Technologies de l'information et de la communication, emploi et qualite du travail

Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail

Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION, EMPLOI ET QUALITE DU TRAVAIL

Patricia Vendramin
Gérard Valenduc

Etude réalisée par le Centre de recherche travail
et technologies de la Fondation Travail - Université
à la demande de la ministre de l'Emploi
et de l'Egalité des Chances, Laurette Onkelinx

Avril 2002

Cette étude, dont il a été effectué un tirage limité, peut être obtenue jusqu'à épuisement du stock auprès du:
Service publications du
Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail
rue Belliard 51 à 1040 Bruxelles
Tél. : 02 233 42 14
Fax : 02 233 42 36
E-mail: publi@meta.fgov.be

L'étude peut également être consultée dans le module publications sur le site Internet du Ministère:
http://www.meta.fgov.be

Deze studie is enkel beschikbaar in het Frans, de taal waarin ze opgesteld werd. Een synthese en de besluiten van de studie zijn evenwel beschikbaar in het Nederlands in de module Publicaties van de website van het ministerie: http://www.meta.fgov.be

La reproduction totale ou partielle des textes de cette étude est autorisée moyennant la citation de la source

Rédaction: Patricia Vendramin – Gérard Valenduc
FTU – Centre de recherche Travail & Technologies
rue de l'Arsenal 5 - B-5000 Namur
Tél. : (0)81 72 51 22
Fax : (0)81 72 51 28
Site Internet: http://www.ftu-namur.org
E-mail: pvendramin@compuserve.com
gvalenduc@compuserve.com

Dépôt légal : 2002/1205/22

SOMMAIRE

SECTION 1
L'EMPLOI DANS LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION.....7

1. Constats, enjeux, objectifs 9
2. Les chantiers à ouvrir 21
3. Réconcilier qualité du travail et quantité d'emplois.....26
4. Conclusions : promouvoir la qualité des emplois et la cohésion sociale 30

SECTION 2
CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET QUALITÉ DE L'EMPLOI 33

1. Quelques équivoques à propos de l'évolution du travail.....36
2. La qualité du travail menacée par certaines tendances lourdes en matière d'organisation.....40
3. Les conséquences sociales d'une détérioration de la qualité du travail.....57
4. Des pistes d'action 64

SECTION 3
LA PLACE DES FEMMES DANS LES MÉTIERS LIÉS AUX TIC.....75

1. Les TIC et l'emploi féminin 77
2. L'éducation et la formation aux TIC 89
3. La familiarisation aux TIC.....93
4. Hypothèses explicatives et enjeux 95
5. Pistes de réflexion pour l'avenir.....107

SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS 111

BIBLIOGRAPHIE.....121

INTRODUCTION

Ce document constitue le rapport final de la convention d'étude « Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) et leurs impacts sur l'emploi et les conditions de travail », confiée au Centre de recherche Travail et Technologies de la Fondation Travail-Université par Mme Laurette Onkelinx, Ministre fédérale de l'emploi, du travail et de l'égalité des chances. Cette étude a été réalisée de février 2001 à mars 2002.

La recherche était destinée à apporter un appui scientifique à l'élaboration du volet « TIC et emploi » du programme gouvernemental, ainsi qu'à certaines initiatives prises par la Ministre dans le cadre de la Présidence belge de l'Union européenne, au second semestre 2001. Plus précisément, la recherche s'articule autour de trois axes :

- l'impact des TIC sur la création d'emplois, notamment au travers des nouvelles qualifications requises dans les entreprises ;
- l'impact des TIC sur les conditions de travail, notamment les répercussions individuelles et collectives des nouvelles formes d'organisation du travail ;
- l'analyse transversale de l'effet de genre dans les deux problématiques ci-dessus.

Bien que ces trois problématiques soient étroitement liées, elles sont abordées chacune en particulier dans les différentes sections de ce rapport final. La première section traite de l'emploi dans la société de l'information et souligne la diversité des emplois et des qualifications concernées. Elle balise des chantiers à ouvrir pour maîtriser collectivement les transformations du marché du travail, anticiper l'évolution des qualifications et créer des emplois de qualité.

Ce thème de la qualité du travail est au cœur de la seconde section, qui dresse d'abord une série de constats relatifs aux ambivalences et aux menaces que représentent les nouvelles formes d'organisation des entreprises et du travail, ainsi qu'aux conséquences sociales d'une détérioration de la qualité du travail. Des pistes sont proposées afin que la qualité du travail devienne réellement une préoccupation transversale dans tous les domaines des politiques de l'emploi.

La troisième section traite de la place des femmes dans les métiers liés aux TIC et permet ainsi d'aborder systématiquement la question du genre à travers de nombreuses dimensions de la société de l'information : les emplois, les qualifications, l'éducation et la formation, le fonctionnement du marché du travail, les choix organisationnels des entreprises, les rythmes de travail et les perspectives professionnelles.

Comme on le verra, la qualité des emplois est un fil conducteur qui traverse l'ensemble des analyses et des réflexions proposées dans ce rapport. La qualité des emplois s'est également affirmée, au cours de l'année 2001, comme une nouvelle priorité politique non seulement au niveau des autorités belges, mais aussi sur le plan européen.

Les auteurs de ce rapport tiennent à remercier tout particulièrement Denis Stokkink, conseiller au cabinet de la Ministre Onkelinx, qui a pris en charge l'accompagnement de cette étude et a veillé à ce que ses résultats puissent constituer un appui scientifique pertinent dans les politiques d'emploi liées au développement de la société de l'information.

SECTION 1 :

L'EMPLOI DANS LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION

RÉCONCILIER QUALITÉ ET QUANTITÉ

1. CONSTATS, ENJEUX, OBJECTIFS

LES TIC : UN RÔLE STRATÉGIQUE MAIS NON EXCLUSIF DANS LES STRATÉGIES POUR L'EMPLOI.

La société de l'information marque de plus en plus de son empreinte le quotidien des citoyens européens, mais surtout le marché du travail dans lequel ils opèrent ou dans lequel ils cherchent à (r)entrer. En même temps, l'Europe est toujours confrontée à un taux de chômage élevé (9.2% – 15 763 000 chômeurs en 1999) ([1]). Beaucoup d'espoirs sont placés dans le potentiel de la société de l'information, et, à travers ce concept, dans le potentiel des industries et services d'information et de communication et dans les retombées de leurs développements dans les secteurs utilisateurs. Il est devenu courant de présenter les industries et services de la société de l'information comme le secteur moteur de l'économie de l'Union européenne, car ses taux de croissance sont importants. Toutefois, déduire que ces industries portent seules la croissance et sont le principal moteur du développement de l'emploi, c'est abuser des statistiques, que ce soit en Europe ou aux États-Unis, toujours présentés comme un objectif à atteindre.

En Europe (comme aux États-Unis), le poids du secteur des nouvelles technologies est surestimé, d'une part, parce ce que malgré ses taux de croissance élevés, il reste bien inférieur à celui d'autres secteurs (en PIB, en part dans la valeur ajoutée, en emplois). Selon le document « Perspectives d'emploi dans la société de l'information » de la Commission européenne ([2]), l'emploi dans le secteur de la société de l'information (c'est-à-dire les industries du matériel, logiciel et services associés, ainsi que les industries des contenus) est de 4 millions de personnes (en 1998, soit 2.6% de l'emploi total en Europe la même année). Dans le même document, les perspectives de création d'emplois liés au développement de la téléphonie mobile sont estimées à 150 000 emplois en Europe (par rapport à plus de 15 millions de chômeurs) – et on sait que ces prévisions ne se sont pas vérifiées. De même, avec l'expansion du commerce électronique (dont 90% devrait concerner les relations interentreprises), le développement d'une nouvelle classe d'intermédiaires commerciaux (agrégateurs d'offres, vendeurs aux enchères, bourses d'échanges, plates-formes d'achat) n'aura qu'un impact limité sur l'emploi global, car il entraînera surtout des transferts d'emplois ([3]).

([1]) EUROPEAN COMMISSION, *Employment trends in Europe*, 2000.

([2]) COMMISSION EUROPÉENNE, *Les perspectives d'emploi dans la société de l'information : exploiter le potentiel de la révolution de l'information*, COM(1998)590final

([3]) LASFARGUE Y., *Emploi et commerce électronique*, dans *La nouvelle donne du commerce électronique*, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, Paris, 1999.

Par ailleurs, les chiffres relatifs à l'emploi dans le secteur des nouvelles technologies sont souvent construits sur des « bases élastiques ». Deux opérations de « dopage des statistiques » sont courantes ([4]) :

- La première consiste à inclure dans le secteur des TIC des pans entiers de l'industrie électromécanique et électronique : câbleries, postes de radio et de télévision, électroménager, équipements industriels, etc. L'OCDE pratique couramment cette assimilation, qui a pour conséquence de surévaluer le poids des industries manufacturières par rapport aux services TIC. En Belgique, Agoria utilise une définition mieux centrée sur les TIC, mais qui fait encore la part trop belle à l'électronique classique (voir tableau 1).

- La seconde considère que la population active totale des TIC comprend tous les travailleurs « informationnels », c'est-à-dire non seulement ceux du secteur des TIC, mais également ceux des secteurs utilisateurs intensifs en technologie (exemple : services financiers, ingénierie). Outre le fait que ce comptage inclut de nombreux emplois industriels qui n'ont rien d'informationnel (sur les chaînes de montage par exemple), il englobe artificiellement dans les TIC la plupart des métiers intellectuels qualifiés.

Pour éviter ces pièges, nous adoptons dans ce rapport une définition plus restrictive du secteur des TIC, qui exclut la fabrication et le commerce de gros d'équipements électroniques grand public (hi-fi, télévision), de manière à mieux cerner l'informatique et les télécommunications proprement dites, c'est-à-dire les branches suivantes :

- la fabrication d'ordinateurs, de machines de bureau et de terminaux spécialisés (NACE 3001 et 3002) ;
- la fabrication de microprocesseurs et de composants électroniques (NACE 3210) ;
- le commerce de gros d'ordinateurs, de périphériques et de machines de bureau (NACE 5164) – attention, cette classe NACE comprend aussi les grossistes en mobilier de bureau ;
- les opérateurs publics de télécommunication (NACE 64201) et les services de télécommunication (secteur public et secteur privé), y compris la gestion et l'entretien des réseaux hertziens et la télédistribution (NACE 64202) ;
- les services informatiques (NACE 72), comprenant le conseil en systèmes informatiques (7210), la réalisation de programmes et de logiciels (7220), le traitement des données (7230), la gestion de banques de données (7240), l'entretien et la réparation de matériel informatique et bureautique (7250) et autres activités informatiques (7260).

([4]) Voir à ce propos la discussion claire et intéressante de GADREY J. dans son ouvrage *Nouvelle économie, nouveau mythe*, Flammarion, 2000, pp. 58 à 60.

Tableau 1 : Différentes définitions du secteur des TIC

	Code NACE	OCDE	Agoria	FTU
Industries TIC				
Fabrication de machines de bureau	30.01	X	X	X
Fabrication d'équipements informatiques	30.02	X	X	X
Fabrication de câbles	31.30	X		
Fabrication de processeurs et composants électroniques	32.10	X	X	X
Fabrication d'appareils d'émission et de transmission	32.20	X	X	
Fabrication d'appareils audio et vidéo	32.30	X	X	
Fabrication d'instruments scientifiques et techniques	33.20	X		
Fabrication de dispositifs de contrôle de procédés	33.30	X		
Services TIC				
Commerce de gros audio, vidéo et électroménager	51.43	X	X	
Commerce de gros de machines et matériel de bureau	51.64	X	X	X
Commerce de gros de machines industrielles	51.65	X		
Location d'ordinateurs et machines de bureau	71.33	X		
Services de télécommunication	64.20	X	X	X
Services informatiques	72.00	X	X	X

Sources : OCDE, Measuring the ICT sector, 2001 – Agoria-TIC, rapport annuel 2000.

Les données belges s'inscrivent dans la tendance européenne : bien que l'emploi dans les services TIC ait connu récemment une croissance importante, supérieure à la moyenne des autres secteurs, le « secteur des TIC » n'occupe qu'une place modeste dans l'emploi total (moins de 3%).

Tableau 2 : Évolution de l'emploi salarié dans le secteur TIC en Belgique, 1997-2000

	1997	2000	Évolution (%)
Industries TIC			
Fabrication de machines de bureau	89	34	-61.7%
Fabrication d'équipements informatiques	376	443	+17.8%
Fabrication de processeurs et composants électroniques	6878	5000	-27.3%
Sous-total	*7343*	*5477*	*-25.4%*
Services TIC			
Commerce de gros de machines et matériel de bureau	17151	19327	+12.7%
Opérateurs publics de télécommunication	25886	21449	-17.1%
Autres services de télécommunication	4256	10605	+149.2%
Services informatiques	22074	37185	+68.5%
Sous-total	*69367*	*88566*	*+27.6%*
Total secteur TIC	76710	94043	+22.6%
Emploi salarié total	3055033	3205585	+4.9%
% secteur TIC dans l'emploi salarié total	2.5%	2.9%	

Source: INS, à partir des données ONSS

Dans le document déjà cité « Perspectives d'emploi dans la société de l'information », la Commission européenne distingue, au-delà du secteur des TIC, une « industrie de l'information », qui comprend aussi les activités d'édition, l'audiovisuel et le secteur de la publicité. Elle estime toutefois que 60% des emplois liés aux TIC se situent en dehors du secteur des TIC et de cette industrie de l'information.

Jean Gadrey note, à propos des États-Unis, que « la très grande masse des emplois crées entre 1986 et 1996, qu'ils soient qualifiés ou non qualifiés, ne correspondent pas à des métiers de l'informatique, des bases de données ou d'Internet. Il est vrai que dans ce pays comme ailleurs, ces activités ont des taux élevés de croissance de l'emploi, mais comme ces taux s'appliquent à des professions ou à des secteurs dont le poids est encore relativement faible, ils ne produisent pas des quantités d'emplois considérables. Par exemple, entre 1986 et 1996, le secteur de la restauration a créé 1.6 million d'emplois, celui de la santé, 2.94 millions, celui des administrations des États (hors administration fédérale) et des collectivités locales 2.9 millions, celui des services informatiques seulement 618 000 emplois » ([5]). Manuel Castells ajoute que « si l'information est l'élément essentiel du fonctionnement de l'économie et de la société, il ne s'ensuit pas que la majorité des emplois relève ou relèvera du traitement de l'information. La marche vers l'emploi informationnel s'effectue à un rythme sensiblement plus lent et atteint des niveaux bien moindres que la tendance à l'emploi dans les services » ([6]).

En Europe également, des secteurs d'activités plus traditionnels ont un poids nettement plus significatif dans la création de valeur ajoutée (tableau 3).

