

Numérique, santé et travail : quels risques, quels biais et quels fantasmes ?

Yaël Benayoun

Préambule

Écrire une note sur la numérisation des entreprises et ses conséquences sur les conditions de travail est un exercice délicat. Les entreprises sont loin de former un tout homogène, et il serait **risqué de chercher à monter en généralité**. Les situations de travail sont multiples, et les caractéristiques des technologies numériques déployées¹ diffèrent en fonction d'éléments aussi divers que : la taille de l'entreprise, les besoins de l'activité, l'organisation du travail, la gouvernance, les valeurs promues par l'entreprise, sans oublier les facteurs exogènes (réglementations, aides publiques, pressions concurrentielles, lobbies, etc.). En d'autres termes, **il est peu pertinent de vouloir déterminer l'impact du numérique en général sur le travail en général**. Qu'y a-t-il en effet de commun entre le médecin qui recourt à un service en ligne (du type de Doctolib) pour gérer ses consultations, l'agriculteur qui installe des capteurs sur ses bêtes pour suivre les troupeaux à distance, le cadre d'une multinationale qui pratique le télétravail lors de ses déplacements professionnels, l'auto-entrepreneur qui dépend d'une plateforme spécialisée (du type de Deliveroo ou Uber) pour livrer des repas à domicile, le salarié qui, pour un travail similaire, utilise une application développée par une coopérative de livreurs (du type de CoopCycle), et l'ouvrier qui travaille sur une ligne automatisée ?

L'utilisation de technologies numériques ne suffit pas à elle seule à imposer un mode d'organisation uniforme — on observe plutôt la coexistence, voire l'empilement de plusieurs modes d'organisation de travail² — **ou à créer des vécus communs**. C'est pourtant le présupposé de nombreux rapports sur la numérisation du travail. En choisissant de se concentrer sur une technologie spécifique (l'intelligence artificielle, la robotique, le télétravail, les algorithmes, les plateformes numériques...), la plupart d'entre eux négligent dans leur analyse les contextes de production et de déploiement. On y lit en substance que les technologies numériques peuvent être *autant* un facteur d'amélioration que de

¹ Par « technologie numérique » nous entendons ici toute technologie qui repose sur des infrastructures et des données numériques : espaces de travail partagés, outils d'aide à la décision, bras robotiques, exosquelettes, capteurs, dispositifs de surveillance...

² Voir « Annexe 1 : Quelle organisation de travail pour les entreprises numérisées ? », *Automatisation, numérisation et emploi - Tome 3 : L'impact sur le travail* [rapport], Conseil d'Orientation pour l'Emploi, déc. 2017, pp. 155-172.

dégradation des conditions de travail. Pour sortir de cette impasse, les recommandations énoncées se résument principalement à des actions de formation et de prévention³. Tout se passe comme si l'amélioration des conditions de travail dépendait surtout des travailleurs et de leur « bonne » utilisation de la machine. **Peu de choses sont dites sur l'organisation du travail, les modalités de prise de décision au sein de l'entreprise** (qui décide des choix technologiques, et comment ?) **et sur la technologie elle-même** (ses caractéristiques techniques, son contexte de production). Trois dimensions qui structurent pourtant fortement l'activité et les usages, comme nous tâcherons de le démontrer ici.

1. Enjeux définitionnels

Les études prospectives annoncent un futur toujours plus technologisé. Il est attendu un doublement des équipements numériques (ordinateurs, smartphones, tablettes, objets connectés, etc.) d'ici 2025 — ce qui représenterait plus de 68 milliards d'équipements au niveau mondial⁴, et 125 milliards d'appareils reliés au réseau internet⁵ en 2030. **Le monde du travail n'échappe pas à ces projections.** Parmi les innovations technologiques qui devraient s'y propager dans les prochaines années, on retrouve un ensemble très vaste de technologies numériques : les outils de travail en mobilité (tablettes, smartphones, plateformes collaboratives...), la connectivité (capteurs, communications, réseaux, internet des objets...), la continuité de la chaîne numérique (jumeaux numériques⁶, réalité virtuelle, réalité augmentée...), l'algorithmie (*big data*, intelligence artificielle, *chatbot*, *blockchain*...), de nouveaux procédés de fabrication (fabrication additive, microfabrication...), l'automatisation (robots, cobots⁷, AGV⁸, drones...)⁹.

