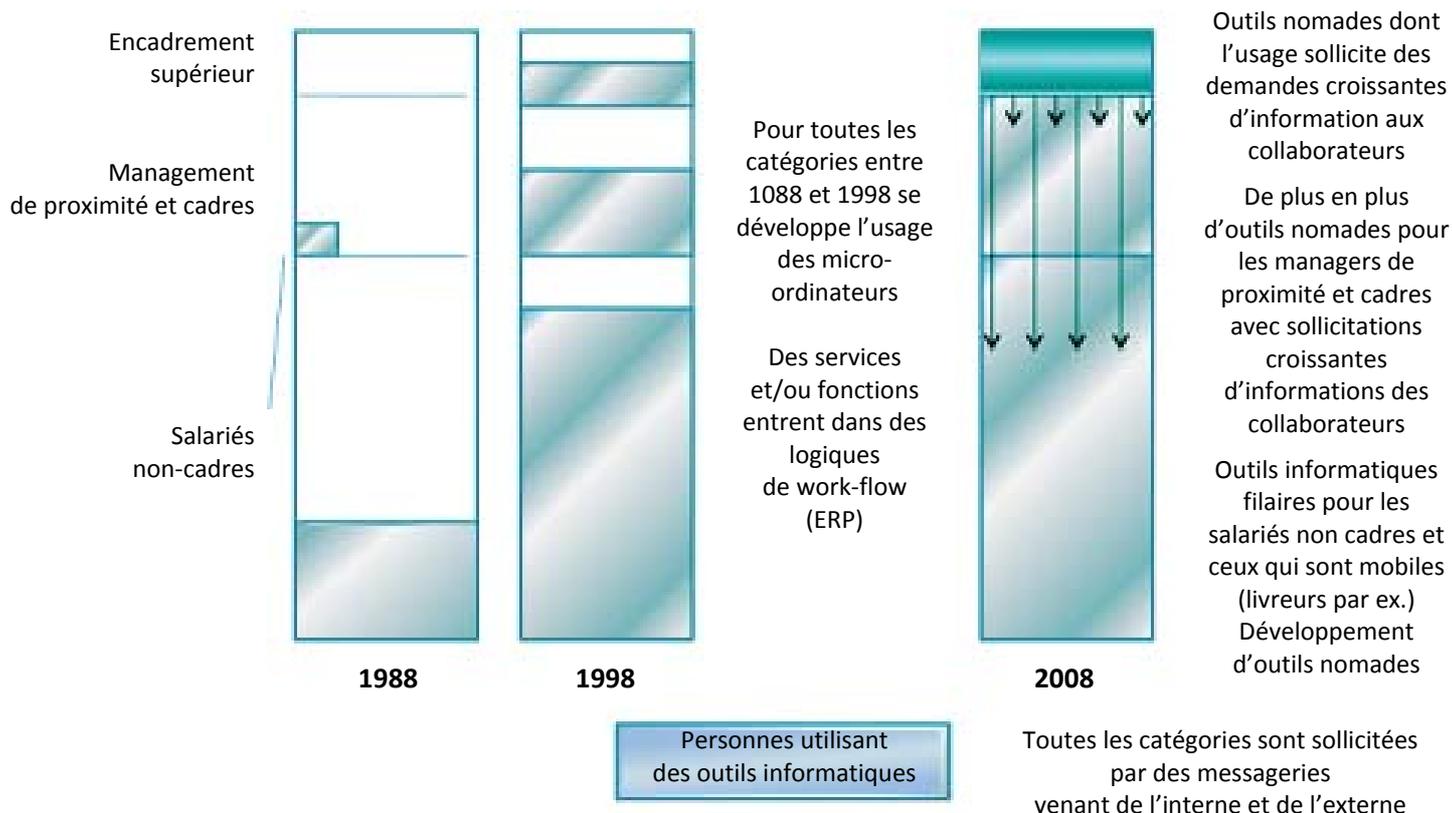
### • De l'atelier au bureau

Toutes les tâches administratives dans l'entreprise ont connu depuis les années '80 des changements considérables, que ce soit par rapport à leurs objectifs, les moyens mis en œuvre ou leur organisation. Ces mutations n'ont pu se faire que par le développement de nouveaux outils qui ont permis une nouvelle organisation du travail. En effet, les fonctions administratives n'avaient pas ou peu été touchées par les bouleversements que le monde de la production a connus depuis le 18<sup>ème</sup> siècle. Depuis cette époque, toute l'histoire de l'entreprise peut se lire comme une recherche constante d'amélioration de l'organisation pour faire des gains de productivité. C'est une suite de changements constants qu'a connu l'atelier.

Dans *La richesse des nations*, publié en 1776, Adam Smith décrit l'émergence de cette nouvelle organisation du travail, qui permis ainsi à une manufacture de produire de plus grandes quantités d'épingles (de 20 épingles par ouvrier avec une organisation artisanale à 4 800 avec la mise en place d'une spécialisation des tâches). La première et deuxième révolution industrielle est une suite de gain de productivité produisant des volumes de plus en plus importants, avec des ressources de plus en plus réduites et dans des délais de plus en plus courts. Les gains de productivité croissants correspondent à la mécanisation de la production allant de pair avec le développement du taylorisme, puis du fordisme.

Par contre, sur cette même période, l'organisation du travail administratif à l'opposé de celle de l'atelier, a connu peu d'évolution hormis l'arrivée du téléphone et de la machine à écrire au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Ces deux outils ont permis des gains de productivité dans la production de l'écrit et dans la communication mais ont renforcé la coupure entre ceux qui concevaient l'information et les exécutants. A partir de la fin des années 70, l'informatisation du travail dans les bureaux allait bouleverser l'organisation de la gestion de l'information.

Dés la fin des années 80, les outils informatiques allaient être mis en réseau, l'organisation du travail se transforma progressivement en système d'information. En parallèle, l'ergonomie des ordinateurs et leur technologie permirent de mettre à disposition de chacun son PC. Son expansion correspondait à une ergonomie facilitant son utilisation par des non-informaticiens.



### Evolution de l'usage des Nouvelles Technologies dans les activités tertiaires

Ainsi, après l'atelier, le bureau est entré lui aussi dans un processus de gains de productivité par le développement des TIC associées à une réorganisation du travail. Toutes les activités administratives connaissent des mutations qui permettent :

- De réduire les délais, voire le temps réel,
- De diminuer les coûts,
- D'automatiser les tâches administratives,
- De développer et créer des services,
- De développer la capacité des utilisateurs à exploiter les informations existantes.

