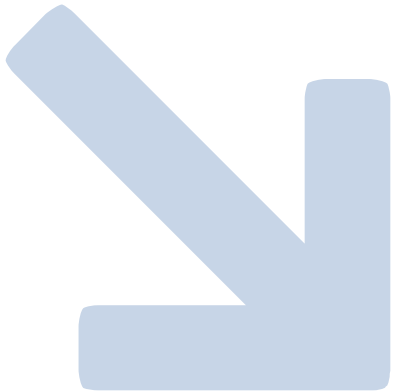




PREMIER MINISTRE

Commissariat général
à la stratégie
et à la prospective



TIC et conditions de travail dans
la fonction publique.

Salima Benhamou
Département Travail et emploi

↳ Qu'entend-t-on par TIC?

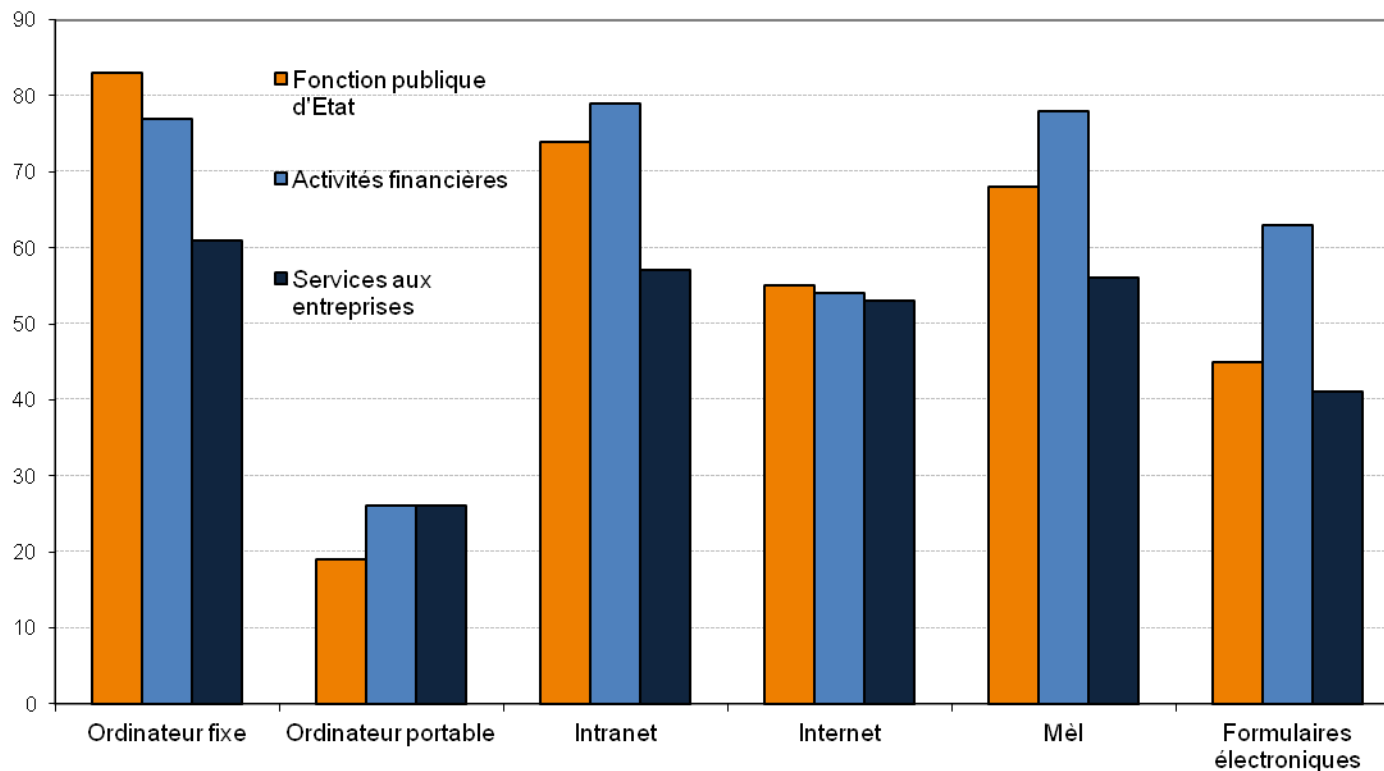
- Les TIC présentent des caractéristiques particulières et une utilisation très diversifiée:

