

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

### Les TIC, enfer ou paradis ?

Flohimont, Valérie

*Published in:*  
HR Magazine (French edition)

*Publication date:*  
2015

*Document Version*  
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

*Citation for pulished version (HARVARD):*  
Flohimont, V 2015, 'Les TIC, enfer ou paradis ?' *HR Magazine (French edition)*, pp. 28-29.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Les TIC, enfer ou paradis?

Les technologies de l'information et de la communication transforment durablement le monde du travail. Valérie Flohimont, professeure de l'université de Namur a identifié plusieurs risques qui sont autant d'opportunités. Les TIC, pour le meilleur ou pour le pire? Cela dépend de ce que nous en ferons!

TEXTE: François Weerts - PHOTO: Hendrik De Schrijver

Valérie Flohimont s'est penchée sur les effets des technologies de l'information et de la communication. Elle en retient quelques-unes pour les individus: la perméabilité entre la vie privée et la vie professionnelle, l'identification au travail, la flexibilité, la charge de travail, une culture axée sur le travail et la technosymbiose, c'est-à-dire la stratégie adaptative caractérisée par un usage intensif d'outils numériques. «Éric Grangier, professeur à l'université de Lorraine, a mis au point un modèle qui décrit les comportements adoptés par les individus», a expliqué la professeure de l'université de Namur. Grangier décrit d'abord la segmentation: l'individu s'efforce de séparer les différents domaines de sa vie. Puis il y a le modèle du débordement, avec un estompement des frontières temporelles et spatiales par l'intégration extrême et incontrôlée du travail et du hors-travail. L'individu a alors le sentiment que les deux domaines sont toujours présents. Cette perméabilité n'est pas choisie. S'y ajoute le modèle de l'intégration: on adopte les éléments des deux domaines, essentiellement en éliminant les frontières entre eux. Reste enfin le modèle de l'hybridation: la technologie est utilisée dans la vie personnelle pour traiter des questions d'ordre professionnel. «Cette typologie ne porte aucun jugement de valeur ni n'indique ce qui serait souhaitable. Ainsi, les débordements du travail dans la vie

privée peuvent être ressentis comme avantageux. Certains préfèrent consulter leurs courriels le dimanche soir pour aborder le lundi matin en toute sérénité.»

## Morcellement

«L'usage massif des TIC que nous connaissons aujourd'hui n'est pas sans risques», prévient Valérie Flohimont. «Au quotidien, on assiste à plusieurs phénomènes. D'une façon générale, le travail est fragilisé et dégradé. Il se morcelle. La charge de travail augmente et on est sollicité en permanence avec l'obligation d'interrompre fréquemment la tâche qui nous occupe. Du coup, on peut avoir le sentiment de perdre la maîtrise de son travail, avec des priorités qui sont redéfinies constamment. Le travailleur doit donc développer une souplesse mentale et une grande flexibilité organisationnelle. Avec le danger de perdre en définitive le sens de son travail.»

Valérie Flohimont pointe d'autres risques encore. «Ces technologies ont une dimension prescriptive. Des salariés ont l'impression d'avoir moins de marge de manœuvre pour réaliser leur travail au demeurant très encadré. Je constate aussi que les organisations ont des attentes plus fortes à l'égard des travailleurs qui doivent, à l'image des TIC, être flexibles et réactifs. La nécessité d'avoir une grande ingéniosité et une créativité plus impor-

tante accroît la charge émotionnelle, ce qui fait naître un sentiment d'inconfort. Et puis, après une journée passée à répondre à des courriels, a-t-on l'impression d'avoir vraiment travaillé? On peut se demander si le niveau de satisfaction n'est pas inférieur à celui que l'on pourrait attendre.»

#### Conséquences sur l'organisation

Les collectifs aussi sont fragilisés. «Travailler, c'est avant tout pouvoir compter sur les autres. Or, on reste seul devant son ordinateur... On multiplie les échanges d'informations et de documents mais les contacts humains s'estompent. Les outils collaboratifs, je suis convaincue qu'ils n'existent pas! C'est dans les actes que se manifeste la collaboration.» Une collaboration qu'il n'est pas si simple d'organiser: en raison de l'intensification du travail nomade, dans le temps et dans l'espace, le management doit gérer à distance des équipes dispersées.

Les TIC nous ont aussi conduits à remettre en cause l'ancienne définition du «travail de qualité». «Auparavant, on l'envisageait dans la longueur, la constance était une qualité, la rigueur, une marque de professionnalisme. Aujourd'hui, attendre trois minutes au télé-

phone est devenu insupportable.» Dans ce nouveau contexte, l'entreprise doit devenir agile. «Et surtout oublier le modèle du paquebot! Il faut donc mettre en place une réflexion stratégique et opérationnelle préalable. Une étape que trop d'organisations négligent. Il est en effet indispensable de déterminer les tâches, de redéfinir les métiers, d'étudier les interactions; de fixer les objectifs... Bref, d'entamer une analyse en profondeur.»

Pour conclure, Valérie Flohimont est persuadée que les TIC constituent une opportunité incontestable. «Mais au-delà de ce que j'ai déjà expliqué, les bouleversements qu'induisent ces technologies sont importants. La fracture numérique, par exemple, est préoccupante. Dans la population mais aussi dans l'entreprise où tout le monde n'a pas encore accès à un PC. C'est le cas de beaucoup d'ouvriers qui se déplacent de chantier en chantier. Les travailleurs plus âgés méritent également une approche adaptée. Ils sont parfaitement capables de maîtriser ces outils mais ont parfois une certaine appréhension. Au fond, l'essentiel est de conserver le contact humain au cœur de nos priorités. Bref, et ce n'est pas une réponse de Normandie, les TIC seront ce que nous en ferons!» RH



*Valérie Flohimont*

Docteure en droit, Valérie Flohimont enseigne à l'université de Namur. Elle se consacre également au coaching des organisations et de leurs membres afin de mettre en place des politiques de bien-être adaptées.