Pour de nombreux observateurs, cette **numérisation croissante** des entreprises et des secteurs industriels devrait *mécaniquement* se traduire par la **destruction des emplois les moins qualifiés** (dont les tâches seraient les plus facilement automatisables) et par le recentrement des métiers restants sur les tâches les plus difficilement automatisables ou considérées comme étant à plus forte « valeur ajoutée » (tâches qui reposent par exemple sur des interactions sociales, de l'adaptabilité, de la flexibilité, de la réflexion...).

Cette croyance est révélatrice d'au moins **trois imaginaires** puissants qui animent aujourd'hui notre société : une vision mécanique du travail (1.1.), une vision déterministe de la société (1.2.) et une vision fantasmée de la technologie (1.3.).

³ Voir par exemple « Enjeux et recommandations », *Intelligence artificielle et travail* [rapport], France Stratégie, mars 2018, pp. 71-77. *Prendre en main notre destin numérique : l'urgence de la formation* [rapport], Sénat, juin 2018. Ou encore « Recommandations », *Algorithmes : contrôle des biais S.V.P.* [rapport], mars 2020, pp. 59-87.

⁴ Frédéric Bordage, « *Empreinte environnementale du numérique mondial* » [rapport], Green IT, sept. 2019, p. 21.

⁵ « The Internet of Things: a movement, not a market », IHS Markit, 2017, cité dans le rapport « *Tendances mondiales à l'horizon 2030 : Défis et choix pour l'Europe* », ESPAS, avril 2019.

⁶ Réplique numérique d'un objet, d'un processus ou d'un système.

⁷ Robots non autonomes qui ont besoin d'être manipulés par un opérateur humain pour fonctionner.

⁸ *Automated Guided Vehicles* (robots qui se déplacent de façon autonome, sans intervention humaine).

⁹ La liste proposée est reprise du baromètre Zpport], 2020.

1.1. Une vision mécanique du travail : la persistance du taylorisme

Premièrement, cette croyance repose sur une **vision mécanique du travail** héritée du taylorisme (fin XIX^e — début XX^e siècle) qui réduit chaque activité à une série de tâches quantifiables, ordonnées et objectivables. Dans cette optique, le contenu d'un métier peut se résumer à la description qui en est faite dans la fiche de poste. C'est ce type de raisonnement qui permet à des scientifiques (économistes, ingénieurs) de calculer, en chambre, et sans aucun contact avec la réalité du terrain, la part des tâches automatisables d'une activité. Ils en concluent, en vertu de leur propre opinion de ce qui est automatisable et de ce qui ne l'est pas, que 50 %¹⁰ à 10 %¹¹ des métiers existants pourraient être amenés à disparaître dans les prochaines décennies. Le problème est que ces opinions sont **très éloignées des conditions d'exercice et du contenu réel de l'activité**. L'écart correspond à la différence entre le **travail prescrit** (contenu de la fiche de poste, consignes) et le **travail réel** (sa réalisation, sa mise en œuvre concrète), pour reprendre des termes en usage dans les sciences du travail¹². Pour ne prendre qu'un exemple, les chronogrammes suivants représentent l'activité d'une aide soignante¹³ :

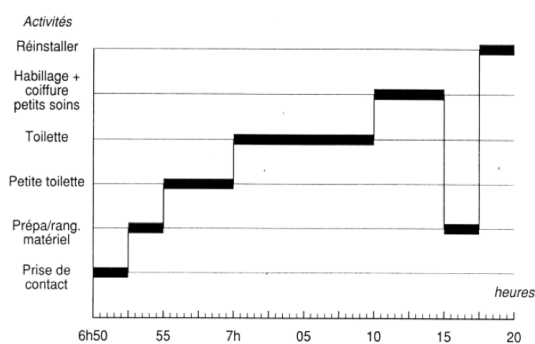


Figure 6. Déroulement théorique et de la toilette en une demi-heure

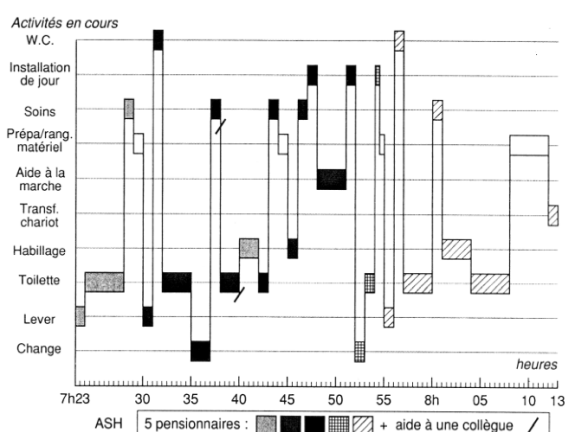


Figure 7. Déroulement réel du lever et de la toilette des pensionnaires

Le chronogramme de gauche représente l'activité telle qu'elle est prescrite ; celui de droite, l'activité telle qu'elle est réalisée. La différence vient de ce que l'activité réelle est morcelée, fractionnée, fréquemment interrompue, pleine d'aspérités ; de nombreuses tâches imprévues doivent être effectuées, etc. En adoptant une vision mécanique du travail, on nie cette complexité, et cela n'est pas sans

