

# LES TIC, TECHNOLOGIES DE GESTION DU TEMPS ET DE LA DISTANCE

---

Gérard Valenduc

*Professeur UNamur et Université de Louvain-la-Neuve (UCL)*

*Directeur de recherche Fondation Travail-Université*

[www.ftu-namur.org](http://www.ftu-namur.org)

*Juin 2015*

# Sommaire

1

- Les transformations de la problématique "impacts sociétaux des TIC"

2

- Le rapport au temps et la gestion du temps

3

- Le rapport à l'espace et la gestion de la distance

4

- La question récurrente des inégalités sociales

# 1. Les transformations de la problématique

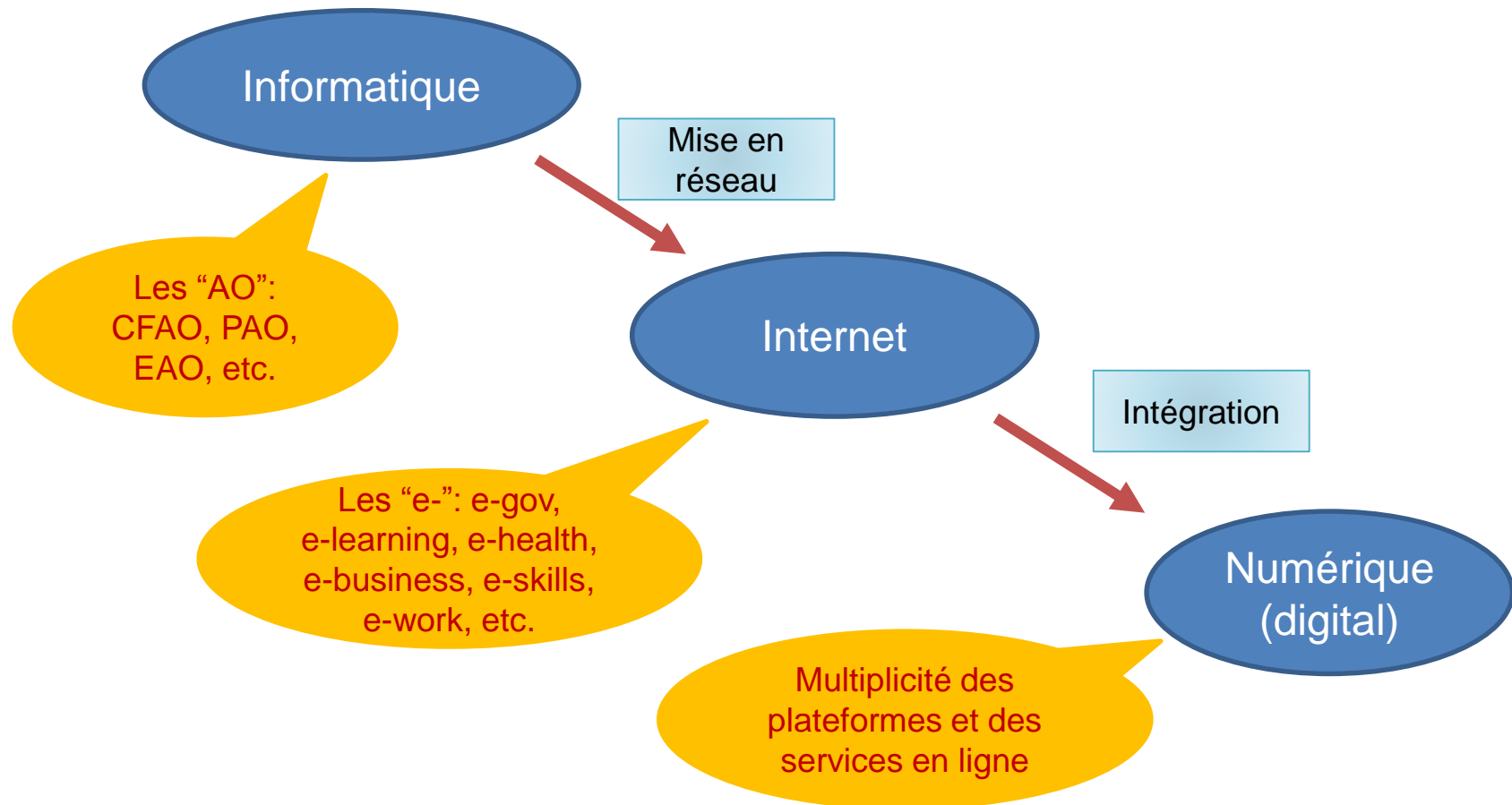
- Une évolution des centres d'intérêt "TIC et ..."
  - ❖ L'emploi (dès les années 1980)
    - Inquiétude concernant le processus de création / destruction d'emplois
    - Conclusions: pas de relation causale directe; relation non déterministe et passant par la médiation d'autres facteurs: croissance, productivité, changements structurels de l'économie, qualifications, consommation, internationalisation, etc.
  - ❖ La flexibilité (dans les années 1990)
    - Lien entre TIC, diversification des formes de travail flexible et d'emploi atypique, émergence du travail en réseau
    - Conclusions: les TIC sont porteuses d'un "*design organisationnel implicite*" (inscrit par les concepteurs et façonné par les utilisateurs); elles constituent des outils puissants au service des stratégies de flexibilité dans les organisations