Ces mutations touchent désormais des activités se situant bien au-delà des tâches administratives et les travaux autour de la conception et du développement sont désormais concernés.

## • Sortir du paradoxe des TIC : une inflation qui questionne l'efficacité.

- *La sophistication croissante des technologies disponibles : l'augmentation du volume des données.*

Les TIC ont pris une place de plus en plus importante dans la vie quotidienne professionnelle. Autrefois réservées aux personnels d'exécution et d'assistance, ou aux profils spécialisés dans le domaine des SI, les nouvelles technologies se sont ouvertes afin de s'étendre et se généraliser à tous les salariés, et en premier lieu à l'encadrement supérieur.

« *Les technologies interviennent comme un fait brut dont il paraît impossible de faire l'économie dans la perspective d'un questionnement éthique qui ne s'en tienne pas uniquement à des aspects déontologiques* ».

(P-A Chardel, ETOS, Institut Telecom & Management Sud-Paris)

Le développement technologique des vingt dernières années a permis de proposer des outils en réseau offrant à tous les salariés une utilisation facile, directe et un accès au système d'information. Ce processus s'accroît, il passe désormais par l'étape de la mobilité et des objets portables.

Les TIC modifient de multiples fonctions de l'entreprise : informations décisionnelles, informations de communication, de création, et de données sociales. C'est ainsi qu'émerge une nouvelle forme d'organisation du travail, centrée notamment sur les activités collaboratives qui constituent une rupture culturelle importante, notamment lorsqu'elles impliquent des personnes situées dans des lieux, des situations hiérarchiques et des temporalités différentes. Cette forme d'organisation est non plus seulement fondée sur l'individu, mais sur la capacité qu'il a de travailler avec d'autres, base de la valeur et de l'innovation pour les entreprises.

- *La généralisation des TIC*

On constate que la diffusion des outils de communication dans les entreprises a eu pour premier effet de faciliter les conditions de production et d'accès à l'information. Le volume des données a donc tendanciellement augmenté. Ceci est la conséquence logique d'une première phase dans l'architecture des systèmes d'information dont l'objectif était d'encourager la création et l'accès aux données. Un contexte de rareté relative des données a ainsi auguré cet objectif de création et de circulation des données. Mais alors qu'aujourd'hui les outils génèrent des volumes importants, une certaine masse critique est atteinte. Le contexte est donc passé de la recherche d'opulence à la gestion de la surcharge.

### **- L'explosion du volume de données (et des supports d'information) est largement favorisée par les TIC**

Les volumes d'informations, notamment dans les outils de messagerie, semblent avoir atteint des niveaux peu favorables à une circulation et une intelligibilité correctes des données. Les témoignages sont unanimes sur les différentes situations vécues à tous les niveaux de l'entreprise. Concrètement, il semble que les usages de la messagerie et du courrier électronique aient empiété sur d'autres outils. Le mail phagocyte par facilité, et par inertie d'usage, des fonctions qui devraient passer par d'autres techniques.

Il semble par exemple que la pratique du « mail parapluie », qui consiste à faire augmenter le nombre de destinataires pour information, se multiplie. Elle est le signe d'une difficulté à la responsabilisation, et d'une obligation à la transparence et à la traçabilité. Cette pratique a également pour conséquence de démultiplier les volumes de mails, car pour une même information, on génère un facteur x de copies, dont l'essentiel n'a aucune utilité et capte un temps précieux de traitement de données.

### **- Valeur relative des données, de leur pertinence, et augmentation des temps de traitement**

L'hypertrophie des flux de données a une conséquence immédiate sur les proportions de temps passé à la lecture et au traitement des données. Ces exemples ont été rapportés sur les retours de congés où des accumulations de messages deviennent disproportionnées et captent une énergie et un temps précieux. Nous entrons dans la situation paradoxale où les communications interpersonnelles produisent de l'isolement. Un optimum semble avoir été atteint, et nécessiterait une ventilation des informations par d'autres outils, afin de retrouver une pertinence dans les échanges.

#### **Plus d'un salarié sur trois souffre de stress en raison de l'avalanche d'email qu'il reçoit sur son lieu de travail**

C'est la conclusion d'une étude entreprise en 2007 par des chercheurs britanniques menés par Karen Renaud, une informaticienne de l'université Glasgow, et Judith Ramsay, une psychologue de l'université Paisley, qui ont constaté que la lutte pour faire face à un déluge d'email laisse les salariés fatigués, frustrés et improductifs. Les chercheurs ont interrogé 200 employés pour comprendre comment ils réagissaient à l'afflux d'email sur leurs lieux de travail. Ainsi, 34% ont admis vérifier leur boîte à lettres électroniques toutes les 15 minutes. 64% des salariés interrogés vérifient plus d'une fois toutes les heures pour voir s'ils ont reçus un email, selon leurs dires, alors que la surveillance de leur activité montre qu'ils ont regardé leur boîte à lettres électroniques plus de 40 fois dans l'heure ! 34% des salariés ont également dit qu'ils étaient sous l'effet du stress en raison du grand nombre d'email qu'ils reçoivent, et par le besoin de répondre promptement. 28% ont en effet admis qu'ils « étaient sous l'effet du stress » après vérification de leurs courriels en raison de la pression à répondre rapidement. 38% des salariés interrogés se disent relativement détendus pour attendre un jour ou deux avant de répondre à un email.

(Karen Renaud, université Glasgow et Judith Ramsay, université Paisley, 2009)

## - Question de performance, et de productivité par rapport aux coûts techniques

La multiplication des flux de données impacte directement la performance individuelle des personnes, du fait du temps passé à traiter les informations. Par ailleurs, la nature même de la circulation de l'information a tendance à produire des rythmes de travail saccadés, jugés *intrusifs*, et peu propices à la concentration ou au suivi d'autres tâches. Le rapport d'augmentation des coûts des technologies sur l'effet de productivité réel est questionné.

Ceci vient d'ailleurs prolonger l'analyse de N. Géraud (prospectiviste au CEA / LETI à Grenoble) qui constate qu'à partir du milieu des années 90, le surcroît de puissance des processeurs d'ordinateurs semble profiter non pas au traitement des volumes de données, mais à la compensation de l'inconfort de l'utilisateur (en fonction de sa compétence, ou de son contexte de travail.)