¹⁰ Pour le cas américain, voir Carl Benedikt Frey et Michael A. Osborne, « The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation? », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 114, 2013. Pour le cas européen : Jeremy Bowles, « Chart of the Week: 54% of Eu jobs at risk of computerisation », *Bruegel*, juil. 2015.

¹¹ Voir par exemple Melanie Arntz, Terry Gregory et Ulrich Zierahn, « The Risk of Automation for jobs in OECD Countries » [working paper], *OECD Social, Employment and Migration*, n° 189, 2016.

¹² Sur ces notions, voir par exemple Marylène Coppi, Laurence Théry, Alexandre Vasselín et Laurent Caron, « Devant l'impossibilité de faire le travail prescrit », *Revue Projet*, n° 323, 2011, pp. 53-60.

¹³ Les deux chronogrammes sont extraits de Madeleine Estryn-Béhar, *Ergonomie hospitalière : Théorie et pratique* [2e éd. augmentée], Octares éditions, 2011.

conséquence. On participe à la dévalorisation sociale d'un métier que l'on ne connaît pas, on légitime arbitrairement son automatisation ; enfin, on court le **risque de développer des dispositifs** (technologiques, administratifs, politiques...) **hors-sol** qui ne correspondent pas à la réalité de l'activité, voire la dénaturent.

1.2. Une vision déterministe de la société : l'inéluctabilité du progrès technique

Deuxièmement, l'idée que les emplois qui apparaissent comme les plus facilement « automatisables » vont mécaniquement être automatisés repose sur une **vision déterministe de la société**, appelée **déterminisme technologique**¹⁴, qui émane du positivisme (XIX^e siècle). Elle consiste à croire que : i) la technologie se développe de façon autonome, un peu à la manière d'êtres vivants et comme indépendamment de la société, et ii) toute évolution technologique provoque un changement social déterminant pour la société qui n'aurait alors d'autre choix que de s'y plier. Autrement dit, nous n'aurions aucune prise sur le développement technologique et scientifique. Comme dit l'adage, « *on n'arrête pas le progrès* ». Raisonner à la logique séduisante, mais fortement incomplet. La sociologie des sciences nous apprend en effet que, loin d'être autonome ou inéluctable, le **développement technologique et scientifique est pris dans un réseau complexe de représentations, d'acteurs, d'institutions et de lois**. Il est inscrit dans des relations de pouvoir qui déterminent son orientation. Ainsi, la forte robotisation des secteurs industriels (industrie 4.0) attendue dans les prochaines années n'est pas aussi inéluctable qu'il n'y paraît. Elle est directement liée aux politiques volontaristes mises en place par les États¹⁵ ou la Commission européenne¹⁶, à la dépendance structurelle de la recherche publique aux financements et intérêts de groupes privés¹⁷, et aux anticipations d'usage définies par les industriels eux-mêmes. Autant de facteurs qui dépendent de **choix politiques** et qui auraient pu relever d'une tout autre vision de l'industrie du futur.

L'ESPAS (institut prospectif de l'Union européenne) le rappelle à juste titre : « *La prospective consiste beaucoup plus à façonner l'avenir qu'à le prédire*¹⁸. » Les études prospectives drainent financements privés et aides publiques vers les technologies identifiées comme les plus prometteuses, lesquelles technologies bénéficient en retour de plus de financements et de débouchés que les autres technologies. C'est ce que le sociologue Robert Merton appelle une **prophétie**

¹⁴ Sur cette notion, voir la synthèse que nous avons produite avec Irénée Régnault, « L'irrésistible idéologie du progrès », *Technologies partout, démocratie nulle part : Plaidoyer pour que les choix technologiques deviennent l'affaire de tous*, Fyp, 2020, pp. 25-48.

¹⁵ Pour la France, voir par exemple *Les politiques industrielles en France : Évolutions et comparaisons internationales* [rapport, vol. 1], France Stratégie, novembre 2020.