Tableau 3
Structure de la valeur ajoutée des services – 1997 (milliards d'écus)

	UE-15 (*)	USA (1996)	Japon
Services marchands, dont	3 485	3 299	2 060
Services de communication	*4.5%*	*4.9%*	*2.4%*
Commerce	*24.7%*	*26.0%*	*24.0%*
Activités financières	*10.6%*	*9.2%*	*6.5%*
Horeca	*5.6%*	*5.6%*	*12.5%*
Autres services marchands	*46.5%*	*48.2%*	*45.1%*
Services de transport	*8.1%*	*6.3%*	*9.5%*
Services non marchands	1 002	1 113	297
Ensemble de l'économie	6 660	6 024	3 781

(*) Des années antérieures ont dû être utilisées pour certains pays dans la ventilation des services marchands
Source : COMMISSION EUROPÉENNE, *Panorama de l'industrie européenne, 1999.*

Au niveau de la Belgique, l'évolution récente de la création d'emplois dans les services (1996-1999) confirme que, si les services TIC et assimilés ont connu des

([5]) GADREY J., op. cit., p. 57.

([6]) CASTELLS M., *La société en réseaux*, Fayard, 1998, p. 250.

taux de croissance de l'emploi très élevés, cette croissance spectaculaire porte sur de petites quantités. Ce sont des activités plus traditionnelles, correspondant à une large palette de qualifications, qui ont créé un volume d'emplois plus important (tableaux 4 et 5).

Tableau 4
Évolution de l'emploi salarié dans les services en Belgique, 1996-1999.

NACE	Branche	Emploi 99	Emploi 96	Diff 99-96	%99/96
51	Commerce de gros et détail	362216	344062	18154	5.3%
55	Horeca	65467	63761	1706	2.7%
60à63	Transports et logistique (privé)	116980	103755	13225	12.7%
60à63	Transports publics	44641	49289	-4648	-9.4%
64.11	Poste	41234	44543	-3309	-7.4%
64.12	Services de courrier privé	6225	4366	1859	42.6%
64.2	Services publics de télécommunication	21379	25808	-4429	-17.2%
64.2	Services privés de télécommunication	8488	3562	4926	138.3%
65	Services financiers	121655	124620	-2965	-2.4%
70	Immobilier	12292	11583	709	6.1%
72	Services informatiques	21633	13084	8549	65.3%
74.5	Sélection et fourniture de personnel	65741	52043	13698	26.3%
74.7	Nettoyage	27579	25550	2029	7.9%
71à74	Autres services aux entreprises	94214	81392	12822	15.8%
75	Administration publique	307400	278455	28945	10.4%
80	Éducation	301876	304804	-2928	-1.0%
85	Santé et action sociale	336353	302582	33771	11.2%
90	Assainissement et déchets	12034	9645	2389	24.8%
91	Activités associatives	34425	34976	-551	-1.6%
92	Activités culturelles et sportives	42727	37966	4761	12.5%
93	Services personnels	21549	20906	643	3.1%
95	Services domestiques	94488	89967	4521	5.0%
	Total services	2160596	2026719	133877	6.6%

Source : Ministère fédéral de l'emploi et du travail, La population active en Belgique, 1999 et 1996

Tableau 5
Classement des cinq premières branches de services …

… en volume d'emplois créés de 1996 à 1999		… en taux de croissance de l'emploi de 1996 à 1999	
Santé et action sociale	+33771	Services privés de télécommunication	+138.3%
Administration publique	+28945	Services informatiques	+65.3%
Commerce de gros et détail	+18154	Services privés de courrier	+42.6%
Sélection et fourniture de personnel	+13698	Sélection et fourniture de personnel	+26.3%
Transports privés et logistique	+13225	Assainissement et déchets	+24.8%

Cette argumentation n'a pas pour but de nier le rôle moteur des TIC dans le développement de l'économie et de l'emploi. Elle veut rendre une place, à la mesure de leur importance, à tous les autres secteurs porteurs de l'économie et aux

problèmes du marché du travail et de l'emploi qui sont moins marqués par le développement des TIC. L'emploi et le marché du travail connaissent des changements fondamentaux, dans lesquels les TIC sont imbriquées mais avec d'autres facteurs déterminants (la mondialisation de l'économie, les nouvelles formes d'organisation, les stratégies des entreprises). Ces changements structurels interpellent les pouvoirs publics et les partenaires sociaux car ils déstabilisent les fondements du droit du travail et les protections sociales associées au travail.

DÉVELOPPER LES EMPLOIS SUR DE NOMBREUX AXES

Développer l'emploi dans la société de l'information, c'est bien sûr donner l'impulsion nécessaire au secteur des TIC, favoriser la formation de spécialistes TIC et la création d'entreprises performantes (et durables) dans ce secteur (la durée de vie de certaines start-up est parfois très brève). Néanmoins, développer l'emploi à plus grande échelle, c'est surtout encourager et développer les usages de ces technologies dans les autres secteurs d'activités, soutenir les secteurs utilisateurs et utiliser le secteur public pour enclencher des dynamiques d'innovation. La plupart des études réalisées, au niveau national comme au niveau européen, n'ont jamais pu démontrer un effet net positif et significatif sur l'emploi lié aux investissements en TIC. Par contre, ces études sont unanimes pour conclure sur le rôle essentiel du développement des usages et du soutien à l'innovation.

« Les entreprises européennes ne reconnaissent pas assez le potentiel des outils de la société de l'information pour augmenter leur compétitivité. Jusqu'à présent, ces outils ont principalement servi à réduire les coûts - les coûts d'exploitation et d'accès à la clientèle - plutôt qu'à innover dans des produits et des services nouveaux » (7). De nombreux investissements technologiques n'ont été utilisés qu'à des fins de rationalisation.

L'innovation, et le soutien à l'innovation, sont des stratégies clés pour favoriser le développement d'activités et la croissance de l'emploi. Il faut cependant repenser les politiques de soutien à l'innovation trop souvent limitées aux activités industrielles. Les activités de services, pourtant majoritaires en termes d'emploi et de valeur ajoutée, sont les parents pauvres des politiques de soutien à l'innovation (8). Or, on innove aussi dans les services et on y crée des emplois. Les TIC ont notamment ouvert de nouveaux horizons en matière de téléservices et de travail à distance.

Il convient néanmoins de ne pas circonscrire les réflexions et les efforts collectifs aux emplois directement liés aux technologies. Le développement de l'emploi n'est pas exclusivement tributaire des technologies. Des secteurs comme la santé, les services aux personnes, la protection l'environnement, le tourisme et les loisirs,

---

(7) COMMISSION EUROPÉENNE, *Stratégies pour l'emploi dans la société de l'information*, 2000.

(8) WARRANT F., *Favoriser l'innovation dans les services – un rôle pour les pouvoirs publics*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2001.

par exemple, sont des niches potentielles de création d'emplois dont le moteur principal n'est pas la technologie, même si celle-ci peut fournir un support efficace à la mise en œuvre et au développement d'activités.

PROMOUVOIR LA QUALITÉ DES EMPLOIS

La société de l'information fascine, à juste titre, car elle permet d'une part, d'envisager de nouvelles formes de travail et de nouveaux rapports salariaux susceptibles d'améliorer la qualité de vie et la qualité de vie au travail ; mais d'autre part, en favorisant des nouvelles formes d'emploi et de travail, elle fragilise aussi les fondements du droit du travail et l'organisation des droits sociaux dérivés du travail. ([9]).

Le modèle d'emploi qui est au cœur du statut professionnel est le modèle d'emploi caractéristique de la période industrielle : l'emploi à temps plein, à durée indéterminée, dans un endroit de travail bien défini et pour un employeur clairement identifié – un modèle par ailleurs largement réservé aux travailleurs masculins. Si ce modèle est encore dominant, ce n'est plus celui qui est en croissance actuellement. L'emploi en croissance dans la société de l'information est le travail intérimaire, le temps partiel (avec une part croissante pour le temps partiel contraint), le travail à durée déterminée, dans une moindre mesure le travail indépendant ou semi-indépendant. Ce type d'emploi est celui qui se développe le plus rapidement en Europe.

En Europe, les contrats temporaires représentent 40% des emplois créés en 1999 et près de 50% des emplois créés depuis 1994. Les contrats temporaires représentent 13.2% de l'emploi total (12.5% pour les hommes et 14% pour les femmes). Ils concernent surtout des travailleurs peu qualifiés engagés dans des emplois peu qualifiés, un peu de travailleurs très qualifiés et très peu de niveaux de qualification moyenne. Les contrats à temps partiel représentent 17.7% de l'emploi total (6.1% de l'emploi total masculin et 33.5% de l'emploi total féminin). La majorité des contrats à temps partiel sont volontaires mais la part des temps partiels involontaires augmentent (1.5% de l'emploi total des hommes ou 36% des hommes à temps partiel et 5% de l'emploi total des femmes ou 15% des femmes à temps partiel). Chez les travailleurs anciennement sans emploi, les temps partiels involontaires sont élevés (70% des retours dans l'emploi à temps partiel) ([10]). De plus, les restructurations des entreprises et la mise en place d'organisations flexibles se traduisent dans trop de cas par un transfert du risque entrepreneurial sur les salariés, à travers l'abandon progressif de la sécurité au profit exclusif d'une flexibilité non négociée.

([9]) Ces aspects ambivalents de l'évolution du travail sont largement développés dans VENDRAMIN P. et VALENDUC G., 2000, op. cit., chapitre X.

([10]) EUROPEAN COMMISSION, *Employment trends in Europe*, 2000.

Le tableau 6 rassemble quelques données de base sur l'évolution de l'emploi à temps partiel et des contrats temporaires en Belgique, au cours de la dernière décennie.

Tableau 6
Évolution du travail à temps partiel et du travail temporaire en Belgique

	1990	2000
Proportion de travailleurs à temps partiel	11.9%	20.8%
Proportion de travailleurs sous contrat temporaire	7.0%	7.5%
Nombre moyen d'intérimaires mis au travail chaque jour	31466	71395
Nombre total d'intérimaires mis au travail	149903	303722

Sources : CE, L'emploi en Europe – UPEDI, rapport annuel 2000.

Actuellement, les effets déstabilisateurs dominent largement et le potentiel d'amélioration de la qualité de vie et des emplois est très peu exploité. Depuis une décennie, le marché du travail est marqué par la dualisation des conditions d'emploi et de travail, entre une main-d'œuvre centrale et périphérique, un noyau dur de plus en plus restreint bénéficiant de conditions avantageuses et des travailleurs périphériques, de plus en plus nombreux et précarisés. Les femmes, et les jeunes aussi, sont majoritaires dans ces emplois n'appartenant pas au noyau dur des entreprises et les travailleurs « âgés » (avec un seuil d'âge qui se rajeunit constamment) sont considérés comme inemployables.

Le travail dans la société de l'information devient plus autonome, fait appel à la créativité, développe les compétences, s'harmonise mieux avec les horaires familiaux. C'est une réalité, mais pour une proportion réduite de travailleurs. Le travail dans la société de l'information est aussi de plus en plus dense et de plus en plus stressant, et cette tendance concerne un nombre beaucoup plus significatif de travailleurs (voir section 2).

Les nouveaux modes d'organisation, supportés par les TIC, génèrent des rythmes de travail de plus en plus intenses. La journée de travail s'allonge, commence de plus en plus tôt et se termine de plus en plus tard, elle envahit des temps réservés aux loisirs et la vie privée. Des activités de services qui ont toujours fonctionné sur base d'un horaire standard tendent à être accessibles 24 heures sur 24 pour des raisons de compétitivité et d'accessibilité pour la clientèle. La pression du temps, la pression de la clientèle, le juste à temps appliqué à la gestion de la main-d'œuvre, la main-d'œuvre calculée au plus juste, la mesure électronique des performances

conduisent à une intensification du travail, source de stress et de mal-être au travail ([11]).

Même les figures de proue de la société de l'information, c'est-à-dire les travailleurs qualifiés des entreprises informatiques, connaissent des conditions de travail perfectibles. L'activisme et la surcharge de travail, l'urgence comme mode d'organisation, l'individualisation des relations de travail, le stress comme prix à payer pour l'autonomie, la concurrence entre travailleurs, le travail 15 heures par jour et les week-ends, la mobilité forcée, l'obsolescence rapide des qualifications et la course à la formation tempèrent un peu l'image d'un univers d'argent facile, où les hiérarchies auraient disparus. Si certaines nouvelles professions de l'informatique et des télécommunications sont si peu attractives pour les femmes, c'est, entre autres, parce que les rythmes de travail y ont souvent un caractère asocial, peu compatible avec une gestion équilibrée du temps de travail et des temps sociaux (voir section 3).

MODERNISER L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

L'harmonisation des temps de travail et des temps sociaux, pourtant envisageable autrement grâce aux technologies notamment, devient de plus en plus compliquée ([12]). Les temps de la vie (temps de travail, de loisirs, d'éducation, familial, social) sont de plus en plus désynchronisés. La gestion collective du temps et la définition d'un nouveau modèle de la journée, la semaine, l'année, la vie de travail sont des défis d'avenir.

Dans cet univers de flexibilité du temps de travail, souvent subie, rarement choisie, de nouvelles approches émergent lentement et cherchent à redonner aux individus une initiative dans l'aménagement du temps de travail. Le concept d'organisation du temps de travail sur l'ensemble du cycle de vie s'inscrit dans cette tendance. Il fait référence à une alternance organisée et calculée sur l'ensemble de la durée de la vie, de périodes de travail et de non-travail, quelles que soient les motivations de ce dernier. Ce qui distingue ce concept du mode de gestion actuel de la flexibilité du temps de travail, c'est qu'il s'inscrit dans une logique du temps choisi, c'est-à-dire qu'il présuppose que les individus pourraient agir sur cette alternance de périodes travaillées et non-travaillées, tout en restant dans un cadre garantissant la continuité du statut professionnel et des protections qui l'accompagnent. Cette alternance pourrait être motivée par des raisons professionnelles (réorientation, formation) comme par des raisons privées (éducation des enfants, vie associative, loisirs). L'objectif est de rechercher un compromis entre un besoin de flexibilité et une meilleure qualité de vie, à travers un meilleur équilibre entre les temps sociaux.

([11]) Voir notamment le rapport du projet de recherche européen FLEXCOT – VENDRAMIN P., VALENDUC G., ROLLAND I. (FTU), RICHARDSON R., GILLESPIE A., BELT V. (CURDS), CARRÉ D., MAUGÉRI S., COMBÈS Y. (LabSIC), PONZELLINI A., PEDERSINI R., NERI S. (Fond. Seveso), *Flexible work practices and communication technology*, Report for the European Commission, SOE1-CT97-1064, DG XII, Brussels, 2000.

([12]) Ce thème est développé de manière plus détaillée dans le chapitre III de VENDRAMIN P. et VALENDUC G., *Technologies et flexibilité*, Éditions Liaisons, Paris, 2002.

Il existe des dispositifs comme le temps partiel, le congé sabbatique, la préretraite. Toutefois, les conditions et modalités qui entourent ces dispositifs n'offrent pas une réelle liberté aux individus dans la distribution de leur temps de travail sur l'ensemble du cycle de vie. Les parcours professionnels d'un nombre croissant d'individus se caractérisent par leur discontinuité, plus souvent subie que choisie. D'une manière générale, les nouvelles formes d'organisation du travail laissent peu d'espace à l'expression des choix individuels.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET SOUTENIR LA FORMATION

Un autre enjeu de taille pour l'avenir du travail dans la société de l'information concerne la question des compétences. « Adopter la technologie ne suffit pas en soi. Plus que jamais, le facteur humain est la principale ressource de la nouvelle économie fondée sur la connaissance » ([13]). Toutefois, ici aussi, il convient d'éviter l'amalgame pour cibler correctement des politiques.