## • Impact des TIC sur la santé des salariés

La forte présence des TIC dans les entreprises génère également des conséquences sur la santé au travail. Les conséquences sur la santé des salariés sont très différentes des situations antérieures, elles semblent spécifiques aux métiers sédentaires. On note les pressions psychologiques et personnelles sur les salariés (tension, stress, burn out...) générées par le rythme que suscitent les TIC. On remarque également des conséquences physiques néfastes sur les personnes, notamment du fait de la détérioration de l'ergonomie du poste de travail. Le temps de travail de plus en plus long génère de nouveaux risques sur la santé (troubles musculo-squelettiques - TMS, troubles visuels, ...). Ces nouvelles pénibilités sont relatives à l'allongement de la vie professionnelle.

Ainsi, le salarié se trouve en astreinte permanente, (PDA, Blackberry...). L'abondance de données est en flux continu, on reste constamment connecté, l'enjeu devient alors le droit à la déconnexion. Précédemment,

*« On constate des maladies liées au stress, à l'overdose, au harcèlement « faxuel », téléphonique, « mailique », une exclusion par les savoirs, entraînant une marginalisation, par l'isolement ».*

(J.P. Bouchet, CFDT-Cadres)

le temps était rythmé d'une façon claire entre les périodes de travail et de repos. Le temps d'astreinte exprimait souvent une contrainte physique d'attente. Aujourd'hui, la mobilité des outils de communication modifie cette notion qui exprime de plus en plus un devoir de réponse à des sollicitations informationnelles (mails sur

PDA, appels sur mobile...). Chacun entre dans une posture d'astreinte permanente.

Le stress ne touche pas seulement les cadres mais aussi et surtout les salariés soumis à un travail d'exécution générant une forme de néo taylorisme, tels ceux qui sont en contact avec la clientèle dans les centres d'appel : hot-line, vente, marketing, ... Les « stressés » ne sont plus uniquement physiques ou environnementaux (le bruit, les gestes répétés, les défauts d'ergonomie...), ils sont de plus en plus psychologiques.

On peut distinguer plusieurs types de « stressés » dans l'entreprise :

- Le manque de reconnaissance (financière mais aussi émotionnelle ou affective), le sentiment d'isolement
- Le management hyper-rationnel refusant les dimensions émotionnelles.
- Le déficit de liens sociaux lié à la disparition de petits événements quotidiens et/ou réguliers (de la présence à la machine à café aux anniversaires et événements fêtés).

#### Les deux phases de l'impact du stress des TIC au travail

▪ Premier mécanisme : sécrétion d'adrénaline, accélération cardiaque, mise en tension musculaire, augmentation de la tension artérielle, de la fréquence respiratoire et de la vigilance.

▪ Deuxième mécanisme : si le stressé perdure, il y a sécrétion de cortisol afin de puiser de l'énergie pour aider l'individu à endurer ce stress. Ce mécanisme est encore plus coûteux pour l'organisme.

Le retour à l'équilibre est indispensable car quand on ne revient pas à l'équilibre, « la machine s'emballe », c'est l'épuisement physique et mental. Il faut absolument des temps de pause.

(J. Millot, Médecin du travail)

#### • Lutte contre les nouvelles discriminations et les handicaps.

Les TIC permettent de transformer les postes de travail et de développer des ergonomies et des applications sur le lieu de travail, ou en télétravail, qui favorisent l'intégration des personnes handicapées dans l'entreprise. Toutefois, les TIC ne règlent pas la question de la place sociale du handicapé dans notre société, qui est probablement le vrai facteur de leur sous-représentation dans les entreprises. Les dispositifs techniques, notamment orientés sur l'accessibilité, sont nombreux, mais les projets ne voient vraiment le jour que lorsque la dimension technique est accompagnée d'une volonté de la direction qui l'inscrit dans une démarche éthique.

Notons le cas Alcatel Lucent qui a non seulement mis en place le télétravail dès 2005, mais qui s'est également engagé dans un processus de concertation avec les syndicats, les associations, la fonction RH, et l'Agefiph afin de ne pas se limiter à une logique technique.

Les TIC soulignent un paradoxe sur la question des discriminations. Alors que l'informatisation a facilité le traitement des informations et l'ergonomie des postes de travail (interface visuelles, utilisation du GPS sur les mobiles pour aider aux déplacements...), il semble pourtant que ce potentiel n'a pas toujours suffi à favoriser l'intégration des personnes handicapées dans les entreprises et les organisations. Le constat est qu'il y a de plus en plus de handicapés dans notre société, mais qu'une grande partie d'entre eux sont de moins en moins visibles, et de plus en plus en dehors de formes de socialisation par le travail.

Selon Ph. Balin (sanofi-aventis), plusieurs facteurs sont à l'origine de ce constat :

- Le système scolaire ne suscite pas l'intégration sociale des handicapés et ne leur permet pas d'atteindre les compétences et les qualifications dont les entreprises ont aujourd'hui besoin,
- Les centres d'aide au travail regroupent les handicapés et ne favorisent pas la mixité,
- Les dispositifs de compensation sont importants et rendent plus facile le retrait des intéressés par rapport à la vie sociale par le travail. Mais la raison la plus probante est l'inadaptation des outils de travail aux personnes concernées. Les solutions existent, sous forme de recommandations, qui rendent les outils informatiques utilisables, et ceci avec efficacité, par des personnes handicapées moteur ou sensoriel.

Mais la plupart des éditeurs de logiciels n'intègrent pas ces recommandations dans les produits qu'ils proposent aux entreprises, bien que le coût soit négligeable si celui-ci est pris en compte au début de la conception du produit. Ces coûts d'adaptation peuvent, *a contrario*, devenir très importants une fois l'application développée, et ce n'est pas aux entreprises d'en assumer la charge due à un manquement de la part des fournisseurs.

*« Il est important de souligner une ambiguïté : on impose aux entreprises d'embaucher des handicapés, alors qu'on n'impose pas aux fournisseurs des entreprises d'adapter leurs outils informatiques ».*

(Ph. Balin, sanofi-aventis)

Au-delà de l'accessibilité des TIC utilisées par les salariés handicapés d'une entreprise, cette problématique s'étend à la relation clients/fournisseurs. En effet, les TIC sont maintenant couramment employées pour la fourniture de service aux clients d'une entreprise (service internet, de vente, d'information sur le produit, documentation...). Les personnes handicapées représentant environ 10% de la population, ceci impose donc aux entreprises de prendre en compte l'accessibilité de ses services aux personnes handicapées, sous peine d'être poursuivies pour discrimination.

## · Evolution du management et repositionnement des liens sociaux

Le travail collaboratif a des difficultés à se fonder sur une organisation hiérarchique traditionnelle puisque la base de l'activité s'effectue à partir de réseaux informels. Il est un objectif *a priori* temporaire et limité dans le temps qui nécessite des compétences spécifiques.