# 1. Les transformations de la problématique

- Une évolution des centres d'intérêt “TIC et ...” (*suite*)
  - ❖ La qualité du travail et de l'emploi (dès la fin des années 1990)
    - Omniprésence des TIC dans les environnements de travail, importance croissante accordée à la qualité de vie au travail: charge de travail, rythmes et échéances, stress, équilibre travail/hors-travail, équilibre autonomie/contrôle, etc.
    - Conclusions: diversité croissante des situations de travail, transformations de la vie quotidienne au travail, codification des connaissances, brouillage des limites du temps et du lieu de travail
  - ❖ La qualité de vie, le rapport au travail (années 2000)
    - Percolation du numérique dans tous les domaines d'activité, émergence de nouvelles formes de travail qui s'affranchissent du temps et de la distance (travail “virtuel”)
  - ❖ En filigrane: une certaine persistance des inégalités sociales face aux bénéfices et aux risques liés à la diffusion des TIC

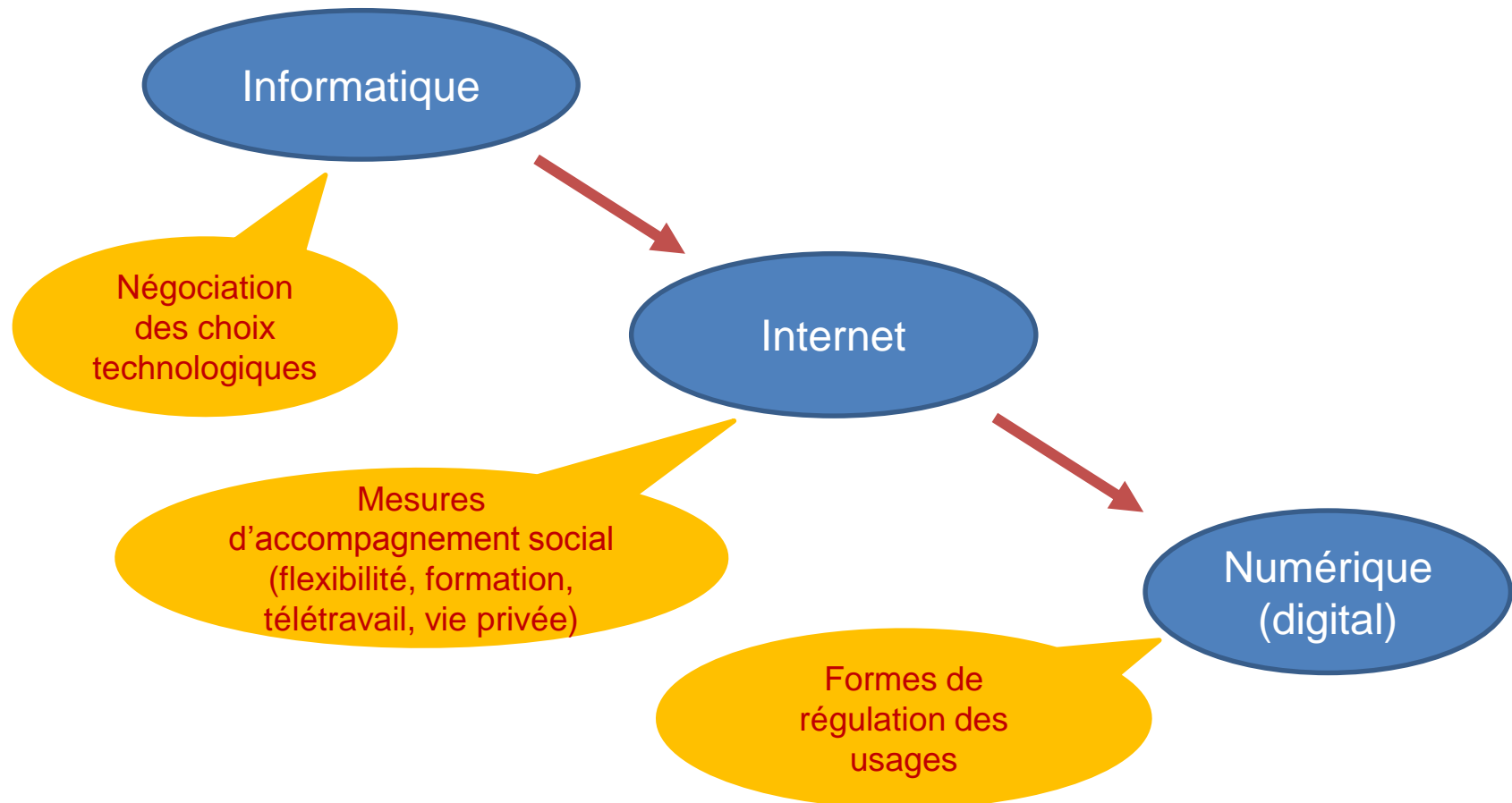
# 1. Les transformations de la problématique