Premièrement, en matière de compétences dans le domaine des TIC, il faut d'abord distinguer d'une part, ce qui concerne la pénurie de certains spécialistes en TIC et d'autre part, le besoin de compétences en TIC dans les secteurs utilisateurs des technologies. Encore faut-il développer des moyens à la mesure des pénuries dans chaque pays. Ainsi, si l'on reprend les données citées dans le rapport de la Commission européenne, « Stratégies pour l'emploi dans la société de l'information » (2000) à propos des projections de pénurie en spécialistes réseau en 2002, on s'aperçoit, par exemple, que cette prévision de pénurie est de : 0 personne pour le Luxembourg, à peine 10 000 personnes pour la Suède, la Finlande et le Danemark, environ 35 000 personnes pour la Belgique, et près de 185 000 pour l'Allemagne.

Dans les secteurs utilisateurs, il convient aussi de distinguer les secteurs ou les activités qui demandent de réelles compétences dans l'usage des TIC et ceux pour lesquels une simple acculturation informatique suffit (c'est le cas de beaucoup d'activités dans les centres d'appel ou d'activités de traitement de données en back-office).

Il ne faut pas non plus confondre les connaissances techniques en tant que telles (technique hardware et software, gestion de sites web, etc.) et la connaissance des TIC liée à un autre métier. La connaissance des TIC est complémentaire à la connaissance d'un métier. A elle seule, elle est insuffisante pour mener à un emploi mais la connaissance d'un métier sans compétences en TIC est elle aussi problématique. Un complément donc, mais un complément indispensable, même si la connaissance du métier reste centrale, qu'il s'agisse, par exemple, des métiers de secrétariat, de la santé, de la logistique, du commerce, de la mécanique ou de la finance.

([13]) COMMISSION EUROPÉENNE, *Les perspectives d'emploi dans la société de l'information*, 1998.

Deuxièmement, si peu d'emplois échappent aux TIC, la problématique de l'évolution des compétences concerne bien plus que les TIC. La nouvelle approche de la compétence déplace le centre de gravité du poste de travail vers l'individu et met en évidence des compétences plus génériques, mais aussi plus individuelles. Les compétences dites « sociales » (autonomie, capacité d'organisation, capacité à communiquer, à travailler en groupe, gestion des imprévus, du stress, etc.) ont pris de plus en plus de place dans la définition de la qualification professionnelle. Autrefois attendues des cadres seulement, ces aptitudes ou attitudes sont attendues à tous les niveaux de qualification et de responsabilité. Mais si ces compétences ont un caractère individuel, elles ne sont pas innées, elles se construisent à travers la formation et l'expérience professionnelle. Ces compétences acquises pourraient être certifiées pour garantir leur « portabilité » dans des parcours professionnels de plus en plus mobiles et discontinus. Certifier ces compétences acquises (comme les capacités en TIC) faciliterait aussi les procédures de recrutement pour les employeurs.

Enfin, tous les emplois ne demandent pas des qualifications élevées au départ. « Reportons-nous à nouveau aux projections d'emploi américaines pour la période 1996-2006, effectuées sur la base des tendances du milieu des années 90, et identifiant les trente professions qui seront en tête en termes de création d'emplois. Les statisticiens américains les classent en emplois non qualifiés ou très peu qualifiés (exigeant uniquement du *short-term on-the-job training*), en emplois de qualification moyenne ou d'encadrement intermédiaire, et en emplois qualifiés (*bachelor's degree or higher degree*). Moyennant cette classification, on trouve parmi ces 30 métiers, 17 métiers n'exigeant aucune qualification (autre que celles acquises sur le tas), contre 8 qui correspondent à des qualifications supérieures. Et, si l'on se limite aux 10 premières professions listées, on en trouve 7 n'exigeant aucune qualification, contre deux associées à des qualifications élevées. La première profession est celle de caissier(ère), la seconde celle d'analyste de système, ce qui est assez symbolique » ([14]).

Les secteurs qui occupent des niveaux de qualification élevés, c'est-à-dire ceux qui ont plus de 40% de travailleurs avec un niveau de formation supérieure, sont relativement peu nombreux ; ces secteurs représentent seulement un quart de l'emploi. Toutefois, ces secteurs sont ceux qui créent la plupart des emplois nouveaux en Europe, et les économies qui créent ce genre d'emplois intensifs en qualification créent aussi d'autres emplois ([15]). En d'autres termes, il s'agit bien d'envisager les besoins en qualifications et en compétences dans les emplois *dans* et *autour* des industries et services d'information et de communication – ces derniers étant les plus nombreux. Ces emplois font appel à une gamme très large de qualifications, de tous les niveaux.

Dans le même ordre d'idées, les entreprises d'intérim établies en Belgique dressent régulièrement, en collaboration avec le CEFORA, un palmarès des « fonctions

---

([14]) GADREY J., 2000, op. cit ., pp. 89-90 (source : Statistical abstract of the US, 1998).

([15]) EUROPEAN COMMISSION, *Employment trends in Europe*, 2000.

critiques », c'est-à-dire celles pour lesquelles les besoins de recrutement sont les plus difficiles à satisfaire. Le tableau 7 souligne que les profils les plus recherchés – à tout le moins dans le travail temporaire – comprennent des qualifications de tous niveaux. Les fonctions d'employés qui figurent dans le « top 10 » sont pour la plupart caractérisées par une qualification précise, complétée par une familiarisation avec les TIC. Au niveau des besoins de formation, les TIC n'arrivent pas en tête, mais en troisième position, derrière les formations en langues et les formations spécifiques au métier ([16]).

Tableau 7
Classement des dix premières « fonctions critiques » dans le travail temporaire

Fonctions d'ouvriers	Fonctions d'employés
1. Électromécanicien	1. Secrétaire de direction
2. Électricien	2. Comptable
3. Soudeur	3. Ingénieur
4. Électronicien	4. Secrétaire
5. Technicien en électricité/électronique	5. Technicien (sans précision)
6. Technicien (sans précision)	6. Dessinateur
7. Chauffeur de camion	7. Analyste-programmeur
8. Mécanicien camion	8. Informaticien
9. Mécanicien auto	9. Responsable technique
10. Tôlier ou carrossier	10. Employé commercial

Source : UPEDI-CEFORA, 2001

La gestion prospective du marché du travail, à travers des politiques publiques, concerne aussi les emplois requérant peu de qualification. Ces emplois peu qualifiés ne se rencontrent pas dans les secteurs « informationnels », mais dans d'autres branches d'activités : la rénovation et la modernisation des infrastructures (transport, logement, aménagement urbain), la protection et la réhabilitation de l'environnement, les services de proximité.

([16]) UPEDI-CEFORA, *Fonctions critiques et besoins de formation*, Bruxelles, avril 2001, pp. 12, 32 et 44-45.

2. LES CHANTIERS À OUVRIR

Exploiter pleinement le potentiel de la société de l'information au profit d'*un emploi de qualité pour tous* nécessite la mise en œuvre de moyens, d'une part, pour exploiter le potentiel de développement économique et les gisements d'emplois espérés, et d'autre part, pour maîtriser les dérives déjà perceptibles vers l'individualisme et la fragmentation sociale, entre une minorité s'accaparant les profits de la nouvelle économie et une majorité en subissant les revers de fortune.

Ces objectifs de dynamisme économique et de maîtrise sociale nécessitent une implication de tous les acteurs économiques et sociaux. Les pouvoirs publics, les entreprises, les syndicats, les organismes de formation et d'insertion professionnelle ont de nouveaux rôles à jouer et de nouvelles responsabilités à prendre en charge.

SE DONNER DES MOYENS POUR ORIENTER COLLECTIVEMENT LES TRANSFORMATIONS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Le dialogue social est un outil essentiel qui peut permettre une détermination collective des orientations et des politiques d'emploi dans la société de l'information. Les défis sont de taille et le dialogue social de demain devra accorder toute son importance à la diversité des formes de travail dans la société de l'information, ainsi qu'à la diversification des intérêts parmi les travailleurs eux-mêmes. Il devra aussi s'adapter à la nouvelle organisation de l'économie, investir de nouveau niveaux de négociation (supra-nationaux mais aussi territoriaux). Au plan historique, l'organisation collective des travailleurs et des employeurs a joué un rôle crucial dans l'apparition et le développement du droit du travail.

Si les syndicats (comme les associations d'employeurs) doivent adapter leur structure et leur action aux transformations du monde du travail, cette nécessaire adaptation ne doit pas occulter les points forts du système actuel de représentation collective. Ces points forts ne sont pas fondamentalement menacés par le développement de la société de l'information. La stabilité des partenaires sociaux est un de ces points forts. Le besoin de syndicats représentatifs reste essentiel car un affaiblissement excessif de la représentation syndicale peut s'avérer dommageable pour les entreprises. Les États également ont besoin de la contribution des partenaires sociaux pour assurer la cohésion sociale. Ils s'appuient sur eux dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de l'emploi et du droit du travail. Le rôle des syndicats et des associations patronales dans l'élaboration des normes du travail demeure central et contribue au consensus social au sens le plus large du terme. Les États ont un rôle d'impulsion à jouer dans la nécessaire adaptation des structures de concertation sociale aux transformations du marché du travail et de l'organisation des entreprises.

Les organisations représentatives du dialogue social (Conseil central de l'économie et Conseil national du travail) ont été saisis de ces questions liées à l'avenir du dialogue social dans la société de l'information. Des rencontres ont également été organisées sur ce thème. Le dialogue social se trouve confronté à de nouveaux chantiers :

- Un chantier essentiel dans l'évolution du dialogue social est celui de la *place des femmes dans ce dialogue social*. Le paradoxe est énorme : alors que les femmes sont de plus en plus nombreuses sur le marché du travail et les plus nombreuses aussi à être concernés par l'expansion des formes de travail atypiques, elles sont peu représentées dans les structures de négociation.

- Un autre chantier est celui de la *flexibilité négociée*. La société de l'information accélère le développement d'une grande variété de formes de travail flexible. Si ces nouvelles situations de travail se développent en dehors d'un cadre négocié, le risque est grand de voir s'accroître les écarts entre un noyau dur de travailleurs stables, qui bénéficient de bonnes conventions collectives, et une périphérie de travailleurs fragilisés, dont les conditions d'emploi échappent à toute approche collective et solidaire. Le fait que les femmes soient d'ores et déjà plus nombreuses dans la seconde catégorie constitue un facteur supplémentaire d'inégalité, que les partenaires sociaux doivent prendre en compte.

- Enfin, le chantier de la *modernisation de l'organisation du temps de travail* revêt une importance cruciale. Il couvre à la fois la réduction et l'aménagement du temps de travail, les rythmes de travail et l'intensification du travail (stress, charge de travail, contrôle continu). Les initiatives prises par le gouvernement en matière de réduction et d'aménagement du temps de travail, ainsi que les négociations entamées par les partenaires sociaux, doivent intégrer ces dimensions des rythmes de travail et de la densité du travail. Si l'aménagement du temps de travail concerne d'abord l'entreprise, il rejaillit aussi sur l'organisation de la société.

Les chantiers à ouvrir dans le dialogue social doivent nécessairement trouver un écho dans l'adaptation du droit du travail et des mécanismes de protection sociale. Le système actuel de législation sociale considère comme « atypiques » une série de situations qui deviennent de plus en plus fréquentes avec la transformation des emplois.

Le rapport Supiot, réalisé en 1999 à la demande de la Commission européenne, soulignait à quel point ces constats rendaient urgente une adaptation des fondements du droit du travail et des protections associées au travail, à l'échelle européenne ([17]). En ce qui concerne les mutations du travail plus spécifiquement

---

([17]) SUPIOT A. (sous la direction de), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission européenne, Flammarion, 1999.

liées à la société de l'information, certains aspects des droits sociaux méritent une attention particulière :

- garantir la continuité des droits sociaux dans des situations de discontinuité professionnelle (un enjeu particulièrement important pour les femmes) et dans toutes les situations de transition professionnelle : l'insertion sur le marché du travail, la reconversion professionnelle, les changements de statut professionnel ;

- garantir l'accès à une formation permanente de qualité, quelle que soit la diversité des situations et des contrats de travail (à temps plein ou à temps partiel, à durée déterminée ou indéterminée, à distance ou non).

ANTICIPER LES QUALIFICATIONS ET PROMOUVOIR L'ADAPTATION DES TRAVAILLEURS

Dans les politiques avancées pour mettre en œuvre une stratégie européenne de la société de l'information, la formation et les compétences occupent une place très importante. Encore faut-il définir des priorités en termes de formation et d'accroissement des compétences, de manière à ce que les investissements en formation des pouvoirs publics et des entreprises puissent bénéficier à l'ensemble de l'économie et à l'ensemble de la société.

UNE PRIORITÉ À LA FORMATION QUALIFIANTE

La formation des travailleurs ne peut pas se limiter à la seule adaptation de ceux-ci aux nouvelles techniques, aux nouveaux produits et aux nouvelles procédures que les entreprises mettent en place. Le risque serait alors trop grand de les retrouver démunis dans des situations de mobilité professionnelle interne ou externe, voulues ou forcées. Deux enquêtes récentes sur la formation professionnelle dans les entreprises belges, réalisées l'une par l'ICHEC et l'autre par la Fondation de l'entreprise ([18]), montrent que, contrairement à d'autres époques caractérisées par une autre conjoncture, la formation en entreprise est devenue très utilitaire. Il ressort des interviews de responsables de formation, une volonté de gérer au plus juste leur budget et de ne faire que ce qui est indispensable. Les formations plus générales et plus exportables représentent moins d'heures de formation que précédemment..

C'est pourquoi il est essentiel de développer une formation qualifiante, qui valide l'acquisition de connaissances et de savoir-faire reconnus et fournit des armes sur le marché du travail. L'expérience bruxelloise des organismes de formation et d'insertion professionnelle dans le domaine des TIC montre en outre qu'une formation qualifiante aux TIC est un moyen d'augmenter l'égalité des chances :

([18]) Audiart M., *Vers la société de la connaissance : résultats d'une enquête sur les nouvelles formes d'organisation du travail*, Fondation de l'Entreprise, Bruxelles, 1998.
De Brier C., Meuleman F., *La formation professionnelle continue dans les entreprises belges*, rapport pour le Fonds social européen, ICHEC, Bruxelles, 1996.

entre les hommes et les femmes, entre les catégories sociales défavorisées ou discriminées et les autres ([19]). L'initiative prise fin février 2002 en Région wallonne par la Ministre Arena, planifiant une formation aux TIC destinée à 100 000 chômeurs au cours des trois prochaines années, s'insère dans le même objectif de fournir de meilleures armes sur le marché du travail.