Le développement des réseaux sociaux sur Internet montre le besoin de chacun d'échanger, de communiquer et de partager, et laisse apparaître

*« Le prochain grand enjeu de la Direction des Systèmes d'Information est de favoriser la cohésion des collaborateurs et de leur permettre de développer des logiques d'équipe et de dépassement des logiques individuelles ».*

(Intervention d'un membre du groupe de travail ORSE-CIGREF)

des nouvelles structures relationnelles et collaboratives. Si ces pratiques existent dans l'espace privé, notamment chez les jeunes publics, les salariés ne développent pas ces pratiques dans leurs entreprises, et ce, pour des raisons de disponibilité technologique, ou de culture d'entreprise : *« Les gens développent ce type d'intelligence collective en dehors de l'entreprise, mais pas à l'intérieur ».*

Le management communément pratiqué dans les entreprises d'aujourd'hui est issu d'un modèle de relation hiérarchique pyramidale fondé sur le lien de subordination. Ceci constitue à la fois notre base culturelle et nos habitudes de travail. Du fait de cette culture, chacun utilise les technologies en faisant essentiellement un usage individuel. Pourtant, une transformation semble émerger, comme nous l'avons évoqué plus haut. Mais les outils collaboratifs exigent une culture managériale plus horizontale, une confiance dans le collectif, un esprit bienveillant et une réelle expérience du partage et de la circulation des informations.

### - De jeunes salariés en décalage technologique

L'arrivée dans la vie professionnelle des *digital natives*<sup>4</sup> va créer une pression parfois salutaire dans les entreprises. En effet, « pour toute personne née après 1985, entrer dans le monde du travail est un choc technologique<sup>5</sup> ». Car ces nouvelles recrues se voient contraintes d'utiliser des outils dépassés, et interdire (ou limiter fortement) l'usage d'outils de réseaux sociaux (tels que *MySpace* et *Facebook*), ainsi que d'outils de messageries instantanées et de travail collaboratif. Sur ce point, le problème essentiel est l'incompréhension, par les jeunes générations, des contraintes imposées par leurs directions des systèmes d'information (DSI).

<sup>4</sup> « Personne ayant grandi dans un environnement numérique comme celui des ordinateurs, Internet, les téléphones mobiles et les baladeurs MP3 » (source : Wikipédia)

<sup>5</sup> Blog de Francis Pisani (journaliste du Monde implanté en Silicon Valley)

Or, l'usage de ces outils collaboratifs en entreprise, s'il n'est pas encadré et limité, représente un risque majeur, notamment en termes de sécurité. C'est la raison pour laquelle de nombreuses entreprises ont choisi d'interdire l'usage de ces outils. Mais l'enjeu principal pour ces mêmes organisations est de savoir s'appuyer sur ces potentiels humains, tant pour les valoriser que pour s'enrichir de leurs compétences.

Certaines entreprises ont compris cet enjeu, et s'adaptent à ce nouveau public : elles organisent des rencontres formelles entre les jeunes salariés et les plus anciens pour favoriser les échanges et la circulation de compétences sur les habitudes d'usages des TIC.

### Divergence des cultures techniques en entreprise

Plus de 75 % des entreprises dans le monde admettent que les réseaux sociaux s'imposeront insidieusement, s'ils ne font pas l'objet d'une gestion anticipée. 9 entreprises sur 10 reconnaissent que la prochaine génération d'employés ouvrira la voie à cette évolution au travail. Environ 60 % des personnes interrogées déclarent que l'intégration des technologies des réseaux sociaux n'est pas à l'ordre du jour. Seules 18 % des entreprises disposent d'une stratégie pour mettre ces technologies au service des salariés. Plus de 60 % des sondés conviennent que les réseaux sociaux sont l'avenir des entreprises en matière de collaboration et de technologie. Les principaux obstacles à l'adoption de ces réseaux concernent les craintes liées à la sécurité (76 %), l'immobilisme de la direction (57 %) et la réticence à exploiter des technologies naissantes (58 %). 3 entreprises sur 5 reconnaissent que les dirigeants ne saisissent pas le potentiel qu'offrent ces réseaux sociaux, tant aux entreprises qu'aux clients.

(Source : Coleman ParkesResearch pour Avanade, rapportée par J.-M. Billaut : <http://billaut.typepad.com/jm/2008/09/rseaux-sociaux.html>)

### • Redéfinition des temps de travail et des conséquences sur la vie personnelle.

Chez les cadres (non managers), on constate l'intrusion dans leur espace personnel de la pratique de ces outils. En moyenne, ils utilisent leur ordinateur portable une soirée par semaine et un week-end par mois. Les managers ont une utilisation plus importante : deux fois par semaine et un week-end sur deux. Ce travail est effectué à chaque fois pour terminer un dossier dans les temps, finaliser une présentation... Bref, le respect des échéances semble nécessiter, dans certains cas, un travail chez soi.

Les managers parlent systématiquement de la fragmentation de leur temps de travail, quand les cadres, eux, l'évoquent. C'est une des raisons pour lesquelles ils ont besoin de s'isoler et de travailler chez eux.

Tous se plaignent d'un travail quotidien « haché » « dans lequel on est constamment interrompu, avec des interruptions incessantes ». En moyenne, « les coups de téléphone et l'arrivée en flux continu de mails hachent entre 8 et 10 fois par heure leur travail ». Cette fragmentation des séquences de travail et des tâches ne permet pas un travail de concentration.

### Les formes addictives aux TIC

« (...) ils [les utilisateurs de smartphone] prennent l'habitude d'être disponibles et créent ainsi une attente chez un interlocuteur qui sait qu'ils ont vu leur message. Ne pas répondre devient un acte volontaire, presque symbolique, qui risque d'être mal interprété. Ils se sentent obligés de regarder constamment leur téléphone et sont dans la crainte permanente de malfaire, note Joann Yates. Résultat : ces utilisateurs ont tendance à se désengager de leur entourage privé comme professionnel ».

(Source : Elisa Mignot, De la dépendance aux outils électroniques, Les Echos, 05/11/07)

C'est pourquoi, les cadres, c'est-à-dire des experts et des professionnels du savoir (mais aussi les managers), ont besoin de ces moments de réflexion afin de mobiliser leur énergie et leurs efforts intellectuels sur un seul objet. Ce sont les conditions de la production intellectuelle. C'est dans cet esprit que certains travaillent chez eux en semaine (télétravail). Ces absences, qui ne sont pas officiellement autorisées mais qui ne sont pas non plus interdites, sont rendues possibles par l'existence d'un accord tacite entre le salarié et sa hiérarchie. Notons ici que cette situation est due, jusqu'aujourd'hui, à l'absence de cadre réglementaire, mais une proposition de loi sur le télétravail devrait

prochainement régulariser cette situation.