¹⁶ Voir par exemple la proposition de résolution du parlement européen « Sur une politique industrielle européenne globale sur l'intelligence artificielle et la robotique » qui a été votée le 30 janvier 2019 (avec 49 votes pour sur 54).

¹⁷ Pour le cas français, voir notamment la motion du C3N (Coordination des responsables des instances du CoNRS – Comité national de la recherche scientifique) « La recherche publique en France en 2019 : analyses, réflexions et proposition du Comité nationale » adoptée à l'unanimité le 7 juin 2019.

¹⁸ « Tendances mondiales à l'horizon 2030 : Défis et choix pour l'Europe », *op. cit.*, p. 5.

auto-réalisatrice¹⁹. Or, qui aujourd'hui évalue le caractère prometteur d'une technologie ? Majoritairement les industriels qui les produisent, et selon des critères marchands (débouchés industriels, rentabilité). Voilà qui accélère le développement d'un certain type de technologies numériques propriétaires et centralisées (*high tech*) au détriment d'autres types de technologies (*low tech*, technologies conviviales, réseaux décentralisés...). Cette situation révèle la persistance d'une **vision descendante et technocratique du progrès technologique**. Elle alimente la croyance que le développement technologique ne peut être que subi, ce qui se traduit au sein des entreprises par un **désengagement des instances représentatives du personnel** (IRP). Celles-ci se contentent dans la grande majorité des cas de négocier les conditions de déploiement des technologies (plan de prévention des risques), sans se prononcer sur le bienfondé ou la pertinence des choix technologiques faits par les équipes de direction ; elles restent dans le **registre de l'acceptabilité**²⁰.

1.3. Une vision fantasmée de la technologie : le « travail sans l'homme »

Troisièmement, cette croyance en la capacité de la technologie à faire disparaître les métiers les plus automatisables, et donc les plus pénibles, relève d'une **vision fantasmée de la technologie**. Plus précisément, elle repose sur le **fétichisme** des technologies, c'est-à-dire sur la valorisation sociale des technologies *pour elles-mêmes*, comme si celles-ci existaient *par elles-mêmes*, hors de tout rapport social. Tout se passe comme si les technologies naissaient de manière autonome dans les laboratoires de recherche et qu'elles pouvaient fonctionner de manière tout aussi autonome par la suite. C'est ainsi qu'un ingénieur aussi reconnu que Yann Le Cun, directeur du laboratoire d'intelligence artificielle de Facebook, peut déclarer en toute candeur que « *grâce à l'IA, des entreprises comme Facebook ou Google arrivent [...] à filtrer automatiquement des contenus abusifs (pornographiques, violents, haineux, à caractère terroriste, etc.)*²¹ ». Nous savons aujourd'hui qu'il n'en est rien. La modération des contenus postés en ligne repose en réalité sur le travail de plusieurs milliers de modérateurs bien humains²². De la même manière, les algorithmes d'apprentissage automatique (*deep learning*) nécessitent un contrôle continu réalisé par plusieurs millions de travailleurs précaires, également appelés « travailleurs du clic²³ ». Quant à l'automatisation

¹⁹ Théorisée dans *Éléments de théorie et de méthode sociologique* [trad. américain], Armand Colin, 1998.

²⁰ Voir par exemple David Gaborieau, « Le logiciel qui murmure à l'oreille des prolos », in David Gaborieau, Robin Mugnier et al. (dir.), *Le Monde en pièces : Pour une critique de la gestion*, t. 2, La Lenteur, 2019.

²¹ Propos recueillis par le journaliste Alain Beuve-Méry, « Yann Le Cun : “Les applications bénéfiques de l'intelligence artificielle vont, de loin, l'emporter” », *Le Monde*, 7 février 2020. Nous soulignons.

²² En 2018, la modération des seuls contenus de Facebook nécessitait 7 500 modérateurs humains, voir Marie Turcan, « Facebook dévoile combien de contenus et de faux comptes ont été supprimés depuis le début de l'année », *Numerama*, mai 2018.

²³ On estime le nombre actuel des travailleurs du clic à plus de 260 000 en France, et à une centaine de millions à travers le monde. Voir Antonio Casilli, *En attendant les robots : Enquête sur le travail du clic*, Seuil, 2019.

des entrepôts logistiques, elle se résume bien souvent à l'usage de commandes vocales qui dictent à des cadences infernales le travail des manutentionnaires²⁴.