Les TIC rassemblent une large gamme de produits informatiques dont l'utilisation principale est de produire et d'échanger de l'information (ordinateurs, téléphones portables et tablettes, logiciels et réseaux virtuels qui accompagnent ces matériels informatiques).

↘ Le secteur public a rattrapé son retard sur le secteur privé en matière d'équipements informatiques.

- Forte diffusion des TIC dans les administrations publiques depuis le début des années 2000.
- 85% des agents publics disposaient en 2006 d'un équipement informatique équipé de fonctionnalités de base : réseau local, e-mail, inter et intranet, système d'échanges de données informatisées (EDI)...
- 86% des salariés du secteur privé.

↳ Taux d'utilisation des TIC des agents de l'Etat et des salariés du privé (Source enquête COI, Volet FP, 2006)



↳ Trois niveaux d'usage des TIC selon la catégorie socio-professionnelle

- Un niveau dit « d'utilisation professionnelle de base »: (essentiellement employés, Cat. C et B) saisie de données - recours au mails et internet mais de manière limitée.
- Un niveau dit « d'intermédiaire »: usage quotidien important et recours à des logiciels de gestion intégré (catégorie B et A, techniciens et professions intermédiaires).
- Un niveau « expert » (essentiellement les cadres): usage intensif des mails, de tablettes/portables qui sont également utilisés à domicile à des fins professionnels.

↳ De nombreux avantages liés aux TIC mais aussi des inconvénients...

- Les changements technologiques s'accompagnent souvent de changements organisationnels qui influencent les conditions de travail des agents publics (qu'ils soient en lien direct ou indirect avec les usagers).
- La diversité des Tics induit une pluralité des équipements et des usages et donc des effets différents sur les conditions de travail. Ses effets varie selon les postes et les métiers occupés.
- Même si ces changements ne modifient pas en général le cœur de métiers des agents publics, ils influencent toutefois de nombreuses aspects de leur travail.

↳ les avantages

- Une plus grande polyvalence et enrichissement des tâches (par exemple avec la dématérialisation des pratiques de gestion)
- Accroissement des collectifs et des communautés de travail (organisation de travail sous forme de gestion de projet) intra ou inter administrations notamment via l'introduction de plateforme de logiciels collaboratifs (par exemple dans les directions ministérielles).
- D'où gains substantiels dans les déplacements
- Entraide entre collègues (sur la maîtrise des nouveaux outils) mais plus manifeste dans le secteur privé que dans le secteur public

↳ Autres avantages

- Autonomie accrue à travers une circulation d'informations plus horizontale.
- Une plus grande autonomie accordée aux agents peut conduire à un renforcement de leur motivation au travail et à un sentiment accru de responsabilité dans l'exercice des missions des agents.
- Plus grande flexibilisation de l'organisation du travail et meilleure conciliation vie privée/vie professionnelle (la dématérialisation démultiplie également les lieux de travail).

↳ Des inconvénients qui n'épargnent ni le secteur privé et ni le secteur public...

- Augmentation du rythme et intensification du travail surtout pour les gros utilisateurs de TICs (mails, smartphone...).
- Stress, sentiment d'urgence liés notamment à la surinformation, en particulier l'usage intensif des mails.
- Superposition des pratiques bureaucratiques classiques et accentuation des normes à travers une standardisation accrue des modes et processus de travail.
- Sentiment d'un contrôle renforcé sur l'activité des agents (traçabilité des tâches et fixation de normes de productivité)

↳ Quelques exemples

- l'informatisation de la gestion de dossiers papiers restreint les pratiques des agents pour traiter les situations administratives des usagers. Les agents doivent adopter les mêmes manières de procéder, c'est-à-dire celles prévues par le logiciel.