On a pu voir se développer une logique du résultat et non plus de présence, même si ces absences peuvent être mal vécues, en premier lieu, par les non-cadres : « On a le sentiment d'être coupable, dans les yeux de mon assistante, car les non cadres ont des obligations d'emploi du temps », « Quand nous sommes absents, c'est aussi pour récupérer par rapport au travail que nous faisons sans que personne le sache. », « Je commence maintenant à avoir des conflits de Prud'hommes avec des cadres qui ressortent des mails professionnels envoyés à des heures tardives, bien

évidemment en dehors des heures de travail. C'est pourquoi nous interdisons aujourd'hui l'utilisation du mail en dehors des heures de bureaux sauf pour les managers ».

### Les technologies contre l'efficacité

Au-delà des conséquences sur la vie privée, si de plus en plus de professionnels sont préoccupés par l'utilisation abusive de ces téléphones, c'est que l'objet peut faire perdre beaucoup de temps. Marsha Egan a baptisé le phénomène « le cancer silencieux de l'entreprise », car elle estime qu'une employée à la merci de son Blackberry peut perdre jusqu'à 2 heures par jour. Une donnée que les entreprises commencent à peine à prendre en compte.

(Source : Elisa Mignot, De la dépendance aux outils électroniques, Les Echos, 05/11/07)

On constate que ces salariés utilisent leurs outils nomades en dehors de leurs heures de travail. C'est ainsi qu'émergent des temps correspondant indéniablement à des activités de travail mais qui ne sont pas connues et/ou volontairement ignorées par la hiérarchie (et en premier lieu par la DRH). Ce sont des périodes de travail qui ne

sont pas reconnues par l'entreprise (et pour cause afin de ne pas être en infraction avec le temps de travail jusqu'à présent défini par le Code du travail). Ces moments de travail sont appelées *zones aveugles* (Silva-Hugon, 2007) afin de bien insister sur la dimension cachée que génèrent des activités et des socialités professionnelles assurées hors de l'espace temps traditionnel de travail. Ces organisations informelles générées par l'usage des TIC sont propices à cela.

Mais ce que nous constatons également, ce sont des moments de liberté que certains prennent en partant ou en s'absentant quand leur présence n'est pas nécessaire. « *Nous pouvons être appelés à tout moment avec notre mobile. On n'a donc pas besoin d'être physiquement présent dans notre bureau. Certes on a besoin de se rencontrer régulièrement* ». « *Mais on n'a pas besoin de se voir tous les jours* ». Il faut savoir être autonome et fonctionner par rapport à l'atteinte de ses objectifs. Il « *faut refuser d'être prisonniers des habitudes et du carcan des horaires* ».

## • Le repositionnement des liens sociaux comme valeur ajoutée

### - Impact humain : risque de délitement de la performance

Selon l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, « *un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité* ».

(Extrait du Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, Ph. NASSE & P. LEGERON, Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité, 2007)

Le risque de cette situation d'augmentation significative des volumes de données est d'influencer négativement la qualité du travail, la qualité de l'environnement humain et relationnel, mais aussi *in fine* la performance économique.

#### - Sur un plan collectif :

On notera ici le risque de l'effet de saturation. Une attention est donnée, notamment par les jeunes collaborateurs entrant sur le marché du travail, à la question de la qualité relationnelle dans le quotidien. Et ici, ce phénomène d'augmentation des flux de données peut entraîner un paradoxe. *Car la circulation d'informations générées par les TIC dans le SI peut produire de l'isolement, et*

*amoindrir la cohésion et la cohérence des groupes de travail.*

### - Risque de saturation de la valeur d'usage et de la performance

On pourra constater dans l'évolution des lois de Moore, qu'un surcroît de puissance dans les équipements et les applications a été dédié au service de l'interface. Les augmentations de bande passante, d'espace disque, de mémoire vive, de vitesse de processeur, ont permis des gains de

productivité importants. Mais les outils centrés sur la nature et la qualité des relations entre les personnes sont encore assez rares dans les parcs informatiques.

Certes, des efforts d'interfaçage, d'ergonomie et d'affordance ont été largement développés. Pourtant, l'évaluation de la qualité d'un système d'information contourne souvent la dimension purement relationnelle, même si de nouveaux outils sont centrés précisément sur ces enjeux. Les questions du ROI et de l'efficacité réelle restent ouvertes...

*« On constate des maladies liées au stress, à l'overdose, au harcèlement « faxuel », téléphonique, « mailique »... ».*

(J.-P. Bouchet, CFDT Cadres)

L'impact des TIC sur la performance de l'entreprise est difficile à évaluer en termes de rentabilité directe. Pourtant, il apparaît clair que des potentiels de progrès et d'optimisation des usages sont encore immenses. Les outils sont disponibles, mais ils sont sous-utilisés ou saturés par de mauvaises utilisations.

## • Contribution de ces nouvelles formes de travail à la préservation de l'énergie et de l'environnement

*« Après avoir vécu pendant deux siècles dans un monde d'énergie abondante et bon marché qui a nourri une croissance économique prodigieuse, certains signes laissent présager que nous pourrions entrer dans une phase d'énergie plus rare et plus chère.... Le défi du présent siècle, c'est de produire davantage d'énergie pour alimenter le développement économique des pays émergents et des pays les plus pauvres tout en gérant de façon soutenable le changement climatique. C'est le sens du développement durable. Il ne s'agit pas d'un troisième choc pétrolier mais plutôt d'un changement de paysage ».*

(Le Cercle des économistes, « Un monde de ressources rares », Perrin, 2007)

Sommes-nous en face d'une révolution environnementale comparable aux précédentes révolutions agraire, urbaine et industrielle ? Il n'y a pas assez de ressources sur la planète pour permettre aux Chinois de consommer comme les Américains. En effet, dans l'hypothèse où l'« *american way of life* » était adopté par les 1 450 millions de Chinois avec ses carburants fossiles, ses voitures et ses produits jetables, les ressources de la planète n'y suffiraient pas. Beaucoup d'indicateurs sont inquiétants...