Cette **invisibilisation du travail et des travailleurs** par le déploiement de technologies numériques est **inscrite dans le langage** par un double phénomène d'**anthropomorphisation** (analogies avec l'organisme humain : *intelligence* artificielle, réseau de *neurones*, *apprentissage* automatique...) et de **dé-concrétisation** (négation de toute matérialité : *cloud*, serveur *virtuel*, espace *en ligne*, *dématérialisation*...) qui participe à la naturalisation des technologies. **Cette naturalisation contribue à façonner le réel** en légitimant la promesse d'un « travail sans l'homme²⁵ ». Raison pour laquelle le débat public se focalise sur la destruction des emplois due à la numérisation des moyens de production. On oublie du même coup de s'intéresser aux conditions de travail de ceux qui doivent recomposer leur activité à la suite de l'introduction de nouvelles machines (souvent accompagnée de réduction des effectifs).

2. Numérique & conditions de travail

L'actuelle numérisation des entreprises doit être réinscrite dans un **contexte plus large** de **crise de l'emploi** et de **dégradation des conditions de travail**. On observe notamment chez les salariés du secteur privé une intensification du travail, un recul de l'autonomie et un creusement des inégalités concernant le manque de reconnaissance au travail²⁶. Cette situation est le produit de multiples facteurs que nous ne développerons pas ici (dérégulation de la finance, de la concurrence internationale, du marché du travail...).

Le numérique est lui aussi pris dans ces **dynamiques structurelles** qui déterminent fortement son développement et conduisent à la production de technologies qui alimentent, renforcent, voire légitiment et naturalisent ces mêmes dynamiques. À titre d'exemple, la plateformesation de l'économie, parce qu'elle s'inscrit dans la continuité d'un grand mouvement d'externalisation entamé dans les années 1980, retient toute l'attention des sphères juridiques et politiques. Pourtant, son accroissement est purement spéculatif : rappelons qu'après 12 ans d'existence une plateforme comme UBER n'est toujours pas rentable à ce jour et ne subsiste que par sa capacité à séduire, année après année, investisseurs privés et acteurs publics²⁷.

²⁴ Voir l'émission Cash Investigation, « Travail, ton univers impitoyable », enquête de Sophie Le Gall, 2017, France 2.

²⁵ Expression empruntée au psychologue du travail Yves Clot qui observait déjà ce phénomène dans les années 1990. Alors que la RATP vante l'arrivée de « métros automatiques », ces « trains sans conducteurs » requièrent en réalité une assistance humaine réalisée par des régulateurs restant invisibles aux yeux des usagers. Voir *Le Travail sans l'homme : Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte, 1995.

²⁶ Voir par exemple « Comment ont évolué les expositions des salariés du secteur privé aux risques professionnels sur les vingt dernières années ? Premiers résultats de l'enquête Sumer 2017 », Dares Analyses, n° 41, 2019.

²⁷ Voir Justin Delépine, « Quand les licornes font des bulles », *Alternatives Economiques*, sept. 2017, n° 371, p. 43 ; un déficit confirmé cette année encore par le bilan financier 2020 que la firme a publié le 10 février 2021.

Les technologies numériques qui s'imposent aujourd'hui massivement dans le monde du travail sont celles dont les caractéristiques techniques répondent aux grandes dynamiques économiques en cours. Nous allons ainsi présenter les grands risques psychosociaux liés à ces technologies spécifiques (2.1.), avant d'aborder les limites que comporte une approche par les risques (2.2.), et de proposer enfin une piste pour reprendre le contrôle technologique et s'émanciper des dynamiques à l'œuvre (2.3).

2.1. Les risques psychosociaux du numérique

Les **risques psychosociaux** au travail renvoient aux « *risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental*²⁸ ». On retient en général **six grandes familles de risque** : l'intensité et la complexité du travail ; les exigences émotionnelles ; le manque d'autonomie et de marge de manœuvre ; la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail ; les conflits de valeur ; l'insécurité de la situation de travail.

Comme tout objet, les technologies numériques ont la capacité de suggérer leur propre utilisation et de solliciter un certain type d'action, de comportement ou de pratique. C'est ce que psychologues et ergonomes appellent l'**affordance**. Dans un effort de concision, nous allons ainsi nous concentrer sur trois facteurs de risque que le déploiement de technologies numériques favorise tout particulièrement dans le contexte actuel : les conflits de valeur (2.1.1.), la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail (2.1.2.), et l'intensité du travail (2.1.3.).