L'agent se voit ajouter en plus des modalités spécifiques à un logiciel, d'autres modalités explicitées dans les textes réglementaires et les notes de services.

↳ Autres exemples

- Certains outils comme les connexions réseaux, le badgeage, le biométrie, les empreintes digitales, la vidéosurveillance des postes de travail, conservation excessives des données...peuvent faciliter un contrôle renforcé des salariés ou à tout le moins la perception d'être contrôlé...
- A cet égard, Plusieurs mises en demeure par la CNIL concernant des dispositifs liés au TIC non déclarés à des fins de contrôle des salariés (Mise en demeure le 15 janvier 2014 d'une société pour la mise en place d'un dispositif biométrique de contrôle des horaires des salariés non déclaré, ainsi que la vidéosurveillance des postes).

↳ Autres inconvénients

- Affaiblissement des relations de travail (virtualisation, abstraction...)...

...ce qui peut favoriser une perte de valeur par rapport au sens donné à la mission de service public (moins de contact avec les usagers et/ou avec la direction encadrante).

Certains travaux ont par ailleurs montré que les séminaires, les réunions de « face à face » s'avèrent plus efficaces sur l'implication des salariés (et sur la baisse de l'absentéisme) que les outils virtuels d'information et de communication visant à mobiliser les salariés (journaux électroniques, chartes...).

↳ La nature du lien TIC et conditions de travail est finalement ambiguë

- L'ambiguïté du lien peut s'expliquer par les effets de deux types de changements: les changements technologiques et les changements organisationnels qui accompagnent souvent les innovations technologiques.
- Si bien qu'il est difficile de séparer les deux (lien direct ou lien indirect via les changements organisationnels)
- La nature du lien peut être lié à la taille du changement technologique (plan TICs) qui se feront sentir plus fortement sur les réorganisations du travail et la définition des missions des agents.

↳ La FP d'Etat et le secteur privé se rejoignent aussi sur le thème de la mobilité:

- La dématérialisation démultiplie les possibilités de travailler en dehors du cadre bureautique classique en travaillant sur plusieurs sites d'une même administration mais aussi lorsque les salariés sont en déplacement (réunions, conférences...).
- Les cadres de la FP sont 66% à travailler chez eux hors des heures de bureau contre 56% dans le secteur privé (services aux entreprises).
- (Sources Ferhenbach J., Granel F., Dufort D., Klein T. et Loyer J.-L. (2009), *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, rapport, Centre d'analyse stratégique (2009).

↳ Trois profils types :

- les « sédentaires » qui restent principalement au bureau (ouvriers, employés et les femmes).
- Les « mobiles » qui travaillent à la fois au bureau mais aussi à l'extérieur (catégorie majoritairement masculine).
- les « nomades » qui utilisent le plus les TIC, essentiellement des cadres qui travaillent au moins la moitié du temps dans l'organisation et qui exploitent l'ensemble des dispositifs informatiques pour travailler à distance (smartphone).

↳ Quid du télétravail ?

- Le télétravail concerne surtout les cadres et représente environ 7% des actifs, secteur public et privé confondus avec cependant moins de télétravail formel dans le secteur public.
- Le télétravail et la modification des relations professionnelles: les agents soulignent des problèmes de cohésion des équipes et de partage de l'information
- Dans une minorité des cas, le télétravail peut conduire à un sentiment d'isolement et à l'arrêt du télétravail
- Dans le privé comme dans le public, deux journées de télétravail par semaine est souvent plébiscité par les agents et semble correspondre à un pic de productivité.

