

Elle est médecin inspecteur régional du travail en Pays-de-la-Loire, il est sociologue. Ensemble, **VÉRONIQUE TASSY** et **ÉRIC ROUSSEL** ont mené une série d'études intitulée « Un regard croisé sur les effets possibles des pratiques managériales ». La troisième de ces études est consacrée aux NTIC, nouvelles technologies de l'information et de la communication qui, si l'on n'y prend pas garde, peuvent nous envahir et être à l'origine de souffrances au travail.

(Se) poser les bonnes questions pour détecter les situations à risque

Vous avez réalisé une série d'études qui ont débouché sur des documents intitulés « Un regard croisé sur les effets possibles des pratiques managériales ». Le troisième volet s'intéresse aux effets potentiellement délétères des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) sur la santé des salariés. Qu'est-ce qui a motivé ces études ?

Véronique Tassy. Un jour par semaine, je reçois des salariés en consultation de pathologie professionnelle, depuis neuf ans, au CHU de Nantes. J'ai observé une augmentation des demandes de rendez-vous et il m'a semblé intéressant de croiser deux regards : celui du médecin inspecteur du travail et celui d'un sociologue, afin de resituer les cas rencontrés dans leur contexte professionnel. En travaillant avec Éric Roussel, j'ai réalisé qu'en tant que médecin, il me manquait une approche sciences humaines. J'ai découvert une autre façon de raisonner.

Éric Roussel. Il est vrai que, du côté des sciences dures, on analyse ce qui est compliqué, avec, comme principe : une cause produit un effet. Dans les sciences molles, nous sommes davantage du côté du complexe, de l'incertain, ici : une même cause peut produire différents effets, parfois inattendus. Notre complémentarité est synonyme d'enrichissement de l'analyse.

Concrètement, comment avez-vous procédé pour réaliser cette série de regards croisés ?

V. T. À l'occasion des consultations en pathologie professionnelle, lorsque je rencontre des salariés ayant un parcours intéressant pour l'étude en cours, je leur propose d'y participer.

É. R. Si le salarié accepte de participer à l'étude, je réalise avec lui un entretien approfondi, de deux à trois heures, que nous retravaillons par la suite avec Véronique pour aboutir à des études de cas. Celles-ci servent de point de départ à des discussions avec un groupe de médecins du travail de Vendée.

REPÈRES

Véronique Tassy, médecin inspecteur régional du travail (Pays-de-la-Loire)

■ **DE 1988 À 1997 :** médecin généraliste en libéral.

■ **DE 1998 À 2006 :** médecin du travail.

■ **DEPUIS 2006 :** médecin inspecteur régional du travail.

Éric Roussel, Docteur en sociologie

■ **2004 : OBTENTION** d'un doctorat en sociologie à l'université de Nantes.

■ **2007 : PUBLICATION** de l'ouvrage « Vies de Cadres : vers un nouveau rapport au travail » aux PUR.

■ **DEPUIS 2004 :** chargé de cours en sociologie à l'université, au Cnam, à la CCI et au Cesi, établissement d'enseignement supérieur et de formation professionnelle.

Propos recueillis par Katia Delaval et Delphine Vaudoux

Dans le cas très précis de cette troisième partie de nos recherches qui traite de la question des effets des NTIC, je n'ai rencontré qu'un seul salarié (alors que pour les deux autres j'ai pu rencontrer jusqu'à huit salariés). Ce salarié, appelons-le Patrick, est typique, c'est-à-dire que, à lui seul, il condense des traits idéaux disséminés dans le réel. Par ailleurs, pour écrire le document final, nous nous sommes également appuyés sur des lectures et nous avons réalisé des mises en perspective.

En cherchant à appréhender les effets possibles des pratiques managériales à l'intérieur de contextes et de conditions de travail particuliers, nous avons voulu éviter deux écueils : « psychologiser », soit nous en tenir aux caractéristiques des individus, mais aussi, prêter des intentions aux personnes qui ont créé les outils de management, ainsi qu'à celles qui les ont mis en place et à celles qui les utilisent. Ni psychologisation ni intentionnalisme ; on part directement des outils et on observe leurs effets.

En quoi les NTIC ont-elles une influence sur la relation au travail ?

É. R. Les outils de management, ici, en particulier, les NTIC, agissent dans trois registres : ils s'immiscent dans le rapport du salarié à son travail, guident les conduites à tenir envers les autres mais aussi envers soi-même. Les NTIC facilitent l'autonomie tout en accentuant la soumission aux normes et aux délais, ce qui peut entraîner du stress. Vis-à-vis des autres, elles permettent d'exercer un contrôle mutuel. Enfin, elles ont également une influence par rapport à soi, parce qu'elles peuvent mener à une hyperconnexion et une sollicitation permanente. Ces effets sont liés à l'essence même des NTIC : leur capacité intrinsèque à dissoudre temps et espace.