2.1.1. Conflits de valeur : la dépossession des savoirs et des savoir-faire

Les grandes organisations revoient régulièrement leurs *process* de travail (en moyenne tous les 2 à 4 ans). Ces transformations, confiées la plupart du temps à des cabinets de conseil extérieurs, contribuent à alimenter un **sentiment de changement permanent** qui déstabilise les salariés et peut les mettre en situation d'échec. Bien souvent, entre deux projets de réorganisation, ils n'ont pas le temps de s'adapter, de prendre leurs repères et d'apprendre à faire autrement, ce qui ne favorise ni la confiance en soi (en ses compétences, en sa capacité à *bien* faire son travail), ni la confiance en l'organisation et en sa capacité à faire ressource.²⁹

Aujourd'hui, la numérisation et l'automatisation sont au cœur des projets de transformation. La rapidité des évolutions technologiques accroît cette impression d'« obsolescence programmée de l'avenir³⁰ » et des métiers. Et pour cause, la numérisation et l'automatisation **modifient profondément la nature des activités** qu'elles prétendent avoir dématérialisées, optimisées ou automatisées. Pour ne prendre qu'un exemple : dans le domaine de la sylviculture, l'introduction de

²⁸ Michel Gollac et Marceline Bodier, « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser » [Rapport], *Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*, 2011, p. 13.

²⁹ Voir Danièle Linhart, *La Comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Érès, 2015.

³⁰ *Id.*, pp. 149-151 : « Lutter contre l'obsolescence programmée de l'avenir ».

l'abatteuse n'a pas seulement amélioré la productivité (x7,5 par rapport au travail d'un bûcheron muni d'une tronçonneuse), elle a également contribué à transformer les forêts en cultures d'arbres, détruisant dans le même temps les écosystèmes locaux. Du point de vue des conditions de travail, les conducteurs doivent abattre chaque jour 200 m³ de bois pour rentabiliser une machine dont il faut amortir le coût très important, ce qui correspond à une journée de travail de 10 à 12h et dénature le sens de l'engagement d'un grand nombre de travailleurs de la filière³¹.

2.1.2. Mauvaise qualité des rapports sociaux : l'éclatement des collectifs de travail

Depuis les années 1980, l'individualisation est au cœur des nouvelles pratiques de gestion. Dans le secteur tertiaire, cela prend notamment la forme d'un **management par projet** qui consiste en la formation d'équipes de travail éphémères, parfois mixtes (salariés, intervenants externes), répondant à des enjeux opérationnels de court terme. Ces nouveaux modes d'organisation reposent aujourd'hui essentiellement sur des technologies numériques qui permettent à chacun de gérer ses propres activités de façon autonome et de participer à plusieurs projets simultanément. Elles contribuent dans le même temps à **individualiser les expériences de travail** ; chaque salarié se retrouve dans une situation professionnelle sur-mesure dont il a la charge et la responsabilité. L'hétérogénéité de ces situations réduit les occasions de se retrouver en collectif lors de temps informels, et limite la possibilité de construire sur le long terme des communautés de travail stables au sein desquelles on peut discuter de l'activité entre pairs, voire formuler des revendications collectives.³²

On retrouve des phénomènes similaires dans d'autres secteurs d'activité. Dans la grande distribution par exemple, l'automatisation des caisses et l'algorithmisation des plannings — qui consiste à ajuster en temps réel les emplois du temps du personnel en fonction de l'affluence en magasin — conduisent à une flexibilisation extrême du travail qui entraîne des situations d'**isolement professionnel**. Isolement qui entrave la constitution de tout collectif de travail, et contribue à effriter un taux de syndicalisation déjà faible chez les caissiers.³³

2.1.3. Intensité du travail : la déstabilisation des temps de vie et le risque de surmenage

En France, la **culture du présentisme et du contrôle** concerne nombre d'organisations. Sans surprise, de telles valeurs se retrouvent dans les technologies déployées, qu'il s'agisse de technologies hyper-prescriptives comme les commandes vocales présentes dans certains entrepôts logistiques (déjà évoquées en 1.3), ou de technologies de contrôle de l'activité comme les très

³¹ « On est esclave de nos machines » déclare l'un des travailleurs interrogés par François-Xavier Drouet dans son documentaire *Le Temps des forêts*, KMBO, sept. 2018.

³² Ce passage est une très courte synthèse de la section « Des "flingueurs de syndicats" à l'individualisation des postes » du livre rédigé avec Irénée Régnault, *Technologies partout, démocratie nulle part*, op. cit. pp. 164-172.