Dans ce contexte, la question de la raréfaction des matières premières et de l'énergie amène les entreprises à

repenser beaucoup de leurs actions et processus. Certains doivent repenser leur *business model*, tel le secteur de l'automobile confronté à la fois à la transformation des sources énergétiques et aux voitures « *low cost* ».

La transformation des secteurs d'activité ne peut se faire sans l'implication de tous les acteurs de la société de l'information. En effet, en quelques mois, les acteurs, qu'ils soient issus de la sphère publique ou privée, au

niveau national ou international, ont subitement pris conscience de l'ampleur du grand chantier qui s'ouvrait. Le Grenelle de l'environnement a eu indéniablement un effet pédagogique en France, qui s'inscrit aujourd'hui au niveau mondial comme un des pays les plus en pointe dans l'accompagnement des mutations à mettre en œuvre en matière d'éco-TIC<sup>6</sup>. Mais si le dynamisme économique futur de la France dépend, en partie, du développement du numérique et de l'usage des TIC à tous les niveaux, les grands enjeux de demain portent à la fois sur l'optimisation du secteur des TIC et sur l'exploitation des potentiels de ce secteur pour aider les autres secteurs à se développer durablement, en repensant process et métiers.

Dans l'entreprise, le premier niveau de la démarche de transformation consiste à faire un état des lieux (savoir d'où on part), puis mesurer, évaluer et suivre les progrès. La mise en place d'outils pour réduire les déplacements (outils de téléconférences par exemple), le développement du télétravail, la virtualisation et la consolidation des serveurs et des postes de travail, ... sont des premières initiatives indispensables, mais loin d'être suffisantes car trop parcellaires. En effet, cette approche « green IT 1.0<sup>7</sup> » traite essentiellement, et partiellement, des aspects environnementaux, et très peu les aspects sociaux. Cependant, elle ouvre une réflexion plus globale et à plus long terme sur les aspects sociaux et humains, en poussant les organisations à s'interroger sur l'usage des TIC au service de l'entreprise durable et responsable. Nous ne sommes qu'aux prémises de ces mutations, notamment dans la façon dont les nouvelles formes d'organisation du travail vont participer à la réduction des consommations à tous les niveaux et à la réalisation d'économies. La nécessité économique est souvent le motif de cette prise de conscience écologique... et les crises économique-financière et écologique que nous traversons actuellement constituent probablement, à cet égard, une opportunité pour l'émergence d'une démarche éco-TIC dans les entreprises.

---

<sup>6</sup> Traduction française du terme *green IT*, aussi désigné en français sous le terme d'informatique verte ou responsable

<sup>7</sup> Dans un article du 04/06/2009, intitulé « Green IT : tentative de définition », Frédéric Bordage propose une définition du green IT basée sur différents niveaux de maturité (lire l'article sur [www.greenit.fr](http://www.greenit.fr))

## Préconisations du groupe de travail

Aucune méthode ne peut être proposée aux entreprises, d'une façon générique, pour mettre en place ces nouvelles formes d'organisation du travail au regard des TIC. Il est difficile de présenter un modèle d'entreprise d'une manière unilatérale pour ensuite l'implanter dans une autre. Néanmoins, il nous semble important de proposer un certain nombre de bonnes pratiques pour permettre que les entreprises tirent le meilleur bénéfice des importants investissements effectués pour se doter de technologies de l'information et de la communication. Ainsi elles pourront optimiser ces outils qui sont souvent sous ou mal utilisés comme nous avons pu le souligner dans notre constat.

## • Etablir des bilans annuels sur les usages des TIC

Un bilan annuel sur les usages des TIC pour chaque métier et fonction support apparaît comme un moyen efficace pour suivre l'évolution de l'organisation et des méthodes de travail dans l'entreprise d'une part, et pour identifier les besoins en formation sur les outils d'autre part. Les objectifs d'un tel bilan sont :

- De développer une connaissance fine et actualisée des usages,
- De détecter et d'identifier les usages pour mieux les encadrer
- De définir des programmes de formation adaptés aux besoins par profils d'utilisateurs

Cette démarche revêt un rôle pédagogique important, et a pour finalité d'accompagner le changement et de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux enjeux et à la nécessité de bien maîtriser l'usage des TIC. Elle pourrait même justifier de réhabiliter la fonction « Organisation »...

Cette proposition vise également à éviter le phénomène, souvent rencontré, de la fascination qu'exerce la technique pour elle-même. Cette position encourage la décision de mises en œuvres techniques, accompagnées d'une analyse (de type audit social) sur la réalité du potentiel relationnel et humain de l'entreprise.

Cette préconisation a donc pour enjeu de faciliter l'appropriation sociale des outils techniques, et d'optimiser la rencontre de l'outil et des personnes, afin de ne pas générer de déperdition et de pertes. On établit ainsi la qualité du capital social existant dans l'entreprise.

La notion d'usage renvoie à la connaissance du niveau d'appropriation des outils par les utilisateurs. A ce titre, le bilan annuel des usages des TIC doit permettre de connaître le niveau d'appropriation des TIC par une analyse des usages et, idéalement, par la mesure de la valeur que génèrent ces usages en termes de performance de l'entreprise.

Cette démarche s'apparente à celle du bilan social qui, il y a plus de 30 ans, a permis aux entreprises d'évaluer leurs ressources humaines et de suivre la réalisation de leurs actions pour les faire évoluer, et d'évaluer le retour sur investissement, en particulier sur la formation, ainsi que sur les qualifications et compétences acquises ou restant à acquérir. Le bilan social a constitué pour les entreprises un tableau de bord important pour la fonction RH.

Nous proposons ainsi que les fonctions RH et SI, avec les directions Métiers, réalisent un bilan annuel de l'usage des TIC et définissent, sur cette base, des objectifs en termes de pratiques sociales et de formation sur les outils. Une revue annuelle de ce bilan permettra de mesurer l'atteinte des objectifs fixés et, le cas échéant, de les reconduire ou d'en définir de nouveaux.

Ce bilan annuel des usages des TIC peut être vu comme un outil de communication pour les managers et constituer une base d'échanges avec les utilisateurs pour alimenter la réflexion des acteurs sur les impacts des TIC sur les métiers et les valeurs sociales que ces outils génèrent. Sur ce point, l'intégration du niveau d'accessibilité des outils et des non-usages sont des éléments importants de cette réflexion, laquelle doit permettre d'identifier les potentiels non utilisés des outils et d'en comprendre les causes. Les raisons de la non-utilisation des outils mis en place peuvent être multiples : mauvaise adéquation des outils mis en place par rapport aux besoins, mauvaise ergonomie, organisation du travail mal ou pas reconfigurée, manque de compétences des utilisateurs, absence de formation des utilisateurs... Le diagnostic ainsi effectué, les managers, avec les fonctions SI et RH, pourront mettre en place des actions correctrices afin de développer l'usage des outils. Mais il existe plusieurs niveaux d'appropriation, et bien des questions devront être abordées concernant la pertinence de la mesure.