Pour concrétiser cet objectif de formation qualifiante, les pouvoirs publics ont un rôle à jouer non seulement dans la certification des compétences acquises, mais aussi dans le fait de les rendre « portables » sur un marché du travail caractérisé par l'instabilité et la mobilité. Certains employeurs ou fédérations d'employeurs ont pris des initiatives en matière de « passeport de qualifications », parfois en coopération avec les institutions publiques. Les pouvoirs publics ne peuvent cependant pas laisser aux seuls employeurs la tâche d'organiser et de valider la « portabilité » des qualifications, car ceux-ci sont à la fois juge et partie. Le passeport de qualifications fait aujourd'hui l'objet d'une approche européenne, sous l'égide du CEDEFOP. Une première réalisation concrète est l'entrée en vigueur, en 2000, de l'Europass-formation, qui organise la validation européenne des compétences acquises dans chaque pays de l'Union à travers la formation en alternance (y compris les contrats d'apprentissage).

Le gouvernement belge prépare actuellement une nouvelle législation sur la validation du portefeuille de compétences acquises par le travail et par la formation au travail. Il s'agit d'un objectif à poursuivre au niveau européen. D'autres pays, comme la France, s'y sont déjà engagés activement.

UNE FORMATION QUI RENFORCE LES QUALIFICATIONS INTERMÉDIAIRES EN TIC

Une attention plus particulière doit être accordée aux actions de formation qui, parmi la grande diversité des métiers de la SI, visent les qualifications intermédiaires. Les pénuries conjoncturelles de spécialistes de haut niveau en informatique et télécommunication, qui peuvent être très aiguës, sont un peu l'arbre qui cache la forêt. Un commentaire formulé dans un rapport européen lors de la pénurie conjoncturelle précédente (à la fin des années 80) garde toute son actualité : « Si de nombreux exemples sont révélateurs d'une pénurie sur le marché du travail, ils conduisent néanmoins à s'interroger sur la nature de cette pénurie. (…) Une explication réside dans le décalage croissant entre, d'une part, les qualifications recherchées par les employeurs, et d'autre part, les qualifications des demandeurs d'emplois et des jeunes à la sortie de l'enseignement supérieur. (…) Ce décalage est notamment dû à une méconnaissance réciproque du contenu réel des qualifications demandées et disponibles » ([20]). La pleine exploitation du potentiel de croissance de la société de l'information requiert un grand nombre de qualifications intermédiaires, indispensables pour améliorer les usages des TIC dans les industries et les services.

([19]) BRUTEC, *Statistiques 1999*, Bruxelles, avril 2001.

([20]) COMMISSION EUROPÉENNE, *Le marché du travail des professionnels de l'informatique en Europe*, dans Europe Sociale, supplément 1/1990.

L'expérience menée depuis plusieurs années par BRUTEC, en matière de formation de jeunes demandeurs d'emplois à des qualifications de technicien PC, d'opérateurs de serveurs web, de maintenance réseau ou de bureautique, montre que ce type de qualification répond à un besoin des entreprises et offre de réelles perspectives aux jeunes (66% d'insertion professionnelle au terme de la formation). De plus, les entreprises qui participent à cette expérience se rendent souvent compte qu'elles ont tendance à surestimer le niveau de qualification requis pour répondre à leurs besoins et à créer ainsi une pénurie artificielle de diplômés de niveau élevé.

Cet exemple montre l'intérêt de mettre en œuvre des actions de formation qui couvrent l'ensemble du spectre des qualifications dans les professions de l'informatique et des réseaux, et pas seulement les niveaux les plus élevés.

UNE PRIORITÉ À DES FORMATIONS QUI RENFORCENT DES COMPÉTENCES À LONG TERME

Une autre priorité doit être accordée aux initiatives de formation qui couvrent l'ensemble des compétences aujourd'hui en transformation :

- d'une part, les compétences liées aux « métiers de base » dans les secteurs utilisateurs (c'est-à-dire les professionnels qualifiés, par ex. dans les soins de santé, le commerce, la mécanique, la construction, la logistique, la finance, etc.), pour lesquelles l'adaptation aux TIC est nécessaire, mais complémentaire au métier de base ;

- d'autre part, les nouveaux besoins en compétences liés au développement de nouvelles formes d'organisation du travail et à l'expansion des services : il s'agit de compétences relationnelles (aptitude à communiquer), sociales (coopération, travail en équipe), organisationnelles (réactivité, autonomie, etc.).

L'expériences des centres de compétences mis en place en Région wallonne en partenariat entre le FOREM et certaines entreprises (et d'initiatives semblables du VDAB en Flandre) montre l'intérêt d'une approche de la formation qui se base sur des « agrégats de compétences », correspondant à des situations de travail nouvelles, plutôt que sur des spécialisations techniques pointues.

L'ADAPTATION DES TRAVAILLEURS TOUT AU LONG DE LA VIE PROFESSIONNELLE

Le renforcement des compétences à long terme demande aussi une formation tout au long de la vie professionnelle. Pourtant, de nombreuses entreprises, y compris dans l'informatique et les télécommunications, ne préparent pas leurs salariés à une adaptation continue et cherchent à écourter les fins de carrière des travailleurs moyennement ou peu qualifiés, parfois même des employés qualifiés et des cadres. Faute d'avoir pratiqué une gestion prévisionnelle des emplois et des qualifications, elles répandent l'idée qu'au-delà d'un certain seuil d'âge, l'adaptation des travailleurs devient problématique. Or, cette difficulté d'adaptation des travailleurs âgés est notamment due à la façon dont les entreprises utilisent les TIC pour intensifier le travail, de manière peu compatible avec des compétences qui

reposent sur l'expérience et la réflexion, plutôt que sur la rapidité et la précipitation permanente.

Par conséquent, l'adaptation des travailleurs âgés requiert non seulement un meilleur investissement des entreprises dans le renforcement des compétences à long terme, mais aussi une adaptation des formes d'organisation du travail et des rythmes de travail, qui puisse garantir un emploi de qualité à tous les âges de la vie professionnelle.

3. RÉCONCILER QUALITÉ DU TRAVAIL ET QUANTITÉ D'EMPLOIS

A la suite du sommet de Lisbonne, qui a adopté le double objectif politique de créer davantage d'emplois et d'améliorer la qualité des emplois, la Présidence belge a résolument mis l'accent sur la qualité des emplois. Toutefois, d'aucuns craignent que cette insistance sur la qualité des emplois se fasse au détriment de la quantité d'emplois créés. Quantité et qualité des emplois sont-elles conciliables ? La réponse est assurément positive, pour de multiples raisons. Les quelques arguments suivants montrent non seulement que des emplois de meilleure qualité sont compatibles avec des emplois en plus grande quantité, mais surtout que la qualité des emplois est une condition nécessaire à la création d'emplois durables.

PRIVILÉGIER SEULEMENT LA QUANTITÉ D'EMPLOIS CONTRIBUE À RENFORCER LA DUALISATION ET L'EXCLUSION

Quand la création d'emplois est uniquement considérée comme un processus d'ajustement à court terme de la main-d'œuvre des entreprises à la croissance des marchés, certaines formes d'emploi sont privilégiées : les contrats à durée déterminée (CDD), l'intérim, le temps partiel imposé. C'est ainsi que le regain de croissance économique observé en 1999-2000 s'est traduit, sur le marché du travail, par une augmentation significative des CDD, de l'intérim et du temps partiel.

Dans l'Union européenne, 54% des salariés de moins d'un an d'ancienneté occupent des postes précaires : 30% sur des CDD et 14% dans l'intérim ([21]). Au cours des cinq dernières années (1994-1999), l'emploi à temps partiel et l'emploi temporaire ont été quasiment la seule source de création nette d'emplois en Allemagne, en Autriche, en Belgique, en France et en Italie ([22]).

([21]) DENEUVE C., *Le contrat de travail temporaire est-il un emploi précaire ?*, dans *Problèmes économiques*, La Documentation Française, n°2729 (sept. 2001).

([22]) COMMISSION EUROPÉENNE, *L'emploi en Europe 2000*, Bruxelles, 2001, pp. 31-33.

Or, de nombreux travaux sur le travail temporaire et le temps partiel subi montrent que ces formes de travail précaire sont inégalement réparties, notamment au détriment des femmes, et qu'elles conduisent souvent à des trajectoires professionnelles faites d'insécurité, d'éphémère et d'exclusion.

Une enquête menée récemment en Belgique francophone montre que, dans les emplois atypiques contraints, les parcours professionnels sont très instables : dans l'échantillon concerné, 28% ont une ancienneté de moins d'un an chez leur employeur actuel, 64% ont une ancienneté de moins de cinq ans, 42% ont changé au moins une fois d'employeur au cours des cinq dernières années et parmi ceux-ci, 72% ont connu une ou plusieurs périodes de chômage. Par contre, 68% des temps partiels volontaires et 52% des emplois « standard » travaillent depuis plus de dix ans chez le même employeur ([23]).

Des politiques de soutien à l'emploi basées sur des ajustements rapides et conjoncturels aux fluctuations des marchés ou de la croissance favorisent ainsi une dualisation du marché du travail, elle-même source d'exclusion.

De plus, au moindre retournement de conjoncture, comme c'est le cas aujourd'hui, les catégories d'emplois précaires sont les premières à faire les frais des plans de restructuration. Toutefois, le ralentissement économique a des répercussions différentes selon les qualifications. En situation d'incertitude, de nombreuses entreprises continuent à recruter des travailleurs qualifiés dans des emplois stables, alors même qu'elles réduisent l'emploi précaire. Ne serait-ce pas un indice du fait que, quand on envisage le long terme, la qualité des emplois devient un atout prépondérant ?

NÉGLIGER LA QUALITÉ DES EMPLOIS EST CONTRE-PERFORMANT POUR LES ENTREPRISES

Pour les employeurs, promouvoir la qualité du travail est un moyen de s'assurer la loyauté des travailleurs. L'investissement personnel de ceux-ci dans l'entreprise est en effet lié à la qualité des emplois (rythmes de travail, organisation du travail, rémunération, accès à la formation, perspectives) et à l'engagement manifesté par l'entreprise à l'égard de son personnel. Dans certains métiers où la mobilité professionnelle est importante, la qualité du travail est un moyen de « fidéliser » les salariés, en leur garantissant un emploi durable, assorti de perspectives professionnelles motivantes.

Dans certains cas, un potentiel théorique de création d'emplois ne se réalise pas parce que les emplois effectivement offerts sont trop peu attractifs, sur le plan de la qualité de vie au travail, des revenus ou des perspectives professionnelles, et par conséquent difficiles à pourvoir. Des emplois de mauvaise qualité, c'est-à-dire qui se caractérisent par la précarité, la flexibilité imposée ou des conditions de travail pénibles, conduisent à une rotation du personnel très rapide, un absentéisme

---

([23]) VENDRAMIN P., *Le travail atypique, résultats d'enquête*, CSC-FTU, 2001.

important, des pénuries récurrentes. A la moindre embellie sur le marché du travail, le personnel cherche à changer d'emploi.

Par exemple, les centres d'appel, tout comme les plates-formes téléphoniques internes aux entreprises, se développent rapidement en Europe. Toutefois, beaucoup d'entre eux proposent des conditions d'emploi et de travail qui les rendent peu attractifs, au point de connaître des pénuries permanentes de personnel. Face à cette situation, certains ont commencé à s'écarter du modèle « usine à communiquer » et proposent des horaires mieux aménagés en fonction des rythmes sociaux, des offres de formation continuée, etc. ([24]).

Un processus de création durable d'emplois nouveaux doit donc reposer sur une meilleure attractivité des emplois, pour toutes les catégories concernées.

L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES EMPLOIS EST LE MEILLEUR MOYEN POUR AUGMENTER LE TAUX D'EMPLOI DE MANIÈRE DURABLE

Un des objectifs de la politique européenne de l'emploi est l'élévation du taux d'emploi chez les femmes et chez les travailleurs de plus de 50 ou 55 ans. Deux types de mesures sont envisageables : des mesures institutionnelles de maintien au travail des plus âgés ou d'activation des demandeurs d'emploi inoccupés (incitants financiers ou fiscaux, législation, négociation collective) et des mesures organisationnelles au niveau des entreprises, de manière à maintenir ou attirer au travail les catégories socioprofessionnelles concernées. Parmi ces mesures organisationnelles, la promotion de la qualité des emplois est certainement le meilleur moyen d'atteindre ces objectifs, car, une fois encore, des taux d'emploi trop faibles sont aussi le reflet de conditions de travail trop peu attractives.

Pour les femmes, les indicateurs négatifs de qualité du travail dans le « temps partiel subi », où la main-d'œuvre féminine est la plus nombreuse, constituent un frein à l'élévation du taux d'emploi. Les principaux obstacles sont l'insécurité professionnelle, l'absence de perspectives personnelles, les rythmes de travail asociaux et les autres formes de discrimination liées au genre.

De même, pour les travailleurs en fin de carrière, il ne sera pas possible de prolonger la vie active en reculant l'âge de la retraite ou de la pré-retraite, aussi longtemps qu'on favorise des modes d'organisation de l'économie qui conduisent à une augmentation continue des rythmes de travail. Les conditions de travail défavorables sont le principal facteur d'exclusion des travailleurs vieillissants.

Plusieurs études récentes relèvent que le critère de l'âge n'est pas le plus déterminant, car la problématique de la qualité du travail décrite ci-dessus concerne en fait de nombreux travailleurs à mi-parcours professionnel, qui ont

---

([24]) Selon VENDRAMIN P., VALENDUC G., DE KEYSER N., ROLLAND I., *La télémédiation dans les services*, Rapport pour le Fonds social européen et la Région wallonne, FTU Namur, 2001, pp. 47-49

souvent un bon bagage de qualification mais qui n'ont plus beaucoup de perspectives de mobilisation à travers le travail, faute d'une carrière « ascendante ».

QUALITÉ DES EMPLOIS ET CRÉATION D'EMPLOIS DOIVENT COEXISTER POUR METTRE EN PLACE LA SOCIÉTÉ DE LA CONNAISSANCE

La promotion de la société de la connaissance, telle qu'esquissée lors du sommet de Lisbonne, est incompatible avec des politiques d'emploi qui privilégieraient la quantité d'emplois au détriment de la qualité. La société de la connaissance s'accommode mal de la multiplication des parcours professionnels instables ou précaires, qui ne permettent pas de s'inscrire dans une démarche de développement des compétences. Le développement de la société de la connaissance repose sur des emplois de qualité, qui répondent à deux critères particuliers :

- s'inscrire dans un processus de formation continuée, qui permet un apprentissage permanent, à la fois individuel et collectif, formel et informel ;
- faire l'objet d'une organisation du travail et d'un mode de gestion des ressources humaines qui rendent possible l'expression, la construction et la transmission des connaissances.

De plus, les entreprises qui s'engagent dans un modèle « d'organisation apprenante » peuvent créer des emplois, parce qu'une entreprise apprenante est aussi une entreprise innovante. Dans un contexte économique caractérisé par l'incertitude et l'instabilité, les meilleures garanties de compétitivité sont l'apprentissage permanent, la connaissance et l'innovation. Ces trois éléments constituent une sorte de cercle vertueux : l'apprentissage produit de nouvelles connaissances, qui sont à la base de l'innovation, qui induit elle-même le changement et par conséquent un besoin renouvelé d'apprentissage ([25]).