³³ *Id.*, pp. 141-149 : « L'inévitable automatisation du métier de caissier ».

populaires logiciels de *time tracking* qui analysent les mouvements de la souris de l'ordinateur du salarié et effectuent des captures d'écran à intervalles réguliers.

Si toutes les entreprises ne vont pas jusque-là, notons que les technologies de l'information et de la communication (TIC) favorisent ce type de dérives. Le fait de pouvoir se connecter au réseau interne de l'entreprise à toute heure du jour et de la nuit, de pouvoir avoir des échanges instantanés avec ses collègues ou sa hiérarchie incitent les télétravailleurs à se sur-engager pour prouver leur investissement dans le travail, même à distance. Ces débordements peuvent causer une **hypertrophie de la sphère professionnelle au détriment des autres cercles d'appartenance**³⁴ ; paradoxalement, le télétravailleur aura tendance à se rendre plus disponible et être plus « présent » pour ses collègues à distance que pour ses proches avec qui il partage pourtant ses espaces de vie et désormais de travail... Ce renversement n'est pas sans conséquence sur l'équilibre de vie du télétravailleur et de ses proches.³⁵

2.2. Aller au-delà des risques et de la QVT

L'identification et la reconnaissance des risques psychosociaux sont utiles pour connaître l'état de santé d'une organisation. Elles invitent également les entreprises à **formaliser les objectifs et les procédures**, ce qui favorise un sentiment d'équité entre les salariés et leur permet de gagner en autonomie, dans un contexte social clarifié³⁶.

Depuis une dizaine d'années, cette approche par les risques est néanmoins controversée, et c'est peut-être l'ergonome François Daniellou qui exprime le mieux cette gêne :

On parle beaucoup ces temps-ci des risques psychosociaux comme s'il s'agissait d'un nuage toxique planant au-dessus de l'entreprise ou de certaines de ses composantes, et qui atteint certains des salariés, en premier lieu bien sûr ceux dont les caractéristiques personnelles les fragilisent. Selon ce modèle, l'atmosphère est un peu pourrie, et les plus sensibles vont avoir des problèmes. Les mesures qui en découlent sont à l'image du modèle : on peut faire des prélèvements d'atmosphère (mesurer l'environnement psychosocial). On peut faire des dosages sur les salariés (pour évaluer le risque psychosocial qu'ils courent). On peut mettre en place un système de signalement mutuel (alerter quand un collègue commence à ne pas aller bien ou si on le juge fragile). On peut tenter de désintoxiquer ceux qui sont déjà atteints, par exemple en leur offrant un soutien psychologique financé par l'entreprise, comme on met en caisson hyperbare les victimes du monoxyde de carbone. **Par tous ces moyens, on vise à éviter que le nuage ne fasse trop de victimes, surtout celles dont la fragilité intrinsèque pourrait les pousser à la tentative de suicide, dont les effets sont délétères pour l'organisation et l'image de marque.**³⁷

³⁴ Il arrive que la sphère professionnelle prenne une place si importante dans la vie de l'individu que l'ensemble de ses autres activités « tournent autour » de l'activité professionnelle.

³⁵ Voir Olivier Cléach et Jean-Luc Metzger, « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », Sociologie du Travail, vol. 46, n°4, 2004, pp. 433-450.

³⁶ Voir Émilie Vayre, « Les incidences du télétravail sur le télétravailleur dans les domaines professionnels, familial et social », Le Travail humain, vol. 82, 2019, pp. 1-39.

³⁷ François Daniellou, « L'ergonome et les débats sur la performance », Introduction des 16e Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie, 2009, p. 14.

Le travailleur serait donc *exposé* à des risques, risques que l'entreprise devrait gérer et contenir au moyen de méthodologies génériques, et ce, sans modifier l'activité elle-même. Or, nous l'avons vu, dans le cas des technologies numériques, les « risques » identifiés correspondent bien souvent à des stratégies d'entreprise qui peuvent difficilement se résorber avec un plan de prévention des risques classique. Pour reprendre l'exemple de la grande distribution, les situations d'isolement professionnel ne sont pas des externalités négatives. Elles sont bien souvent recherchées par les équipes de direction qui utilisent les technologies (caisses automatiques, algorithmisation des plannings) à dessein³⁸. Dans l'écrasante majorité des cas, l'automatisation n'est pas l'occasion d'améliorer les situations individuelles ni de renégocier des contrats déjà précaires.