- Une évolution des technologies dans les situations de travail (et aussi dans la vie quotidienne)



# 1. Les transformations de la problématique

- Une évolution des formes d'influence sur les choix technologiques



# 1. Les transformations de la problématique

- Les TIC: technologies de l'information et de la communication, mais aussi technologies de gestion du temps et de la distance
  - ❖ Le temps
    - Le temps "réel", synchronisé et sous contrôle
    - La connectivité permanente
  - ❖ La distance
    - La distance "irréelle", effacée ou dissimulée
    - L'ubiquité généralisée

## 2. La gestion du temps

- Une transformation des repères temporels
  - ❖ Les frontières du temps de travail
    - Recouvrement et perméabilité entre le temps de travail et les autres temps sociaux
    - Le temps n'est plus nécessairement une mesure correcte du travail (objectifs, résultats, projets)
  - ❖ La densité du temps de travail
    - Efficacité de tous les instants, élimination de la porosité, contraction des échéances, surcharge informationnelle
  - ❖ De l'axe du temps au puzzle du temps
    - L'axe du temps: conception linéaire et orientée vers le futur
    - Le puzzle du temps: combinaisons complexes d'arrangements temporels (et temporaires), dont l'image ne prend sens qu'en se construisant



## 2. La gestion du temps

- Les rythmes de la technologie et leur influence sur la qualité de vie
  - ❖ Zéro le héros
    - Zéro stock de main-d'œuvre
      - Planification informatisée des temps partiels, des contrats courts et de la sous-traitance; travail à flux tendus
    - Zéro délai
      - Échéances rapprochées, réactivité immédiate, connectivité permanente, interactions “en temps réel”
    - Zéro erreur
      - Responsabilité des erreurs transférée à l'utilisateur final
    - Conséquence: l'urgence devient un nouveau style de vie

## 2. La gestion du temps

- Les rythmes de la technologie (suite)
  - ❖ Le client roi
    - Accessibilité étendue des services (centres d'appel, services web)
    - Le client comme prétexte: le roi règne, mais ne gouverne pas !
    - Conséquences: rythmes de travail sous la pression (réelle, supposée ou manipulée) des clients, multiplication des temps d'astreinte implicite
  - ❖ Le fantôme de Frédéric Taylor
    - Codification des connaissances
    - Contrôle électronique et étalonnage des performances (benchmarking)
    - Conséquences: le stress du workflow remplace l'autorité de la hiérarchie, l'évaluation des performances devient une obsession

## 2. La gestion du temps

- Les rythmes de la technologie (suite)
  - ❖ L'autonomie dépendante
    - Développement du travail par projet (*par équipe de projet*)
      - Travail par projet = travail sous échéance (prédominance du droit commercial sur le droit du travail), en équipe et souvent à distance, avec un aspect “mobilisateur”
      - Individualisation de la relation de travail et diversification des formes de rémunération
    - Conséquence: objectifs serrés + contraintes fortes + moyens limités  
=> l'autonomie espérée peut se transformer en auto-exploitation ou en épuisement professionnel (burn-out)