Par contre, la création de postes de travail basée sur une gestion à court terme de la main-d'œuvre ne permet pas de s'engager dans un développent à long terme des compétences et des qualifications. De plus, aujourd'hui, le niveau de formation de la majorité des jeunes est de plus en plus élevé. Ces jeunes de plus en plus formés recherchent des emplois de qualité, qui permettent de mettre en valeur et de développer leurs connaissances et leurs compétences. Il y a une discordance entre cette aspiration des jeunes travailleurs et la réalité d'un marché du travail qui les oblige le plus souvent à transiter par des emplois précaires ou sous-qualifiées. Cette discordance peut déboucher sur un véritable gaspillage de ressources.

([25]) LUNDVALL B-A., BORRAS S., *The globalising learning economy: implications for innovation policy*, EUR 18307EN, European Commission, Brussels, December 1997.

4. CONCLUSIONS : PROMOUVOIR LA QUALITÉ DES EMPLOIS ET LA COHÉSION SOCIALE

Le développement de la société de l'information génère de nouvelles activités économiques et en transforme d'autres. Les qualifications requises des travailleurs portent la marque des changements technologiques et organisationnels, avec des tendances ambivalentes. Pour certains, elles constitueront des perspectives stimulantes, mais pour d'autres, des développements plutôt insécurisants.

La question du « skills gap » (fossé ou *déficit de compétences*) est avancée par beaucoup d'acteurs. C'est incontestablement un défi majeur pour la qualité des emplois dans la société de l'information, à condition de pas se limiter à une interprétation trop restrictive de ce déficit de compétences.

Dans une acception plus large, la notion de « skills gap » désigne non seulement certaines formes de pénurie de professionnels très qualifiés dans le domaine des TIC, mais également les autres besoins de renforcement et d'adaptation des compétences des travailleurs. De manière plus générale, la notion de « skills gap » caractérise aussi le fossé qui risque de se creuser entre d'une part, un petit nombre d'emplois situés au cœur de la technologie et entraînés à évoluer avec elle, et d'autre part, un grand nombre d'emplois concernés par l'usage de ces technologies et confrontés au besoin de s'adapter et de maîtriser celles-ci. Au niveau de la société, la notion de « skills gap » renvoie à un nouveau clivage social entre ceux qui ont ou qui n'ont pas accès aux potentialités de la société de l'information, en d'autres termes les « info-riches » et les « info-pauvres », la « fracture numérique » ou le « *digital divide* ».

Combler le fossé des compétences, c'est donc notamment :

- renforcer la formation et l'adaptation pour les qualifications intermédiaires dans les industries et les services d'information et de communication ;

- promouvoir des systèmes de formation qui favorisent des compétences élargies, incluant trois dimensions : les compétences spécifiques d'un métier de base, les compétences en matière de communication et d'organisation, les compétences dans l'usage des TIC ;

- combattre les formes d'exclusion sociale liées au développement des TIC et de leurs usages dans les entreprises et dans la société.

Le potentiel de croissance de la société de l'information doit être utilisé pour *créer des emplois pour tous*. A cette fin, il convient de favoriser par priorité les utilisations innovantes des TIC au bénéfice de l'ensemble de l'économie et de l'ensemble de la société. Les emplois à créer se situeront davantage autour des industries et services de l'information et de la communication qu'à l'intérieur de ceux-ci. Ils nécessiteront des compétences élargies et adaptées, dans le sens où nous venons de le préciser ci-dessus.

Le travail dans la société de l'information fait appel à la compétence, à la créativité, à l'autonomie et à l'implication. Il ouvre aussi la porte à des perspectives de carrière et de nouveaux modes de gestion du temps du travail, susceptibles de favoriser une meilleure qualité de vie et un partage du travail plus équitable. C'est ce scénario, proposant des *conditions de travail attractives*, qu'il est souhaitable de promouvoir, mais, aujourd'hui, un autre scénario domine, celui de l'insécurité, de la flexibilité à outrance, du stress permanent et de l'harmonie impossible entre temps de travail et temps familial.

La recherche d'une meilleure compatibilité entre le temps de travail et les autres temps sociaux nécessite une *modernisation de l'organisation du temps de travail*, qui est également une priorité gouvernementale. La réduction et l'aménagement du temps de travail doit aller de pair avec une meilleure maîtrise des rythmes de travail.

Les stratégies de flexibilité combinées aux investissements en TIC modifient profondément les schémas organisationnels et les stratégies commerciales des entreprises. Elles modifient aussi la qualité et la quantité des emplois. Si les mérites des nouvelles formes de travail sont souvent loués, et le travailleur autonome, créatif, qualifié et entreprenant présenté comme la figure professionnelle d'avenir, le scénario de l'insécurité et de la flexibilité à outrance concerne davantage de travailleurs d'aujourd'hui et de demain. Ce scénario de segmentation du marché du travail doit interpeller les partisans de la *cohésion sociale* et de la lutte contre l'insécurité et l'exclusion, dans la mesure où le travail reste la clé de l'insertion sociale. Nous plaidons pour défendre l'hypothèse, crédible et réalisable, d'un modèle alternatif au fatalisme d'une société duale présentée par certains comme inéluctable. Il n'est ni équitable, ni solidaire, ni même rationnel de construire une société où des travailleurs de plus en plus pressés et de plus en plus stressés vont côtoyer des chômeurs de plus en plus nombreux et des travailleurs atypiques de plus en plus précaires, et tout aussi stressés.

Les institutions ont un rôle central à jouer dans l'orientation des changements à l'œuvre dans la société de l'information. Les TIC représentent à la fois des opportunités et des menaces mais c'est le filtre institutionnel qui détermine dans une grande mesure les impacts concrets sur les sociétés et les économies. Il est également important de signaler que les institutions actuelles doivent être adaptées pour rencontrer effectivement les défis et les opportunités des TIC.

La tâche principale des acteurs sociaux aujourd'hui est de définir un nouveau cadre réglementaire qui permettrait de trouver un meilleur équilibre entre flexibilité et sécurité, et de promouvoir une société de l'information qui ne renforce pas les phénomènes de dualisation et d'exclusion. Notre expérience de la société de l'information en est toujours à ses débuts. Les réponses aux défis, qui s'expriment de plus en plus manifestement, se trouveront de manière plus efficace à travers une implication la plus large possible des acteurs sociaux.

SECTION 2 :

CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET QUALITÉ DE L'EMPLOI

INTENSIFICATION ET DUALISATION

INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, le monde du travail connaît de profondes mutations. La référence au modèle industriel, à l'entreprise fordienne et aux lourdeurs bureaucratiques a fait place à de nouveaux modes d'organisation plus aptes à rencontrer les défis d'une économie mondialisée en mouvance rapide. Ces nouveaux modes d'organisation ont généré de nouvelles formes de travail. Ils ont conduit à une diversification des formes d'emploi, privilégiant les solutions flexibles et les engagements à court terme. Flexibilité, réseau, technologie, flux tendus, stratégie clientèle, qualité, diversification et personnalisation sont au cœur de ces modes d'organisation. Ces transformations, d'abord motivées par le souci d'assurer la compétitivité et de maximiser les profits, ont profondément changé la manière de travailler et les paramètres de définition et de reconnaissance d'un travail de qualité.

Des opportunités sont apparues pour développer un travail de qualité, à la fois rentable et porteur d'une flexibilité socialement et individuellement intéressante. Toutefois, davantage d'entreprises ont conduit leur personnel sur les chemins de l'insécurité, du stress, de la surcharge de travail et de l'éphémère. Aujourd'hui, le rythme des transformations s'accélère derrière le mythe de la nouvelle économie. Mais la voie empruntée reste quasi immanquablement celle qui conduit à une pression toujours plus forte sur le travail et au renforcement de la dualisation du marché du travail. Or, seul un emploi de qualité peut répondre aux objectifs que se sont donnés les économies européennes : développer le capital de compétences, devenir des économies basées sur la connaissance, accroître les taux d'emploi, favoriser l'innovation, mais aussi lutter contre l'exclusion. Privilégier la quantité d'emplois en négligeant la qualité est à terme contre-performant par rapport à de tels objectifs. L'engouement actuel pour la nouvelle économie contribue à maintenir sous perfusion une conception de la flexibilité des organisations et de la flexibilité du travail qui n'a pas fait ses preuves sur le plan économique et qui a creusé les fractures sociales. Dans l'intérêt de la collectivité, il est donc urgent que les partenaires sociaux et les pouvoirs publics définissent un cadre réglementaire et des orientations concertées aux transformations en cours et remettent sur les rails un scénario positif d'évolution du travail.

Ce document pourra paraître bien pessimiste à certains car il présente sous un jour critique des transformations organisationnelles qui pourraient être a priori plutôt considérées comme positives. Mais l'objectif est de montrer ici le caractère ambivalent de ces transformations et de mettre en évidence le caractère inégalement réparti des effets qu'elles induisent sur la qualité du travail. Car, dans ce domaine, l'arbre cache souvent la forêt, et si quelques groupes professionnels voient leurs conditions de travail significativement améliorées par les nouveaux modes d'organisation, d'autres, beaucoup plus nombreux, ne connaissent que l'envers du décor.

Dans un premier point, ce document soulève quelques équivoques à propos de l'évolution du travail. Il montre ensuite le caractère ambivalent pour la qualité du travail de certains principes clés en matière d'organisation. Dans un troisième point, il considère les effets néfastes et contre-performants de ces transformations sur la qualité du travail. Enfin, l'article suggère des pistes d'action pour rencontrer les défis posés par la détérioration des conditions de travail et pour mettre en œuvre une flexibilité socialement acceptable.

1. QUELQUES ÉQUIVOQUES À PROPOS DE L'ÉVOLUTION DU TRAVAIL

Le travail dans la société de l'information est de plus en plus qualifié, il permet de mettre en œuvre et de développer de multiples compétences faites de savoir-faire et de savoir-être. Il s'affranchit des hiérarchies et des contrôles tatillons. L'autonomie et le travail en groupe permettent un nouveau rapport au travail et au collectif de travail. Le travail se décrit avec des mots comme responsabilisation, implication, créativité et collaboration. C'est tout le sens du travail qui se trouve affirmé. Cette vision rapide n'est pas erronée mais elle est surtout incomplète. Dans la société de l'information, il y a aussi de nombreux emplois dont le contenu s'est appauvri ; les groupes de travail et les clients ont souvent pris la relève de la hiérarchie ; le gaspillage de compétences n'est pas rare non plus.

LE NOUVEAU MODÈLE DE TRAVAIL DANS LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION : LA FIN DES HIÉRARCHIES, LA CONVIVIALITÉ, LA CRÉATIVITÉ ET DES REVENUS ÉLEVÉS

Les discours d'écoles de management, de consultants et de revues spécialisées vantent les mérites des formes d'organisation propres à la nouvelle économie. Elles seraient à la fois très rentables et porteuses de vertus qui permettraient les développements personnels dans un univers de convivialité, de créativité et de revenus élevés. Certes, il n'y a pas de fumée sans feu, et il existe bien ça et là quelques entreprises qui correspondent à cette description mais pour la majorité, la réalité est souvent différente et il convient d'apporter de sérieuses nuances à ce futur idéalisé. Les récents déboires de nombreuses start-up ont illustré à souhait les revers d'un univers de travail exigeant et fragile.

Dans ces nouvelles entreprises, dont les figures emblématiques se retrouvent dans les domaines d'activités liés aux TIC, l'implication au travail est portée à son paroxysme et le consensus social est de rigueur. Le syndicalisme y est perçu comme obsolète. La fronde des employés de la société CM-France, productrice de jeux vidéo, rend compte, à l'échelle d'une entreprise de plusieurs centaines de personnes, des excès en matière de gestion des ressources humaines. Le décalage est énorme entre l'image d'une entreprise à la pointe et performante et l'existence de conditions de travail précaires, inéquitables et peu respectueuses des droits collectifs élémentaires. Les salariés mécontents de leurs conditions de travail ont

finalement créé une sorte de syndicat virtuel temporaire, en appelant à l'opinion publique, pour que soit finalement respectés, dans leur entreprise, des droits élémentaires en termes de gestion des ressources humaines ([26]). Aux États-Unis, il n'est pas rare que les travailleurs d'entreprises liées au secteur des TIC s'adressent, de manière anonyme, à leur direction et à l'opinion, sur des sites faisant office de syndicat virtuel pour dénoncer leurs conditions de travail.

Un article récent dans la revue « Problèmes économiques » ([27]) relate les désillusions des salariés d'Amazon.com, cette « success story » (largement déficitaire) de la nouvelle économie dans le domaine de la vente en ligne de bouquins d'abord, et d'un peu de tout ensuite. L'entreprise emploie 8500 personnes, le siège social est situé à Seattle et l'entreprise est implantée au Royaume-Uni, en Allemagne, en Autriche, au Japon et en France. En novembre 2000, les salariés du service clientèle de Seattle ont tenté de s'organiser pour s'opposer aux licenciements arbitraires et aux horaires de travail peu respectueux de la vie privée. Aux États-Unis, les prémisses de syndicalisation sont souvent accompagnées de licenciements et/ou de menace de délocalisation. Ainsi, juste avant le lancement d'une campagne officielle de syndicalisation, Amazon.com a licencié 150 personnes du service client de son site de Seattle en les prévenant seulement une heure à l'avance. En même temps, l'entreprise a ouvert un autre service client à New Delhi qui occupe 100 personnes. Suite à ce mouvement de syndicalisation, la direction d'Amazon.com a consacré une section de son intranet à la lutte contre la syndicalisation. Cette section intitulée « raisons pour lesquelles un syndicat n'est pas souhaitable » contenait (elle a été supprimée depuis) des perles d'anti-syndicalisme primaire et des indices franchement burlesques pour « repérer l'activisme syndical » (des petits groupes qui cessent de parler à l'approche d'un dirigeant, une baisse de qualité du travail, une montée de l'agressivité, une nonchalance des employés à la cantine et à la cafétéria). Compte tenu de l'actionnariat salarié, les salariés sont aussi propriétaires de l'entreprise donc, selon le dirigeant, l'actionnariat salarié rend caduque l'opposition capital/travail et donc les syndicats. En janvier 2001, la direction a annoncé le licenciement de 1300 personnes, dont 850 à Seattle, et plus particulièrement la quasi-totalité de son service client à Seattle d'où était parti la contestation. Les employés recevront des indemnités de licenciement (ce qui est rare dans les entreprises américaines non syndiquées). Toutefois, pour recevoir l'intégralité de la prime, les salariés licenciés devront signer une clause de « non-dénigrement » par laquelle ils s'engagent à ne pas « faire de commentaire désobligeant au sujet de l'entreprise, sous toute forme, aussi bien écrite, électronique ou orale, à la presse, à n'importe quel individu ou entité. »

D'une manière générale, les travailleurs qualifiés des entreprises informatiques, connaissent souvent des conditions de travail teintées d'activisme et de surcharge de travail, et des rythmes de travail peu compatibles avec une vie privée.

([26]) LEFEBVRE J., *La société de consolation, chronique d'une génération ensorcelée*, Sens et Tonka, 2000.

([27]) FONDEUR Y., *Amazon.com ou la désillusion sociale des salariés de la « nouvelle économie »* dans *Problèmes économiques*, n° 2.274, 15 août 2001.