Les politiques de **qualité de vie au travail** (QVT) se développent pour pallier cette insuffisance et sortir de la simple logique de prévention des risques. Elles proposent de partir du travail et de son contenu, c'est-à-dire : l'activité réalisée et ses critères d'appréciation ; l'organisation ; les relations professionnelles ; l'environnement physique ; le développement professionnel ; les modes de reconnaissance³⁹. Néanmoins, ces démarches peinent encore à agir, tant sur les **contextes socioculturels** (cadre contractuel et légal, mode de management, culture d'entreprise...) dans lesquels sont prises les technologies déployées, que sur les **caractéristiques techniques** de celles-ci.

2.3. Investir le conflit sur la qualité du travail

Si l'on veut prendre au sérieux les effets de la numérisation sur le travail et les conditions de travail, l'organisation ne peut se limiter à l'adoption d'une « charte des bonnes pratiques numériques ». Il est nécessaire de **repenser intégralement la manière dont se font les choix technologiques et se prennent les décisions stratégiques** dans les organisations. Les travailleurs ont besoin de stabilité pour agir dans un monde mouvant et incertain. Stabilité qu'ils ne trouvent pas dans l'entreprise à l'heure actuelle. Cette situation en elle-même est un facteur de risques : elle engendre du stress, une dévalorisation de soi, une perte de confiance dans l'entreprise... bref, de la souffrance au travail.

Pour sortir de cette situation, les organisations gagneraient à se reconnecter au travail réel et à penser leur transformation non pas de manière descendante, mais au contraire à **partir du terrain, de ce qui fait qualité pour les travailleurs**, de ce qui compte pour eux. Car les travailleurs ne sont pas *exposés* passivement aux risques ; ils composent chaque jour avec l'aspérité du réel — les contraintes internes, externes, les aléas, les imprévus, les injonctions contradictoires, les outils à leur disposition — et déploient des ressources insoupçonnées pour réaliser leur travail. Il s'agit alors pour l'organisation d'identifier les **capacités d'agir empêchées**,

³⁸ La mise en place de stratégies d'isolement professionnel dans le secteur de la grande distribution est notamment documentée dans : Kristen Harknett et Daniel Schneider, « Precarious Work Schedules And Population Health », Health Affairs, « Health Policy Brief », février 2020 ; Mathias Waelli, *Caissière... et après ? Une enquête parmi les travailleurs de la grande distribution*, PUF, 2009.

³⁹ Voir l'accord national interprofessionnel, « Qualité de vie au travail », Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle, 19 juin 2013.

non pas pour imposer aux travailleurs une vision du « bien-être » ou des « bonnes pratiques » définies en chambre, loin du terrain, mais pour redécouvrir avec eux, les « plaisirs du bien-être ». Pour reprendre une formule du psychologue du travail Yves Clot : « *Ce n'est pas du "soutien social" qu'il faut [aux travailleurs], c'est la liberté de discuter de ce qui est discutable dans le travail réorganisé.*⁴⁰ »

Les entreprises gagneraient à mettre en place des **espaces de discussion sur le travail** (EDT) pour permettre aux salariés de partager et de débattre entre pairs de la qualité du travail. Le choix des technologies devrait être intégré à ces espaces de discussion afin que les technologies soient **conçues avec les acteurs du terrain et en fonction de leurs problématiques quotidiennes**. Les technologies seraient ainsi inscrites dans les liens et pratiques déjà existantes au sein de l'entreprise, et elles participeraient à la qualité du travail. Sans quoi, le risque est grand qu'elles fassent l'objet d'un rejet, d'un contournement ou qu'elles soient tout simplement ignorées par les travailleurs concernés.⁴¹

L'autrice : Yaël Benayoun

Diplômée en philosophie politique et en sciences sociales, Yaël mobilise les outils de la recherche pour que les réalités sociales soient mieux prises en considération dans les projets de réorganisation, d'expérimentation et de transformation. Elle a commencé son parcours professionnel avec Les Mardis des Bernardins en 2015-2016.

Yaël est également cofondatrice du Mouton Numérique, une association qui apporte au débat public une réflexion critique sur le numérique et les nouvelles technologies en mettant en lumière leurs enjeux sociaux, politiques et environnementaux.

Elle est l'autrice avec Irénée Régnauld de l'essai *Technologies partout, démocratie nulle part : Plaidoyer pour que les choix technologiques deviennent l'affaire de tous* (FYP, 2020).

⁴⁰ Yves Clot, *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2015, p. 192.

⁴¹ Voir Mikaël Gléonec, « Le lien social dans les systèmes d'information : le cas des services de santé au travail », *Études de communication*, n° 33, 2009, pp. 135-152.