## 3. La gestion de la distance

- Une transformation des repères spatiaux
  - ❖ Ubiquité et itinérance: le lieu de travail devient une notion floue, l'identification à l'entreprise (et à son système de relations sociales) se dissout progressivement
    - N'importe où et n'importe quand (mais qui décide de où et quand ?)
    - Facteur favorable au développement des carrières nomades (*boundaryless careers*)
  - ❖ Localisation "virtuelle" des prestataires de services
  - ❖ Développement et banalisation des systèmes de "télé-présence"
  - ❖ Développement de la géolocalisation
    - Dans les situations de travail
    - Dans les situations de la vie quotidienne
  - ❖ Effacement des distances dans un contexte de mondialisation

### 3. La gestion de la distance

- Le cas du travail à distance (télétravail)
  - ❖ Exemple emblématique des transformations exposées dans la première partie
  - ❖ Évolution des centres d'intérêt
    - L'emploi
      - Dans les années 1980: création d'emplois par le développement local
    - La flexibilité
      - À partir des années 1990: nouvelle forme flexible d'organisation du travail (flexibilité spatiale et temporelle), campagne européenne "e-work"
    - La qualité du travail et de l'emploi
      - Avec le développement d'accords négociés: focus sur les conditions de travail, l'équilibre travail/vie privée, la réduction des déplacements, la satisfaction au travail
    - La qualité de vie, le rapport au travail
      - Banalisation, multiplicité des lieux de travail ("tiers-lieux"), travail virtuel mondialisé, bourses de travail en ligne (*crowd-working*), etc.

## 3. La gestion de la distance

- Le cas du travail à distance (suite)
  - ❖ Évolution des technologies
    - Évolution télétravail sur ordinateur → sur internet → multimédia, parallèle aux tendances générales de l'évolution du travail informatisé
    - Le télétravail n'a jamais été déterminé par les avancées technologiques, toutes les prévisions basées sur la technologie se sont avérées erronées depuis 30 ans
  - ❖ Évolution des politiques
    - Politiques initialement axées sur le développement territorial et sur le travail à domicile
    - Forme flexible de travail à distance = besoin de contrôle par les gestionnaires des ressources humaines (télétravail = enjeu de GRH et de relations collectives de travail)
    - Individualisation de l'aspect "qualité de vie", mise en évidence des équilibres travail/hors-travail, approfondissement des enjeux environnementaux

## 4. La question des inégalités sociales

- Tous les travailleurs ne sont pas concernés de la même manière par les TIC
  - ❖ Différences importantes selon les métiers et selon les niveaux de qualification
    - Seulement 55% des salariés belges utilisent régulièrement internet dans leur travail
  - ❖ Les TIC sont devenues plus prégnantes dans la vie quotidienne que dans le travail
    - Point de basculement vers 2005: la proportion d'utilisateurs réguliers d'internet hors-travail dépasse la proportion d'utilisateurs au travail
    - Aujourd'hui (BE): parmi les 25-54 ans, 87% d'utilisateurs réguliers d'internet dans la vie privée contre 55% au travail
    - Le travail ne joue plus nécessairement un rôle d'intégration dans l'univers numérique

## 4. La question des inégalités sociales

- Des disparités selon les catégories de métiers
  - ❖ Les professionnels des TIC
    - Informaticiens, spécialistes web, multimédia, e-services
  - ❖ Les métiers où l'utilisation des TIC est désormais une composante indissociable
    - Énergie, chimie, instrumentation, logistique, finance, ingénierie, consultance, audiovisuel, bibliothèques, etc.
  - ❖ Les métiers où les TIC constituent un support efficace, mais optionnel, sans constituer une composante clé de la profession
    - Enseignement, santé, aide sociale, artisanat
  - ❖ Les métiers dont l'organisation est profondément transformée par les TIC, mais où les tâches sont pauvres en TIC
    - Grande distribution, transports, industrie manufacturière
  - ❖ Les métiers qui se développent à l'écart des TIC
    - Petit commerce, services aux personnes, nettoyage, emplois peu qualifiés



## 4. La question des inégalités sociales

- Une certaine stratification sociale des usages des TIC
  - ❖ La “fracture numérique” a-t-elle disparu ?
    - Inégalités d'accès: plus de fracture, mais une minorité d'exclus
    - Inégalités dans les usages: persistance d'inégalités en termes d'intégration sociale; inégalités dans l'accès à l'emploi et à la formation, à la culture, aux services marchands ou non marchands, à la participation citoyenne, aux possibilités d'émancipation personnelle
  - ❖ Principaux facteurs d'inégalité
    - Le niveau de revenu
    - Le niveau d'instruction
    - La marginalisation par rapport au marché du travail
    - L'isolement
  - ❖ Une question de capital matériel, de capital culturel et de capital social ... mais ceci est une autre histoire