LE TRAVAIL EN GROUPE (RÉEL OU VIRTUEL) ET L'AUTONOMIE : LES CLÉS D'UN TRAVAIL DE QUALITÉ

Une autre idée reçue concernant l'évolution du travail consiste à croire que le travail en groupe et l'autonomie sont les garants d'un travail de qualité. Certes, a priori, il est correct de supposer qu'organiser son travail avec une certaine liberté, pouvoir mettre en œuvre un sens des responsabilités et de l'initiative, collaborer avec des collègues à un objectif commun sont préférables à un travail prescrit, sous contrôle et dépourvu d'espace pour la créativité professionnelle individuelle ou collective. Toutefois, il a été constaté que le travail en groupe et l'autonomie peuvent aussi être source de stress, de concurrence entre travailleurs et d'auto exploitation. De nombreux travaux, dont les dernières enquêtes de la Fondation de Dublin ([28]), démontrent que la pression du groupe peut être plus forte que la hiérarchie et que la marge de manœuvre des groupes peut être relativement limitée.

Une étude réalisée en 1996 par la Fondation de Dublin ([29]) mettait en évidence les avantages économiques du travail en groupe mais aussi le faible pouvoir de décision laissé aux groupes. C'est la direction qui désigne le chef du groupe et très souvent qui décide de la composition de ce groupe. Les droits de prise de décision dans les groupes sont limités et les thèmes sur lesquels les groupes peuvent intervenir sont fortement hiérarchisés. D'autre part, cette recherche montre que le travail en groupe (ou en équipe) introduit un contrôle social entre les travailleurs et que ce mode d'organisation peut accroître considérablement la charge de travail. Une autre recherche de la même institution ([30]) met de fait en évidence le rôle très important joué par les collègues dans les rythmes de travail.

Tableau 8
Facteurs déterminant le rythme de travail des salariés (%)

	1995	2000
Les demandes directes (clients, usagers, patients, …)	65	67
Les collègues	41	48
Le contrôle hiérarchique direct	40	38
Les normes de production	36	31
La vitesse automatique / machine ou produit	23	21

Source : FEACVT, Dix ans de conditions de travail dans l'union européenne, 2001.

Des conflits peuvent également apparaître dans le fonctionnement d'une équipe (sur la gestion des délais, des rythmes de travail, etc.). Le principe d'une rémunération liée aux performances de l'équipe est un autre élément qui mérite réflexion, à mi-chemin entre l'individualisation de la rémunération et la définition

([28]) FEACVT, *Dix ans de conditions de travail dans l'union européenne*, EF/00/128/FR, 2001.

([29]) EPOC, *Useful but Unused : Group Work in Europe - Findings from the European Survey*, SX-21-99-408-EN-C, 1996.

([30]) FEACVT, 2001, op. cit.

collective des salaires, et indéniablement source de tension potentielle au sein du groupe.

Les entreprises de services ne sont pas les seules à mettre en place des modes d'organisation basés sur le travail en groupe. Dans son ouvrage consacré au regain du taylorisme, Guillaume Duval décrit comment le travail en groupe sur la chaîne de production de la SMART introduit finalement des contraintes aussi fortes, voire plus fortes qu'une hiérarchie traditionnelle ([31]).

« Au-delà de l'externalisation, Mcc (la société qui produit les Smart) met en œuvre également les techniques de « travail de groupe » : plus de petits chefs sur les chaînes mais des groupes de six ou sept salariés avec à leur tête un *team coach*, ouvrier désigné par la direction et un peu mieux payé que les autres, mais qui effectue les mêmes tâches que ses camarades. Le groupe gère de façon autonome les absences, les retards (on ne pointe pas chez Mcc), la répartition des membres du groupe aux différents postes de travail, les réapprovisionnements, le contrôle de qualité… Une partie significative de la rémunération, au maximum 12%, est liée à la capacité du groupe à atteindre des objectifs fixés en matière de délais, de qualité et de budget. Attention, il ne s'agit pas d'autogestion : les véhicules en fabrication circulent toujours sur une chaîne dont la vitesse est fixée par la direction de l'usine, et les tâches sont toujours subdivisées en éléments de courte durée (1.7 minute par opération) dont le contenu est strictement défini. Gaston Gabriel, directeur de la production chez Smart, livre le secret de l'efficacité de cette structure : on constate que le groupe est plus dur vis-à-vis de ses membres que la hiérarchie ».

Dans les groupes de projets, qu'il s'agisse de sociétés de conseils informatiques, de design ou de génie civil, les groupes se voient confier des objectifs, souvent très serrés, assortis de primes si ces objectifs sont atteints. Ce mode de fonctionnement est source de tension dans les groupes, entre les membres du groupe qui veulent bien travailler douze heures par jour pour atteindre les objectifs et avoir la prime et ceux qui préfèrent garder un rythme de travail plus compatible avec leur vie privée. On observe souvent des tensions entre travailleurs plus jeunes ou plus récemment engagés (en situation professionnelle plus vulnérable) et des travailleurs plus anciens dans l'entreprise. Ce genre de tension contribue à alimenter des préjugés à l'égard des travailleurs plus âgés considérés comme étant moins flexibles que les jeunes recrues.

LES NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL FONT APPEL AUX COMPÉTENCES ET DÉVELOPPENT LA QUALIFICATION

Le travail dans la société de l'information devient de plus en plus abstrait, il consiste plus souvent à manipuler des symboles ou de l'information qu'à effectuer

---

([31]) DUVAL G., *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et McDonald's*, Editions la Découverte et Syros, Paris, 1988, 2000, p. 160.

des opérations concrètes. Les postes de travail font appel à des compétences de plus en plus élevées et en même temps, ils s'inscrivent dans des modes d'organisation qui favorisent le développement des compétences. Telle est la vision, correcte pour certains, mais idéalisée pour la majorité, du travail du futur.

En effet, le paradoxe est que beaucoup d'activités, notamment tertiaires, sont envahies par une logique taylorienne qui appauvrit les emplois et laisse peu d'espace pour mettre en œuvre les compétences apparemment requises. Le cas des centres d'appel est exemplatif. Les gestionnaires des centres d'appel recherchent des personnes ayant des compétences en communication mais finalement les opérateurs doivent lire des scripts pré-écrits et chronométrés et suivre un enchaînement dicté dans les communications. Dans un univers du travail largement prescrit, mesuré, et contrôlé, il y a finalement peu de marge d'une part, pour mettre en valeur des compétences requises à l'embauche et d'autre part, pour développer d'autres compétences.

Il importe d'être attentif au critère de genre dans ces transformations car il semble bien que les femmes soient davantage que les hommes concernées par ces types d'emplois taylorisés au contenu appauvri. Une étude réalisée pour la Commission européenne sur le travail dans les centres d'appel, et portant sur trois pays (Irlande, Royaume-Uni et Pays-Bas), montre qu'en moyenne, 70% des opérateurs sont des femmes. La distribution sectorielle varie toutefois, les femmes sont plus nombreuses dans les services financiers et peu nombreuses dans l'assistance informatique ([32]).

2. LA QUALITÉ DU TRAVAIL MENACÉE PAR CERTAINES TENDANCES LOURDES EN MATIÈRE D'ORGANISATION

Certaines tendances lourdes en matière d'organisation ont des incidences directes sur la qualité du travail et le cortège de mal-être et de dysfonctionnements qui accompagne la dégradation des conditions de travail. Les objectifs de compétitivité et de rentabilité qui président à la mise en œuvre de ces options organisationnelles laissent peu de place à une approche concertée des impacts professionnels de ces transformations.

Dans un contexte général marqué par la flexibilité, certaines tendances communes à la plupart des secteurs menacent la qualité du travail. Vu du côté des travailleurs, l'organisation juste à temps, principe clé des modèles d'organisation actuels, instaure l'urgence comme mode de fonctionnement au quotidien. Les politiques stratégiques qui mettent la clientèle (privée ou professionnelle) au cœur des dispositifs organisationnels consacrent « la tyrannie des clients » sur les horaires et

([32]) BELT V., RICHARDSON R., WEBSTER J., *WOWIS - Work opportunities for women in the information society*, Final report to the European Commission, CURDS, University of Newcastle.

les rythmes de travail. L'esprit de Taylor, bien installé dans les activités de service, semble peu compatible avec des concepts comme la société de la connaissance et l'idée d'apprendre tout au long de la vie. L'autonomie dans le travail peut prendre un caractère illusoire et contraindre au travail sans limites et à l'auto-exploitation. Plus fondamentalement, le rythme continu des changements dans beaucoup d'entreprises (reconfigurations des partenariats, restructurations, achats, fusions, filialisations), associé à la mobilité et la polyvalence, ainsi que l'extrême dépendance par rapport aux marchés financiers, génèrent des environnements de travail de plus en plus marqués par l'instabilité et l'insécurité. L'investissement personnel peut du jour au lendemain être réduit à néant en fonction de décisions financières motivées par des stratégies d'ensemble qui dépassent largement une implantation en particulier. Ces tendances sont interdépendantes. Elles sont distinguées ici pour les besoins de l'analyse mais il est clair, par exemple, que l'organisation juste à temps et les politiques clientèle ne sont pas sans lien. Les TIC sont au cœur de ces transformations organisationnelles ; elles sont omniprésentes, incontournables mais néanmoins non déterministes.

LA FLEXIBILITÉ SOUS TOUTES SES FORMES

La recherche de flexibilité est le fil conducteur dans toutes les transformations organisationnelles. Cette recherche de flexibilité s'attaque à toutes les dimensions du travail, le contrat, la localisation, le temps, le lien de subordination, la qualification, et elle est au cœur de la dualisation du marché du travail.

- La *flexibilité du temps de travail* concerne toutes les formes d'adaptation et de variabilité des horaires de travail et du temps de travail, le plus souvent à l'instigation des employeurs et en fonction de leur stratégie vis-à-vis des marchés et des clients, mais parfois aussi à la demande des travailleurs, dans le but de mieux concilier activité professionnelle et vie privée. Le temps de travail est un enjeu clé pour la qualité du travail.

- La *flexibilité de la localisation du travail* recouvre les diverses formes de télétravail, l'accès à distance à des marchés du travail ou à des marchés de consommateurs, la délocalisation et plus généralement toutes les formes d'organisation géographique du travail qui tirent parti de la capacité des TIC à permettre de travailler n'importe où.

- La *flexibilité contractuelle* comprend deux aspects : la flexibilité *numérique*, c'est-à-dire l'ajustement du nombre de travailleurs et des formes d'emploi aux fluctuations de la demande, principalement à travers les contrats à durée déterminée et les autres formes d'emploi atypique ; la flexibilité *salariale*, c'est-à-dire l'utilisation d'un éventail de systèmes de rémunération flexibles en fonction des résultats de l'entreprise ou des performances du travailleur, ainsi qu'une individualisation croissante des formes et des modalités de rémunération. La flexibilité contractuelle a fortement marqué l'évolution de l'emploi au cours des années 90 et a contribué à remettre la qualité du travail au centre des politiques en matière d'emploi.

– La *flexibilité du lien de subordination* est liée au développement de l'externalisation et au remplacement de contrats de travail par des contrats commerciaux, à travers des mesures comme le recours aux agences de travail temporaire, les contrats de sous-traitant indépendant. Elle recouvre aussi des formes atypiques de subordination, comme le travail pour un groupement d'employeurs ou le travail avec détachement chez un tiers.

– La flexibilité *fonctionnelle* concerne la rotation des tâches, la polyvalence, la mobilité professionnelle et l'adaptation des travailleurs en référence à un éventail élargi de fonctions, déterminé notamment par les relations avec la clientèle et l'évolution des produits et services. La flexibilité fonctionnelle est intimement liée aux enjeux relatifs au développement des compétences.

Les statistiques en matière d'évolution de l'emploi rendent compte de ces tendances vers une recherche de flexibilité tous azimuts. Mais il apparaît aussi, de manière assez évidente, que tous les travailleurs ne sont pas affectés de la même façon par cet accroissement de la flexibilité du travail. De nombreuses études rendent compte d'une dualisation du marché du travail avec d'une part, une main-d'œuvre *centrale* et d'autre part, une main-d'œuvre *périphérique*. Les conditions d'emploi et la qualité du travail varieront selon qu'un travailleur appartient à l'un ou l'autre de ces segments du marché du travail, central ou périphérique.

Tableau 9
Modèle de la main-d'œuvre centrale et périphérique

Main-d'œuvre centrale	Main-d'œuvre périphérique
Flexibilité fonctionnelle	Flexibilité numérique
Temps plein	Temps partiel
Durée indéterminée	Durée déterminée
Sécurité d'emploi	Insécurité d'emploi
Stable	Précaire
Niveau élevé de qualification	Faible niveau de qualification
Salaire moyen	Bas salaire
Formation	Formation limitée
Perspective de carrière	Pas de perspective de carrière
Bonnes conditions d'emploi	Pas de bonnes conditions d'emploi
Horaire de travail standard	Horaire de travail atypique
Faible turn-over	Turn-over élevé

Source : Hasluck & Duffy, 1992.

Rappelons cependant que l'ère de l'opposition systématique au principe de la flexibilité est révolue. Pour les travailleurs, la flexibilité en tant que telle n'est pas remise en cause mais c'est sa mise en œuvre qui pose problème. Une enquête réalisée en 2001 pour la CNE ([33]) illustre ce propos. A une question concernant la

([33]) VENDRAMIN P., *La flexibilité du travail, un défi collectif*, rapport d'enquête pour la CNE Namur-Luxembourg, FTU, Namur, mai 2001.

flexibilité au travail, 68% des salariés répondent qu'il s'agit d'un aspect important, 18% se disent indifférents et seulement 14% pensent que ce n'est pas important. Toutefois, dans d'autres questions, la manière dont la flexibilité est mise en œuvre sera critiquée. Il s'agit très clairement d'un terrain où de nouveaux compromis devront être construits dans l'intérêt de la collectivité.

LES TIC : UN RÔLE CLÉ INTIMEMENT LIÉ AUX STRATÉGIES MANAGÉRIALES

Les contraintes pesant sur les conditions de travail des salariés dépendent d'abord du mode d'organisation des entreprises qui les emploient. Toutefois, les TIC sont manifestement complices des phénomènes d'intensification du travail ; elles offrent le substrat technique qui permet une mesure très fine des besoins quantitatifs en main-d'œuvre, elles scandent les flux d'activités et mesurent sans complaisance la productivité du travail. Ainsi, par exemple, l'EDI (échange électronique de données) accroît la productivité administrative. Les progiciels de gestion intégrée (Enterprise Ressource Planning) fixent l'organisation selon le modèle dicté par le logiciel. La gestion électronique de documents contribue à fractionner la chaîne de travail et à tayloriser les activités. Le workflow (outil de développement de la productivité de groupe) met le travail sous haute surveillance, il contrôle les temps, les tâches, et produit une batterie d'indicateurs sur le travail de chacun qui met le salarié dans une situation de contrôle et de dépendance inédite. Quant au couplage de la téléphonie et de l'ordinateur, il est au cœur des nouvelles usines à communiquer du tertiaire. La technologie rend aussi plus floues les frontières entre vie privée et vie professionnelle.