↳ Le télétravail « bouscule » les règles dans le secteur public

- Le télétravail renverse la logique de l'organisation pyramidale: passage d'une logique « communautaire verticale » à une logique « communautaire horizontale »
- Du point de l'administration, il y a une certaine réticence à développer le télétravail en raison de l'organisation pyramidale qui caractérise les relations professionnelles et des relations de confiance moins fortes que dans d'autres pays européens
- Le télétravail conduit de fait à de nouveaux modes de gestion RH (fixation des objectifs, individualisation des rémunérations et prise en compte d'autres types de compétences - *soft skills*)

↳ Les enjeux des TICs sont aussi d'ordre culturel

- Dans les modes de gestion des ressources humaines liées à l'autonomie (système d'évaluation, rémunération notamment):
- Passage d'une évaluation fondée sur l'atteinte des objectifs fixés par l'administration et non sur le temps de présence au poste.
- Valorisation de nouvelles compétences (soft skills) comme la capacité à gérer son temps, à s'organiser et donc à prioriser la fixation de sous-objectifs, à travailler en réseaux...
- Pour les dirigeants d'administrations publiques: être prêts à desserrer le contrôle qu'ils exercent sur les ressources « stratégiques » de leur administration au profit d'une mise en commun d'une partie de leurs ressources vers d'autres administrations

↳ Les effets des TICs sur l'implication et la motivation: une comparaison public/privée

- Lorsque les changements TIC sont importants ou combinés à des changements organisationnels, ils se traduisent par une baisse plus importante de l'implication chez les agents que celle des salariés du privé.
- Cette baisse d'implication chez les agents publics s'accompagne plus souvent d'une diminution du sentiment de reconnaissance au travail.

↳ Une perception des salariés sur l'impact des changements technologiques assez proche entre les salariés du public et du privé...

- Repère : 20% des agents ne sont pas en contact direct avec le public et 80% des agents le sont en *front office* (au sens large), dont 30% de manière régulière et 50% en permanence.
- Le *front office* est une caractéristique essentielle de l'identité professionnelle dans le secteur public à travers laquelle la relation avec l'utilisateur est décisive.
- Les agents du *front office*, secteur public ou privé, déclarent plus souvent que les changements technologiques ont eu des effets importants voire très importants sur leur travail: 73.3% pour le public et 67% pour ceux du privé.

↘ ...mais des opinions assez contrastées sur l'effet de ces changements sur leur travail.

- 37,9% d'opinions positives pour les agents publics et moins pour les agents exerçant en *front-office* (35,4%)
- 50,9% des salariés du privé déclarent que ces changements ont eu des effets positifs sur leur travail

D'où peuvent provenir ces différences?:

- Une résistance au changement plus forte chez les agents du public que chez les salariés du privé?
- ou incompatibilité de certaines méthodes managériales, liés à l'introduction des Tics, avec des missions de service public?

↳ L'opinion des salariés sur les changements technologiques

	Secteur privé			Fonction publique d'État		
	En contact avec le public (54,6 %)	Pas de contact avec le public (45,4 %)	Total	En contact avec le public (78,3 %)	Pas de contact avec le public (21,7 %)	Total
	%	%	%	%	%	%
Cela est plutôt positif pour leur travail	50,2 (*)	51,6	50,9	35,4	48,1	37,9
Cela est plutôt négatif pour leur travail	19,9	20,6	20,1	29,2	26,9	28,8
Les effets négatifs et positifs se compensent	29,9	27,8	29,0	35,4	25,0	33,3
Total	100	100	100	100	100	100

Source : Enquête COI 2006.

Champs : Nombre d'agents du public ayant connu un changement technologique : 383 ; nombre de salariés du privé ayant connu un changement technologique : 4 210. Traitement CAS.

Lecture : (*) = En ne considérant que les salariés du privé ayant connu un changement technologique et déclarant que les changements (technologiques, organisationnels...) ont un impact très important ou important sur leur travail, 50,2 % d'entre eux trouvent que ces changements sont plutôt positifs pour leur travail.