En quoi les NTIC posent-elles problème ?

É. R. Ce ne sont que des outils, elles ne sont pas un problème en soi, c'est l'usage qu'on en fait



© Patrick Delapierre pour l'INRS

Véronique Tassy et Éric Roussel sont respectivement médecin inspecteur régional du travail en Pays-de-la-Loire et sociologue.

qui peut devenir délétère. Les outils permettent l'apparition de comportements, ils ne les déterminent pas mécaniquement. En effet, les NTIC rendent possibles sollicitations, requêtes, injonctions, contrôles en dissolvant variables spatiales et temporelles. La sollicitation permanente guette ainsi tous les individus... tout, partout, tout le temps. Mais ces effets ne sont possibles qu'en l'absence de limites, ces dernières ne pouvant être posées par la technique. Pendant l'entretien, Patrick, cadre commercial dans la grande distribution, m'a dit : « *Le téléphone portable au début, il n'est que portable. Mais après on va nous fournir le système pour téléphoner quand on est au volant en ayant les mains libres.* » Le fait de pouvoir être joignable, mobilisable partout, désinscrit l'individu d'un lieu de travail.

V. T. Pourtant, on sait que temps à soi et temps pour soi sont l'un et l'autre nécessaires à la santé des individus. La charge psychique liée à l'investissement sans limite risque aussi de poser problème pour la santé des salariés, et de les mener à l'épuisement.

Dès lors, comment apprécier la durée du temps de travail ?

V. T. Cela peut devenir un vrai problème. Avec des salariés connectés en permanence, où commence et où s'arrête le travail ? Comment estimer la durée du temps de travail, et donc, par voie de

conséquence, l'éventail de ses effets ? Ces questions peuvent notamment se poser aux médecins et inspecteurs du travail...

É. R. D'autant que certains considèrent que certaines tâches, liées aux NTIC, comme la lecture des mails, ne font pas partie de leur cœur de métier, et donc ils ne les considèrent pas comme du travail.

Quelles limites peuvent être imposées pour prévenir des méfaits potentiels des NTIC, et par qui ?

V. T. À vrai dire, on tâtonne. On m'a relaté certaines expériences, comme le fait de n'autoriser la lecture des mails qu'à certaines heures, à l'instar de cette banque qui a essayé de fermer l'accès aux mails professionnels à partir de 18 heures. Mais la patiente qui m'en parlait m'a expliqué que quelques minutes avant la fermeture, elle s'envoyait tous les documents sur son mail personnel pour continuer à travailler le soir, chez elle. Là, le vrai problème dans ce cas n'est pas l'usage des NTIC mais la surcharge de travail.

É. R. Ce type de décision, comme la restriction horaire d'accès aux mails, n'est pas une solution si on ne s'attaque pas à la cause et qu'on ne réfléchit pas à ce qui dépasse l'organisation du travail : notre société se disloque sous l'emprise d'une vision gestionnaire du travail, moyen privilégié pour répondre à des impératifs de pro-

LES OUTILS DE MANAGEMENT

Tout ce qui va servir de médiation entre un individu et son travail : ils indiquent ce qui doit être réalisé et la façon de le faire.



NTIC

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) regroupent les techniques principalement de l'informatique, de l'audiovisuel, des multimédias, d'Internet et des télécommunications qui permettent aux utilisateurs de communiquer, d'accéder aux sources d'information, de stocker, de manipuler, de produire et de transmettre l'information sous toutes les formes : texte, document, musique, son, image, vidéo, et interface graphique interactive.

ductivité et de rendement qui n'épargnent aucun domaine, même l'hôpital. Par ailleurs, la vision que la société se fait du travailleur idéal, personne constamment branchée, en permanence sur le qui-vive, accentue les effets potentiellement délétères des NTIC.

V. T. C'est aussi à chacun de savoir s'arrêter, encore faut-il le pouvoir !

Avez-vous observé une évolution du rapport aux NTIC tout au long de votre carrière de médecin du travail ?

V. T. Au début, ça n'était pas vécu comme un problème. Mais maintenant, je vois bien que certains salariés ont du mal pendant les consultations à ne pas répondre au téléphone : « *On ne sait jamais, c'est peut-être mon patron* », s'excusent-ils. J'en viens même parfois à leur suggérer de le couper. Certains confrères m'ont même décrit le cas de salariés ne parvenant pas à s'en détacher sur la table d'auscultation !

Mais on oublie un peu la fonction première des NTIC...