La technologie n'est toutefois qu'un instrument, mais pas n'importe lequel : c'est un instrument stratégique, à travers lequel s'expriment des objectifs et des intérêts. Dans les changements organisationnels, différents rôles peuvent être assignés à la technologie : facilitateur, support, incitant, traducteur ou prétexte ([34]).

Le cas le plus répandu est sans doute celui où la technologie joue un rôle de *facilitateur* des changements. Les TIC permettent en effet une meilleure efficience dans la gestion de la production et dans la gestion des ressources humaines. Dans cette optique, les TIC offrent une panoplie d'outils, modulables et adaptables à souhait. C'est ce qui se passe, par exemple, quand les TIC sont utilisées pour faciliter la gestion de multiples formes de travail flexible, comme dans le commerce de grande distribution.

La technologie peut aussi jouer un rôle plus fort, quand elle fournit une *infrastructure de support* indispensable au changement organisationnel. C'est le cas du développement des services financiers. Les TIC ne sont pas seulement un facilitateur des restructurations de la banque et de l'assurance, elles constituent aussi l'infrastructure de base des nouveaux services : monnaie électronique,

---

([34]) VENDRAMIN P., VALENDUC G., *Technologies et flexibilité, les défis du travail à l'ère numérique*, Éditions Liaisons, 2002.

guichets automatiques, banque et assurance en ligne, centres d'appel, etc. Qu'une panne survienne et les services ne sont plus rendus. Dans certains secteurs, les TIC ne sont pas seulement une panoplie d'outils de changement, elles constituent le support même de l'activité.

La technologie peut encore jouer un rôle plus dynamique, quand elle sert d'*incitant à l'innovation*. Par exemple, le livre numérique, la presse en ligne, l'édition multimédia sont des opportunités d'innovation que des entreprises de presse et d'édition ont pu saisir en profitant du développement de l'Internet et en s'emparant de certaines de ses potentialités. D'une manière générale, le caractère ouvert des TIC est un incitant à l'innovation de produits, alors que nombreux auteurs déplorent que les TIC aient été jusqu'ici essentiellement utilisées comme facilitateur d'innovations de procédés.

En raison de sa nature systémique, la technologie peut aussi jouer un rôle de *traducteur*, c'est-à-dire matérialiser une stratégie de réorganisation abstraite. Les progiciels de gestion intégrée (ERP ou Enterprise Resource Planning, du type SAP) jouent ce rôle : ils traduisent en procédures de travail et en applications informatiques une stratégie de rationalisation de la gestion comptable, logistique et administrative d'une entreprise. Dans ce cas de figure, la technologie « incarne » une stratégie, souvent trop complexe pour être perçue comme telle. C'est d'ailleurs ce qui explique que les réactions des employés peuvent se focaliser sur la technologie, faute d'avoir toutes les clés pour percevoir les enjeux sous-jacents.

Enfin, combien de fois la technologie ne joue-t-elle pas simplement un rôle de *prétexte*, quand elle est accusée d'être la cause de changements organisationnels ratés, de procédures inefficaces ou de dysfonctionnements mal gérés ? Les TIC ont souvent servi de cache-misère à des dirigeants d'entreprises incapables d'envisager et de gérer une réorganisation en profondeur, qui se retranchent alors derrière une informatisation autoritaire.

La plupart des transformations organisationnelles décrites ci-dessous sont fortement imbriquées aux changements technologiques. Toutefois, il faut rappeler que la technologie est mise au service de stratégies managériales et leur impact sur la qualité du travail est avant tout déterminé par ces dernières.

LE JUSTE À TEMPS OU L'URGENCE COMME MODE D'ORGANISATION

Le flux tendu est une organisation dont la référence principale est le temps. Le principe de la production juste à temps consiste à produire quand il faut, où il faut, la quantité demandée, avec une qualité garantie, et un coût minimum. Le principe est de mobiliser les ressources nécessaires à la production d'un bien ou d'un service, au moment voulu, dans un cycle qui ne comprendra aucun temps mort entre deux phases de production. La production juste à temps, appelée aussi production à flux tendus, organise une interdépendance dans la gestion du temps au cours des phases successives de production et de commercialisation d'un bien ou d'un service. Le moindre retard provoque des perturbations importantes dans

cet enchaînement ; il est considéré par les entreprises comme un coût. La pression du temps se reporte en cascade sur les sous-traitants, les fournisseurs, les distributeurs. La pression sur le temps se répercute en dernier ressort sur le travailleur. Celui-ci est à la fois le maillon le plus flexible de la chaîne et le seul qui soit doté d'une capacité de rétroaction et d'adaptation meilleure que celle des machines et des réseaux.

Travailler dans l'urgence devient la norme, et dans la mesure où ce mode de fonctionnement concerne une grande partie des travailleurs d'une organisation, il n'y a plus d'espace pour l'entraide et l'apprentissage mutuel. Chaque travailleur doit gérer seul le stress lié à sa charge de travail. L'urgence empêche de mettre en place de bonnes conditions de travail.

Le juste à temps peut se résumer en une succession de zéros : zéro stock, zéro délai auquel on rajoutera zéro défaut. Ces « trois zéros » ont des répercussions sur la qualité du travail.

ZÉRO STOCK

Puisqu'il ne faut mobiliser les ressources nécessaires à la production d'un bien ou d'un service qu'au moment opportun, c'est à dire au moment où une demande, une commande ou une visite est enregistrée, le zéro stock est également appliqué à la gestion des ressources humaines. Le principe de gestion auquel répond l'organisation juste à temps est de transformer les coûts fixes en coûts variables. Le coût de la main-d'œuvre est un coût fixe très important pour les entreprises, dès lors de nombreux dispositifs sont mis en place pour en faire des coûts variables. Les besoins en main-d'œuvre sont calculés au plus juste et les contrats sont adaptés en conséquence. Les temps de travail doivent coller au plus près aux temps de la demande et les rémunérations sont de plus en plus liées aux objectifs atteints.

L'organisation du travail dans la grande distribution en fonction des comportements d'achat de la clientèle s'inscrit dans cette logique du zéro stock de ressource humaine. Elle se concrétise par une grande variabilité des contrats et des temps de travail, une imprévisibilité des horaires, une irrégularité des temps de travail et des revenus. La grande distribution n'a pas le monopole de ce type d'organisation. Ainsi par exemple, les banques anglaises proposent des contrats de zéro heure, c'est-à-dire des contrats de travail où aucun horaire n'est spécifié, sinon des créneaux de disponibilité pour travailler sur demande. L'expression anglaise « on-call job » a parfois été traduite en français par « travail au sifflet ». Tout un programme … On trouve aujourd'hui des contrats sans horaire ni volume de travail spécifiés pour les techniciens son et image chez RTL-TVI. Dans de tels modes d'organisation, le moindre imprévu bouleverse l'organisation, accroît la charge de travail, augmente le stress.

Les TIC augmentent l'efficacité du planning et la capacité de contrôle des directions. Des systèmes complexes de gestion de l'information permettent aux directions de calculer au plus juste le nombre de travailleurs nécessaires en fonction des flux d'activités. De tels systèmes facilitent également la gestion et le

contrôle des multiples pauses, et de nouveau, encouragent le temps partiel et le travail temporaire, aussi bien que de nouveaux modèles de travail pour les travailleurs à temps plein.

ZÉRO DÉLAI

Zéro délai signifie raccourcir les délais dans une logique de chaîne de production. Les entreprises travaillent avec des délais de plus en plus courts, ce qui entraîne une accélération du processus de travail. Les TIC permettent aux entreprises d'effectuer plus rapidement certains des éléments plus standardisés ou automatisés du processus de production, et donc d'accélérer les délais de livraison ou de prestation. Ceci a de nouveau un effet « boule de neige », puisque cette rapidité a pour effet d'augmenter en retour les exigences de délais courts de la part de la clientèle. Le travail devient de plus en plus exigeant sur le plan de la réactivité. Les temps de réponse sont de plus en plus courts, que ce soit face à la machine ou face au client, en bref, il faut agir vite et bien.

Dans la dernière enquête de la Fondation de Dublin relative aux conditions de travail, 60% des personnes interrogées déclarent travailler avec des délais trop courts et 56% devoir travailler à des cadences trop élevées. L'enquête montre également une corrélation forte entre des problèmes de santé, un rythme de travail très élevé et délais trop courts. Les chiffres ont augmenté au cours de ces dix dernières années ([35]).

Tableau 10
Problèmes de santé des travailleurs confrontés à une cadence très élevée et à des délais serrés (%)

	Douleurs dorsales	Stress	Douleurs musculaires dans le cou et les épaules	Blessures
Cadence élevée en permanence	46%	40%	35%	11%
Jamais de cadence élevée	25%	21%	15%	5%
Délais serrés en permanence	42%	40%	31%	10%
Jamais de délais serrés	27%	20%	17%	5%

Source : FEACVT, Dix ans de conditions de travail dans l'Union européenne, 2001.

ZÉRO DÉFAUT

Qu'il s'agisse de production industrielle ou de prestation de services, le travail doit être effectué à flux tendus, dans des délais très stricts mais aussi avec une qualité totale, ce qui est une contrainte qui s'additionne aux autres. La qualité totale ou le zéro défaut est un autre facteur potentiel de pression sur le travail. La maîtrise de

([35]) FEACTV, 2001, op. cit.

la qualité a entraîné une formalisation croissante des méthodes de travail et un encadrement de plus en plus strict des tâches de chacun. Les démarches qualité concernent tant la production de produits que de services. Dès qu'un aléa survient, les travailleurs engagés dans des démarches qualité sont confrontés à un dilemme : déroger à une procédure pour contourner ou résoudre un problème dans la chaîne de production d'un bien ou d'un service ou s'en tenir à la prescription au risque de ne pas garantir la continuité du flux ?

Une pression excessive sur l'organisation du travail conduit à une dégradation des conditions de travail. Si les pièces attendues juste à temps arrivent juste un peu en retard, il faudra les monter à un moment qui perturbera le reste du travail. Si l'intervention de plusieurs corps de métiers est mal coordonnée sur un chantier, leur présence simultanée sera cause de risque. Si la performance d'un guichetier est évaluée de façon rigide d'après le débit de clientèle, ses relations avec celle-ci en souffriront. Quand l'urgence devient le mode d'organisation, on travaille de la façon la plus rapide mais pas forcément la plus commode ni la plus satisfaisante.

LA PRESSION SUR LE TRAVAIL LIÉE AUX POLITIQUES AXÉES SUR LA CLIENTÈLE

LE CLIENT ROI : VERS DE NOUVEAUX RYTHMES DE TRAVAIL

Le développement d'une stratégie orientée vers le client est une approche commune à tous les secteurs. Elle est à l'origine de la mise en place de nouveaux rythmes de production qui ont des conséquences sur la manière dont le travail est organisé. Dans un environnement de plus en plus compétitif, les entreprises renouvellent leur approche des relations commerciales. L'utilisation efficace du temps est un facteur clé pour les entreprises étudiées. Cette recherche d'une gestion rentable et efficace du temps se concrétise de diverses façons et dans chaque cas, les TIC sont au cœur des politiques d'utilisation du temps.

Les TIC favorisent l'allongement des journées de travail. L'accessibilité plus aisée aux services conduit à des horaires de travail élargis et au travail en dehors des heures standard. Les TIC permettent aux entreprises d'offrir de nouveaux services aux clients et de nouveaux canaux pour accéder à ces services. De cette manière, elles encouragent les attentes des consommateurs. Il devient donc courant d'offrir des services en dehors des heures d'ouverture traditionnelles. Ceci conduit à une augmentation du travail de nuit et des pauses de soirée. Dans l'entreprise, ces heures supplémentaires sont souvent assurées par des travailleurs à temps partiel. Une autre alternative consiste à renégocier les horaires des travailleurs à temps plein pour inclure le travail à pause, avec ou sans contrepartie, selon les rapports de force existants. Les heures additionnelles peuvent être externalisées vers des entreprises sous-traitantes qui ne sont en général pas couvertes par des conventions collectives ou qui relèvent de conventions moins avantageuses pour les travailleurs. D'une manière générale, le temps de la production est de plus en plus étroitement intégré au temps de la demande, avec des incidences sur la prévisibilité du temps de travail, l'intensité du travail et la répartition du temps de travail sur la journée, la semaine, le mois ou l'année.

Les TIC peuvent faciliter la standardisation de certaines tâches et réduire ainsi la connaissance tacite, qui est généralement le produit d'une expérience, nécessaire pour effectuer ces tâches. Ce phénomène a potentiellement deux effets sur les rythmes de travail et sur le temps de travail. La standardisation des TIC et leur capacité à mémoriser les interventions permettent à l'information d'être partagée plus facilement dans le temps et dans l'espace. Différents intervenants peuvent sans problème traiter avec un même client à différents moments. Cette standardisation réduit la demande de personnalisation de la relation de service.

La gestion des délais (déjà évoquée dans la section précédente) est un autre élément qui intervient dans la définition des rythmes de travail. Tous ces développements ont des implications sur le temps de travail et l'intensité de la journée de travail. Le temps de travail investit des plages habituelles de repos ou de loisirs et l'imprévisibilité des horaires (conséquence directe des modes de gestion juste à temps) grignote du terrain par rapport aux horaires fixes. L'irrégularité et l'imprévisibilité du temps de travail dégradent les conditions de travail des travailleurs, particulièrement quand ils sont occupés à temps partiel.

Pour résumer, les nouveaux rythmes de production se caractérisent par une accessibilité étendue des services ; un allongement de la journée de travail ; l'irrégularité et l'imprévisibilité du temps de travail ; l'éclatement des temps de travail.

PRESSION DE LA CLIENTÈLE ET INTENSIFICATION DU TRAVAIL

Hormis les problèmes liés à la gestion la gestion du temps de travail, l'augmentation du nombre de postes en contact direct avec la clientèle (face à face ou médiatisé par la technologie) est un facteur de pression sur le travail. Dans certains cas, cette ouverture des postes de travail vers l'environnement extérieur sera vécue positivement. Les contacts directs et l'autonomie dans la gestion des relations avec la clientèle sont des facteurs de satisfaction au travail et d'enrichissement du travail. Dans d'autres contextes organisationnels, mais aussi selon les compétences des travailleurs, cette pression de la clientèle sera vécue plus négativement. Dans un cas comme dans l'autre, cette ouverture des postes aux contacts avec la clientèle est un facteur d'intensification du travail.

Pour des raisons multiples (commerciale, image de marque, différenciation, maîtrise des coûts), beaucoup d'entreprises développent des services en ligne, favorisent le contact direct entre le client et la personne ou le groupe qui prendra en charge sa demande, sans l'entremise d'un intermédiaire. Le technicien qui assure la maintenance sera directement en contact avec le client, l'annonceur publicitaire dans un quotidien avec les employés de l'atelier de composition, etc.