Enfin, ce bilan annuel doit également porter sur une analyse des usages technologiques en posant les questions suivantes :

- Quels gains nouveaux vont être générés ?
- Quels sont les potentiels ?
- Quels sont les impacts sociaux et humains,
- Quelles sont les difficultés rencontrées dans chacun des grands métiers et fonctions de l'entreprise ?
- Quelles sont les pistes possibles ?

### **• Promouvoir un usage responsable des outils en dotant l'entreprise d'une charte d'usage, notamment en matière de gestion des mails**

La charte, très utilisée dans les grandes entreprises, est un outil simple qui décline les règles et les principes de base d'usage des TIC (droits et devoirs des utilisateurs). Cet outil, plus ou moins contraignant, a pour finalité de fixer un cadre délimitant les conditions d'utilisation des outils mis en place dans l'entreprise. Ce document est un support essentiel pour sensibiliser toutes les parties prenantes de l'entreprise sur la responsabilité qui est la leur quant à l'utilisation qu'ils font des technologies à leur disposition. Mais la charte est également un moyen d'aider les utilisateurs à mieux cerner les actions susceptibles de représenter un risque pour l'entreprise.

Sur ce sujet, l'entreprise peut et doit associer les institutions représentatives du personnel (syndicats, CHSCT, comités d'entreprise). Le Code du travail rappelle que « *le comité d'entreprise est informé et consulté sur les problèmes généraux intéressant les conditions de travail résultant de l'organisation du travail, de la technologie, des conditions d'emploi, de l'organisation du temps de travail, des qualifications et des modes de rémunération. A cet effet, il étudie les incidences sur les conditions de travail des projets et décisions de l'employeur dans les domaines mentionnés au premier alinéa et formule des propositions. Il bénéficie du concours du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans les matières relevant de sa compétence. Les avis de ce comité lui sont transmis (article L2323-27)* ».

De plus, les entreprises peuvent s'inspirer de l'accord cadre européen du 16 juillet 2002 sur le télétravail, décliné en France par l'accord interprofessionnel du 19 juillet 2005. Cet accord évoque différents points comme la question de l'isolement du salarié, la protection des données, la vie privée du salarié (avec l'affirmation du droit à la déconnexion), les questions de santé et de sécurité, l'organisation du travail.

Concernant les messages électroniques, la charte définit des principes qui s'appuient sur des règles de bon sens : bien définir les situations dans lesquelles on envoie ou non un e-mail, en limitant les personnes auxquelles il est adressé, favoriser les relations interpersonnelles plutôt qu'utiliser un support digitalisé. Pour faire prendre conscience de l'utilité de la messagerie, mais aussi de la nuisance qu'elle peut constituer, certaines entreprises imposent des journées sans mail.

## **• Renforcer le rôle du Correspondant Informatique et Libertés (CIL) en entreprise**

La CNIL (Commission Nationale Informatique et Liberté) a pour mission essentielle de « (...) *protéger la vie privée et les libertés individuelles et publiques. Elle est chargée de veiller au respect de la loi Informatique et Libertés* ». Concernant l'usage des TIC, la CNIL préconise un usage raisonnable des nouvelles technologies sur la base des principes suivants : proportionnalité, légitimité, adéquation.

A ce titre, les systèmes de contrôle des salariés s'appuyant sur l'usage des TIC doivent être encadrés en s'appuyant sur les recommandations de la CNIL, les missions dévolues aux Correspondants « Informatique et Libertés » (voir encadré page 13) et sur la discussion avec les institutions représentatives du personnel.

## • Mieux accompagner les utilisateurs des TIC pour améliorer leurs pratiques

Pour un usage efficace et efficient des outils, l'accompagnement et la formation des utilisateurs dans leurs pratiques quotidiennes est nécessaire. Cette dynamique doit se traduire par des plans de formation adaptés au profil des utilisateurs, et s'inscrit dans les démarches entrant dans le processus d'intégration de jeunes générations, familières des nouvelles technologies. L'entreprise peut tirer partie de cette jeune génération, à même d'accompagner le développement des usages plus ou moins chaotique et limité qu'a en particulier l'encadrement de l'entreprise.

## • Interpeller les fournisseurs sur l'accessibilité des outils

Comme nous l'avons vu précédemment, les TIC sont un moyen d'intégration des personnes handicapées dans l'entreprise. Cependant, cette dynamique est freinée par le manque d'offres adaptées aux besoins de ce public. Certaines entreprises ont adressé des recommandations aux éditeurs de logiciels notamment pour qu'ils adaptent leurs produits et développent l'accessibilité, sans succès. Au-delà de la question de l'accessibilité, ce sujet touche la question de la discrimination, avec ses répercussions réglementaires...

## • Faire entrer les hommes, les organisations et les technologies dans une culture commune

Les environnements des entreprises contemporaines ont subi de profondes mutations : relationnelles, culturelles, technologiques et économiques. Les TIC sont des outils puissants, dont l'usage peut tout à la fois déstabiliser une entreprise ou favoriser son développement. Les TIC, à travers leur usage, ont autant la capacité de révéler les potentiels des équipes, si elles sont utilisées à bon escient, que celle de questionner radicalement la nature même de l'entreprise : les valeurs communes, une certaine unité d'action et de décision, une éthique singulière qui fait que chaque membre se reconnaît comme partie prenante de l'entreprise.

Le management a un rôle central (le management de proximité et de la DG) : il doit avoir une position exemplaire de garant des pratiques en les générant elles-mêmes. Comment accepter le droit à la déconnexion tant pour soi-même que pour ses collaborateurs ?

## • Permettre au management de s'appropriier les TIC

Il apparaît clair que derrière la question technique se profile la question managériale, et plus précisément celle de la capacité des managers à comprendre les usages des TIC et leurs potentiels sur leurs équipes. La connaissance et la maîtrise de ces technologies par les managers est au cœur de la réponse. En effet, beaucoup des managers des différents métiers et fonctions de l'entreprise ont effectué une bonne partie de leur carrière professionnelle avant l'arrivée des TIC. Une des conséquences est la mauvaise appréciation des potentialités non utilisées de ces outils. Ainsi, souvent, ces managers n'ont pas une connaissance véritablement exhaustive des pratiques possibles, susceptibles de générer de nouvelles valeurs ajoutées.