É. R. Leur fonction première est de relier entre eux les individus. Mais les NTIC lient parfois à sens unique et de façon inégalitaire. En effet, le temps de traitement de l'information ainsi que la nature des informations échangées, par exemple, dépendent de la fonction occupée dans chaque espace de la production.

V. T. Les NTIC offrent par exemple aussi des possibilités pour éviter les confrontations, attaquer ou se protéger. C'est beaucoup plus facile de virer quelqu'un par mail qu'en face-à-face par exemple. Il est évident que les NTIC permettent aussi de bons échanges également mais, voyant les salariés en consultation de pathologie professionnelle, je les perçois à travers un prisme et mon regard se focalise sur leur souffrance. Si on en revient à Patrick, voici ce qu'il relatait : « *Et puis un vendredi, je parlais, il était 16 h 30, je devais aller à Paris, il – mon supérieur – m'envoie un mail, en copie au directeur commercial : "Patrick, nos bureaux ne sont quand même pas si loin, tu aurais pu me faire un compte rendu de la dernière réunion." Et moi, je lui réponds : "Eh bien, Bernard, la distance est la même entre ton bureau et le mien qu'entre le mien et le tien. Et pourquoi tu n'es pas venu me dire que tu me retirais tel dossier ?" Donc à travers les mails, la tension monte et la haine monte, parce que ce que l'on se dit là, on est incapable de se le dire en face.* »

Avez-vous identifié des bonnes pratiques, ou avez-vous des conseils à donner pour limiter les effets délétères des NTIC dans les pratiques managériales ?

V. T. Ce n'était pas l'objet de notre étude... Nous travaillons avec un groupe de médecins du travail, à raison d'une réunion toutes les six semaines environ, afin d'identifier les questions à se poser et à poser pour détecter les situations à

risque lors des entretiens entre médecins du travail et salariés. Ces réunions doivent déboucher sur la rédaction de fiches d'entreprises destinées aux employeurs¹.

Car le salarié, dans un premier temps, ne dira jamais que les pratiques managériales liées aux NTIC lui posent problème. Il dira par exemple : « *J'ai mal au dos.* » Si on ne pose pas ensuite les bonnes questions, on passe à côté d'un éventuel problème. Pour ce qui est de l'employeur, le fait de lui demander par exemple : « *Jusqu'à quelle heure vos salariés peuvent-ils (ou doivent-ils) répondre à leurs mails ?* » peut déclencher un début de réflexion... L'essentiel, c'est d'avoir des questions ciblées.

Le but de ce travail est bien de faire de la prévention primaire et de voir les problèmes à temps. En effet, beaucoup de salariés ont tendance à les minimiser, voire les à nier. Car ce sont quasiment toujours des salariés très investis dans leur travail qui sont en situation de souffrance. Et cette souffrance peut aller jusqu'au burn-out, si elle n'est pas identifiée à temps.

Dans l'ensemble, êtes-vous optimistes ?

É. R. L'idéal serait que les gens construisent leurs propres outils de management. Le problème vient en grande partie de là : on utilise des outils que l'on n'a pas conçus et qui, bien souvent, ont été réalisés pas des Anglo-saxons. Et ces derniers n'ont pas forcément la même vision du monde du travail. La transposition d'outils draine avec elle la culture dont ils sont le produit. Ce qui m'inquiète un peu, et de ce fait ne me rend pas optimiste, c'est que certains jeunes qui arrivent sur le marché du travail considèrent comme allant de soi toute cette normalisation des procédures.

Comment sont diffusées les conclusions de vos études et quelles suites allez-vous leur donner ?

É. R. Elles sont imprimées et disponibles auprès de la Direccte² des Pays-de-la-Loire. Mais elles sont aussi téléchargeables sur le site internet de la Direccte, à l'adresse www.pays-de-la-loire.diraccte.gouv.fr/Regard-croise-sur-les-pratiques. Par ailleurs, la description détaillée de notre approche et de ses enjeux doit faire l'objet d'une publication dans la revue *Connexions* (n° 103, « Pour une prévention primaire de la souffrance au travail »).

V. T. Pour ce qui est de la suite, il faut savoir que ce sont des contrats annuels qui sont passés avec la Direccte. Donc en 2015, on va poursuivre notre travail avec les médecins du travail de Vendée. Pour ce qui est des années futures, on a bien des idées, mais il faut voir si on obtient à nouveau un contrat de recherche. ■

1. L'objectif principal de ces documents réglementaires est l'identification des facteurs professionnels de risque pour la santé et la sécurité de salariés, et l'évaluation du niveau de risque restant, en tenant compte des mesures de protection collective et individuelle prises par l'employeur.

2. Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.