↳ L'opinion des salariés (front et back-office) sur les effets des changements technologiques sur la motivation

- Les évolutions de la motivation au travail dues au TIC sont positives pour les salariés du privé, surtout en contact avec la clientèle (front en office)
- En revanche, dans le secteur public, les effets sont positifs mais on ne distingue pas de différence entre les agents en *front-office* ou en *back-office*

↳ Que peut-on conclure au regard de ces différences?

- Ces différences peuvent révéler une certaine réticence à l'égard des TIC, voir une méfiance plus importante chez les agents publics que les salariés du privé.
- Certains blocages peuvent être liés à une plus grande abstraction dans leur travail à travers des échanges plus virtuels entre agents et usagers.
- La pression de l'immédiateté que développent les TIC et qui peuvent amener les usagers à vouloir des réponses plus rapides des services publics (intensification et stress au travail)

↳ Mais encore...

- La dépersonnalisation du lien entre agents et usagers. Par exemple l'informatisation de nombreuses procédures a transformé des postes de front-office en back-office:
- La présence derrière un guichet étant remplacée par la mise à disposition de formulaires en ligne. (ex: carte d'identité, extrait d'actes de naissance...)
- Même si la relation devient plus rare entre les agents et les usagers, la « qualité » de leur rapport peut s'en trouver amélioré (par exemple dans le cas des quatre branches de la famille (maladie, famille, retraite et recouvrement où les TIC ont amélioré les métiers d'accueil physique et téléphonique).

↳ L'accompagnement des agents est une dimension essentielle à prendre en compte.

- Les expériences vécues au sein des collectivités territoriales et les services déconcentrés ont montré une plus acceptation et adaptation des modifications organisationnelles liés aux TIC grâce:
 - à l'accompagnement des agents,
 - à la formation des agents
 - à la concertation préalable lors de la mise en place des plan TIC où un soin a été apporté à l'adéquation entre l'introduction des TIC et les missions des agents.

↳ propositions

- Associer les agents à toutes les étapes des projets TIC (avant, pendant et après leurs mises en place)
- Associer les directeurs des ressources humaines et du budget à l'élaboration des plans TIC et débattre de l'évolution des métiers dans le cadre des projets liés à la conduite des changements technologiques.
- Améliorer les systèmes de formation et valoriser les compétences des agents dans le domaine des TIC.
- Assurer un pilotage transversal pour une coordination efficace de l'ensemble des services lors de la mise en place des plans TIC.

↳ Pour aller plus loin

- S.Benhamou, F. Chilaud et T. Klein (2013) « Quel est l’impact des TIC sur les conditions de travail dans le fonction publique? », note d’analyse du CAS n° 318, Janvier. <http://www.strategie.gouv.fr/content/limpact-des-tic-sur-les-conditions-de-travail-NA318>
- M-P Hamel (2013) « Comment utiliser les technologies numériques pour poursuivre l’amélioration des relations entre l’administration et ses usagers ? », note d’analyse du CAS n° 317, janvier. <http://www.strategie.gouv.fr/content/comment-utiliser-les-technologies-numeriques-NA317>
- Centre d’analyse stratégique (2012), *L’impact des TIC sur les conditions de travail*, avec la collaboration de la Direction générale du travail, travaux coordonnés par Klein T. et Ratier D., “Rapports & documents”, n° 49, Paris, La Documentation française, février. (http://www.strategie.gouv.fr/system/files/raptic_web_light_final28022012.pdf.pdf)
- S.Benhamou et M-A, Diaye (2011): Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d’évaluation (Note d’analyse 239 - Septembre 2011) <http://www.strategie.gouv.fr/content/les-entretiens-individuels-devaluation-note-danalyse-239-septembre-2011>
- Ferhenbach J., Granel F., Dufort D., Klein T. et Loyer J.-L. (2009), *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, rapport, Centre d’analyse stratégique, novembre. (http://www.strategie.gouv.fr/system/files/rapport_cas_teletravail_26xi2009.pdf)