Enfin, les outils sont avant tout un vecteur de mise en cohérence et de mise en cohésion des équipes de l'entreprise. Contenir, voire maîtriser, le stress et, d'une façon générale, les tensions générées par un usage trop lourd et intempestif des outils nécessite de définir des règles, dont celle de l'exemplarité des responsables dans l'usage qu'ils font eux-mêmes des outils avec leurs collaborateurs.

## • Créer des synergies entre les fonctions Ressources Humaines (RH) et Système d'Information (SI) pour favoriser le développement responsable de l'usage des TIC

L'intégration des TIC dans les Métiers pose la question de l'évolution des règles du droit social. Les fonctions RH et SI doivent donc développer des synergies et travailler ensemble pour promouvoir le dialogue et la concertation avec les Métiers, ainsi qu'avec les instances représentatives du personnel, en amont des arbitrages technologiques. Car en effet, l'intégration des TIC dans les habitudes de travail peut impliquer :

- Des modifications du contrat de travail,
- Des modifications de l'organisation du travail,
- Un besoin d'accompagnement des utilisateurs.

Une telle coopération entre les différentes fonctions de l'entreprise vise à vérifier l'adéquation des besoins des utilisateurs avec les choix opérés, mais aussi à identifier les besoins de formation et à co-concevoir les plans de formations adaptés.

Elle doit également permettre de mettre en balance le coût d'usage et d'appropriation des TIC, et les gains financiers attendus par la mise en place de nouvelles applications informatiques. Cet exercice ayant pour objectif d'identifier d'éventuels coûts cachés, tels que les changements organisationnels induits, la formation des salariés, le stress liés à l'intégration de nouveaux outils, ...

Les plans de formation peuvent notamment prévoir :

- La maîtrise des TIC à toutes les étapes de la vie professionnelle,
- Une réflexion sur le recours aux TIC pour former les salariés : par exemple, les formations en e-learning induisent l'absence de cadre d'échange collectif et fait peser la responsabilité de l'assimilation des connaissances sur l'utilisateur ; ce type de formation n'est donc pas idéal dans le cadre de formations complexes

### **• Promouvoir l'usage des supports traditionnels de l'information, en parallèle des supports offerts par l'usage des TIC**

Les entreprises ont de plus en plus recours aux TIC (intranet, messageries électroniques,...) pour communiquer en direction des salariés. Pour autant, selon le secteur de l'entreprise, sa taille, son type d'organisation centralisé ou non, tous les salariés n'ont pas accès à une information de type électronique. Cela est vrai notamment pour les ouvriers et pour les employés.

L'entreprise doit donc rester attentive, dans ces conditions, à maintenir les formes traditionnelles de communication : circulaires papier, réunions collectives organisées par le management, ... Elle peut, par ailleurs, imaginer de nouvelles formes de communication s'appuyant sur les TIC : mise à disposition d'un poste de connexion pour une équipe par exemple. Il est essentiel que la circulation de l'information continue de reposer sur plusieurs outils en parallèle...

Enfin, les entreprises internationales, pour un certain nombre d'entre elles, utilisent l'anglais dans leurs communications électroniques. Or, la maîtrise de l'anglais par les salariés (même pour les cadres) peut être un facteur de stress, d'exposition à des risques d'accidents (mauvaise compréhension des règles de sécurité), ou de limitation dans la circulation de l'information. Rappelons simplement que, selon la loi Toubon du 4 août 1994, « tout document comportant des obligations pour le salarié ou des dispositions dont la connaissance est nécessaire pour l'exécution de son travail doit être en français » (Article L1321-6 du Code du travail).

## En conclusion... l'usage social des TIC rejoint la responsabilité sociétale de l'entreprise

Nos observations sur les impacts sociaux et environnementaux de l'usage des TIC nous amènent à ouvrir la réflexion sur l'idée qu'une relation forte et transversale s'établit entre l'organisation du travail, la circulation des informations dans l'entreprise et les structures relationnelles et fonctionnelles entre les personnes. Au cœur de cette relation se trouve la question centrale de la valeur ajoutée apportée par l'usage de ces outils. Cette valeur ajoutée est fondamentalement liée à toutes les dimensions de l'entreprise. Mais il est aussi nécessaire de ne pas se limiter aux définitions traditionnelles de cette valeur, qui n'est alors que la mesure du retour financier. Il faut ainsi élargir la valeur aux dimensions sociales que permettent les usages de ces outils.

Cela correspond à la problématique centrale de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Et articuler TIC et RSE pose la question de la gouvernance des entreprises : celle-ci se doit d'associer l'ensemble de ses parties prenantes aux processus de décision :

- Les salariés et leurs représentants,
- Les fournisseurs dans le domaine de l'informatique,
- Le management,
- Les clients, dont les exigences peuvent impacter l'entreprise et par conséquent les conditions de travail des salariés.

## Annexe : Lexique des termes techniques

**TIC** : Technologie de l'information et de la communication (anciennement NTIC pour Nouvelles technologies) ; le terme TIC regroupe l'ensemble des outils informatiques utilisés en entreprise, de manière globale, à tous les échelons, et dans les différents métiers de l'entreprise.

**Web 2.0** : Ensemble des applications informatiques, logiciels et matériels, qui favorisent la distribution et la contribution des utilisateurs au SI. Le web 2.0 se caractérise par l'ouverture à trois fonctions :

- publication : toute personne du réseau est à la fois émettrice et réceptrice d'un contenu,
- modification : toute personne a un droit d'écriture associé à son droit de lecture,
- socialisation : l'enjeu de ces applications est le partage des données.

**CGU** : Contenus générés par les utilisateurs.

**Blog** : Site de publication périodique, qui reçoit des commentaires, des liens et votes de la part d'un ensemble de lecteurs ; périodicité suscitant un rituel de fidélité.

**Capital humain** : Ce concept fait référence aux relations existant entre les salariés de l'entreprise, c'est un instrument de mesure sur le nombre et la qualité des liens sociaux entre les différents acteurs de l'entreprise. Le capital humain prend en compte toutes les pratiques et relations sociales.

**RSS** : Contenu brut (texte et/ou images) d'un site web qui peut être importé de manière automatique à une autre adresse que celle d'origine, avec un enjeu de personnalisation.

**Wiki** : Site web autorisant la lecture, l'écriture et la réécriture d'un texte ou contenu collectif (image, son, texte, vidéo).