Ainsi, une enquête, réalisée début 2000 pour la Centrale Nationale des Employés auprès des employés de l'industrie en Région wallonne, illustre bien cette extension des postes en contact direct avec la clientèle. Elle révèle que « bien qu'il y ait peu de fonctions commerciales parmi les employés de l'industrie (7%), 48.5% de l'ensemble des employés ont des contacts directs avec la clientèle, parmi

lesquels 45.9% des employés administratifs et 39.7% des employés techniques. » ([36])

Par ailleurs, beaucoup de fonctions susceptibles d'avoir des contacts directs avec la clientèle sont également assorties d'exigences commerciales. Le technicien qui assure la maintenance doit essayer de vendre d'autres produits, l'opérateur qui reçoit un appel doit dépanner si possible mais surtout inciter à acheter d'autres services ou produits.

La pression de la clientèle est un facteur important d'intensification du travail. Dans l'enquête de la Fondation de Dublin déjà citée ([37]), les demandes directes (client, usagers, collègues) viennent en tête parmi les facteurs déterminant le rythme de travail. Cette tendance s'est accentuée au cours des cinq dernières années.

La pression de la clientèle a d'autres effets qui accroissent l'intensité du travail. Les déplacements des employés techniques ou commerciaux itinérants sont organisés pour maximiser le temps passé avec les clients. Un déplacement n'est plus un temps de repos entre deux clients, mais une course d'un client à l'autre. Ce n'est pas sans risque. En France, l'enquête annuelle 1998 de l'INSEE sur les accidents du travail a révélé, pour la deuxième année consécutive, une augmentation du nombre d'accidents de la route survenus au cours des déplacements professionnels.

Enfin, les règles de bases dans la gestion de la relation clientèle sont en soi une source potentielle d'insatisfaction et de stress. Ainsi, tout opérateur dans un centre d'appel sait que « le client a toujours raison (même quand il a tort) et qu'il est toujours pressé. » ([38])

MAÎTRISER L'INTERVENTION HUMAINE OU COMMENT TAYLOR ENVAHIT LES SERVICES

Lorsque l'on parle de société de la connaissance, d'intellectualisation du travail, on occulte généralement de nombreuses sphères d'emploi en croissance qui ont construit, ou transformé, leurs activités sur les principes mêmes de la standardisation des opérations et de la codification des connaissances. Les technologies de l'information et de la communication ont marqué de leur empreinte de nombreux emplois tertiaires et les ont transformé en postes d'exécution, peu ouverts à la mise en valeur et au développement des compétences (par exemple, certains back-offices, des plates-formes téléphoniques, la restauration rapide, etc.).

([36]) VENDRAMIN P., *Les employés de l'industrie*, enquête réalisée à la demande et en collaboration avec la CNE, Fondation Travail-Université, Namur, mai 2000.

([37]) FEACVT, 2001, op. cit.

([38]) VENDRAMIN P., VALENDUC G., De KEYSER N., ROLLAND I., *La télémédiation dans les services*, rapport pour le Fonds social européen et la Région wallonne, mai 2001.

Par rapport aux contraintes de la production à flux tendus de biens et de services à qualité garantie et stable, le taylorisme est une réponse efficace. Il s'agit toutefois d'un taylorisme modernisé, adapté à une main-d'œuvre d'un niveau culturel élevé. « La polyvalence n'est pas incompatible avec le taylorisme. La polyvalence n'est au contraire permise que par une taylorisation plus poussée (en amont) qui vide de son contenu techniquement qualifié les différentes tâches qu'une même personne est susceptible d'effectuer. Mais pour gérer cette polyvalence et assurer de façon autonome ces diverses tâches peu qualifiées, l'élévation du niveau culturel des salariés est à la fois un atout et une condition. » ([39])

Cette percée de l'industrialisation dans les activités tertiaires est incompatible avec des concepts phares comme la société de la connaissance ou l'économie du savoir. Faire référence à la connaissance tend plutôt à mettre l'accent sur le savoir, l'apprentissage, la culture, la construction de la connaissance à travers le travail tandis que cette percée du taylorisme et de l'industrialisation dans les activités tertiaires tend plutôt à consacrer la déqualification et la dualisation du marché du travail.

Le souci de maîtriser l'intervention humaine dans le travail a pris plusieurs voies. Le poids de la technologie est indiscutable, mais la formalisation des procédures dans les démarches qualité, par exemple, a également contribué à standardiser les manières de travailler. Le rôle clé du facteur temps, frôlant l'obsession dans certains dispositifs organisationnels, est réaffirmé dans la volonté de mesurer tous azimuts les temps minimums requis pour toute activité, qu'il s'agisse d'assembler des pièces, d'assurer un soin médical ou de gérer une relation face à face.

L'EMPREINTE DES TECHNOLOGIES

Le taylorisme, la division du travail, l'automatisation des tâches sont des principes classiques de l'activité industrielle. Dans le secteur des services, la tendance à l'industrialisation est plus récente. Elle s'accentue chaque fois que les technologies de l'information et de la communication font des progrès significatifs. En effet, le potentiel croissant en matière de codification de l'information et des connaissances, associé aux nouveaux systèmes de communication et de distribution des tâches, permet un renouveau des principes tayloriens dans les activités de services.

a) Standardisation et codification des connaissances

Depuis longtemps, les activités de traitement de données font l'objet d'une simplification progressive, d'une banalisation et d'une division des tâches. Cette évolution a modifié les profils de qualification des employés des services. Ainsi, les fonctions d'encodage ont quasiment disparu et les fonctions de secrétariat et de dactylographie sont soit menacées, soit en pleine reconversion. Actuellement, ces tendances s'étendent à d'autres tâches et d'autres branches des services. Qu'il

([39]) DUVAL G., 2000, op. cit.

s'agisse de produits financiers, de sécurité sociale ou de gestion administrative, une double transformation s'opère.

D'une part, la codification des données et des connaissances tend à standardiser la plupart des situations traitées par les employés. Au guichet d'une banque, d'une agence de voyages ou d'une mutuelle, les systèmes informatiques en ligne guident leurs utilisateurs à travers un grand nombre de procédures répertoriées et normalisées, auxquelles n'échappent que des cas particuliers, qui feront l'objet d'un traitement sur mesure.

D'autre part, les systèmes de distribution des tâches, comme les logiciels de workflow par exemple, enchaînent automatiquement les opérations les unes après les autres, quelle que soit la localisation des intervenants successifs dans le traitement d'un dossier ou l'accomplissement d'une tâche. L'achat d'un voyage déclenchera automatiquement l'émission d'un billet auprès d'une compagnie aérienne et d'un voucher chez un tour-opérateur. La sortie d'hôpital d'un patient mettra automatiquement en route la procédure de tiers payant auprès de sa mutuelle, l'émission des factures relatives aux tickets modérateurs et la mise à jour de son dossier médical. De tels exemples abondent déjà dans notre vie quotidienne de consommateurs de services.

Deux facteurs supplémentaires renforcent encore la tendance à l'industrialisation des services. Le premier est d'ordre technique ; il s'agit de l'amélioration des performances des systèmes de saisie directe des données, sans encodage préalable, comme la lecture des barres codes, la numérisation d'images et de textes (scanners), la reconnaissance optique des caractères (OCR) et la reconnaissance vocale. Le second facteur concerne le mode de consommation des services. Il s'agit de l'expansion du "self-service immatériel", qui va bien au-delà du self-service matériel des grands magasins et des pompes à essence.

b) Gestion automatisée des flux de tâches et d'information

Le souci de raccourcir les délais dans les organisations à flux tendus a entraîné l'extension de la logique de la chaîne de production : un enchaînement d'opérations réalisées par des salariés peu qualifiés techniquement et interchangeables entre eux. La gestion automatisée des flux de tâches et d'information s'inscrit dans une même vision mécanique de l'entreprise. Les progiciels de gestion intégrée (exemple, SAP ou Oracle) raisonnent en termes de postes et d'organigramme hiérarchique. Les logiciels de workflow réintroduisent le chronométrage et l'enchaînement de tâches séquentielles, dans une chaîne de production virtuelle. Ces logiciels (PGI et workflow) ont pour objet de prescrire de manière très directive le contenu et l'enchaînement des tâches à effectuer, en éliminant toute porosité dans la circulation de l'information et dans le temps passé par les opérateurs à organiser cette circulation de l'information. Dans les systèmes taylorisés, le stress du flux remplace l'autorité du contremaître.

c) Systèmes de contrôle électronique des performances, traceurs informatiques

Les systèmes informatiques et les réseaux permettent aujourd'hui de collecter et d'analyser de manière continue une grande quantité d'informations sur la manière dont les travailleurs s'acquittent de leurs tâches. Il ne s'agit plus seulement de mesures de quantités physiques, comme le nombre d'opérations ou le nombre de clients, mais aussi de mesures relatives au comportement. Dans les centres d'appel par exemple, le système de supervision permet de réaliser des échantillonnages des conversations et de mesurer la fréquence de certains termes ou de certaines expressions. Il existe aussi des systèmes de reconnaissance vocale qui analysent le ton des conversations. Ces systèmes de contrôle électronique des performances (EPMS, electronic performance monitoring systems) sont une source de stress pour les travailleurs.

Malgré la montée de l'autonomie dans le travail, les libertés individuelles sont fragilisées par le recours aux traceurs informatiques capables de surveiller les moindres faits et gestes : le temps passé à une activité ou à la consultation de certaines informations, le délai de réponse à une demande, les contacts pris ou négligés, etc.

L'OBSESSION DE LA MESURE : INFORMATIQUE ET CHRONOMÈTRE FONT BON MÉNAGE

Une autre caractéristique importante des conditions de travail actuelles, et qui en détériore la qualité, est l'obsession de la mesure. Si les Taylor d'aujourd'hui ressemblent davantage à des consultants et si les chronomètres font une large place à l'informatique, le résultat n'est guère différent. Des pans entiers d'activités font l'objet de mesure et de « benchmarking » (étalonnage) : le temps nécessaire pour traiter un dossier dans une compagnie d'assurance, pour répondre à une demande en ligne, pour nettoyer une chambre d'hôpital, pour qu'un facteur paye une pension, pour qu'un employé de banque reçoive un client, pour qu'un laveur de vitres nettoie un certain nombre de vitres, etc.

Cette obsession de la mesure n'est pas sans lien avec l'organisation juste à temps. L'objectif est toujours de tirer le profit maximum du temps qui passe, de lutter contre les temps morts entre deux opérations et contre la porosité du temps de travail. Tout le temps de travail doit être du temps travaillé.

L'informatique a perfectionné ce que permettait le chronomètre. Elle permet des mesures sophistiquées du temps dévolu à chaque tâche, elle enchaîne automatiquement les flux de tâches informationnelles en fonction de laps de temps prédéterminés, elle envoie des signaux aux travailleurs pour qu'ils respectent les temps prévus pour chaque tâche ou chaque type de clientèle, etc. Par exemple, au guichet d'une banque, l'employé qui reçoit un client a dans le coin de l'écran de son ordinateur un score déterminé par l'intérêt que représente le client pour la banque. En fonction de ce score, il est censé lui consacrer un laps de temps prédéterminé. Régulièrement, des statistiques sont faites pour contrôler comment chacun respecte cette consigne.

Mais cette obsession de la mesure connaît des dysfonctionnements car le travail prescrit ne correspond qu'en partie au travail réel. Des imprévus, des aléas, de

mauvaises estimations, ou simplement le caractère évolutif des activités viennent brouiller les prévisions et perturber le déroulement planifié des tâches. Dans un numéro spécial du bulletin d'information du Bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité, un exemple extrême est donné dans le secteur hospitalier. L'histoire se passe en France. Dans le cadre d'une grande réorganisation en milieu hospitalier, diverses mesures ont été prises : réduction du personnel, externalisation de services, accélération du débit des patients. Les services de nettoyage sont externalisés et un consultant externe est chargé de calculer le temps nécessaire pour nettoyer correctement la chambre d'un patient, soit vingt minutes. Toutefois, l'estimation de ce consultant ne prenait pas en compte les formes extérieures d'interférences telles que les médecins, le personnel infirmier ou les visiteurs du patient qui interrompent constamment le travail. Les vingt minutes ont été calculées sans interruption. Cette période de vingt minutes aurait pu déterminer les différentes tâches et la quantité de travail à accomplir par la personne en charge du nettoyage s'il n'y avait pas d'interruptions. Ces pressions sur le travail ont eu pour conséquence une augmentation des infections acquises à l'hôpital ([40]).

La mesure et le contrôle du travail contribuent au caractère stressant du travail. Le temps manque pour effectuer correctement son travail mais en même temps, il faut assurer une qualité totale. L'épuisement professionnel n'est jamais loin. Dans les secteurs de la santé et des soins aux personnes, le sentiment de ne pas avoir le temps de faire son travail correctement génère une insatisfaction particulièrement importante. En milieu hospitalier, les infirmières sont souvent insatisfaites de leur travail ; les soins sont assurés mais la relation et l'assistance au malade sont très superficielles. Dans un autre domaine, celui des centres d'appel, un téléopérateur déclare : « tout est mesuré et la règle est « pas trop longtemps », que ce soit au téléphone, dans les dossiers, aux toilettes, durant le temps du repas ... dans le centre d'appel, un grand tableau affiche l'état des communications : les appels en attente, les opérateurs non disponibles. Constamment, on sait ce que chacun fait. Le contrôle est permanent. Il y a des normes à respecter. Par exemple, le client doit avoir quelqu'un en ligne dans les douze secondes. Les clients raccrochent de plus en plus vite. Le superviseur est un peu l'agent de police qui surveille en permanence. La fonction est ingrate et elle n'est pas facile à pourvoir. » ([41])

LA MONTÉE DE LA QUALITÉ

Les activités de service se développent avec des formes d'organisation du travail semblables aux industries. La montée de la qualité, la norme ISO 9000, a entraîné une formalisation croissante des méthodes de travail et un encadrement de plus en plus strict des tâches de chacun. S'engager dans une démarche qualité, c'est souvent garantir que les caractéristiques d'un bien ou d'un service seront

---

([40]) BTS, *Le travail sans limites ? réorganiser le travail et repenser la santé des travailleurs*, Bulletin d'information du bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité, numéro spécial, 15-16 février 2001.

([41]) VENDRAMIN P., VALENDUC G., De KEYSER N., ROLLAND I., 2001, op. cit.

identiques quelle que soit l'humeur ou la personnalité de celui qui le produit. Les politiques de qualité totale consistent à définir par écrit qui est responsable de quoi et ce que chacun doit faire.

Les démarches qualité ont des incidences sur les conditions de travail, à travers les réorganisations entraînées, les conflits de pouvoir. Souvent, elles renforcent le caractère prescrit et individualisé du travail. Dans une communication, lors d'un séminaire ADAPT sur les nouvelles réalités du travail, F. Mispelbom met bien en évidence la dérive homogénéisatrice et le caractère prescrit de certaines démarches qualité :

« Il s'agit souvent d'une tentative d'homogénéiser le travail par le biais d'une formalisation selon des procédures dont le canevas général est fourni par des organismes internationaux, par le biais desquels l'écrit a tendance à l'emporter sur l'oral, le respect des textes sur l'inventivité quotidienne. Cette formalisation écrite de l'activité produit de nouveaux exclus, ceux qui ont du mal avec la lecture et l'écriture, ceux qui craignent qu'écrire ce qu'ils font dévoile certains de leurs secrets de fabrication, ceux qui, ne respectant pas ou ne pouvant respecter les normes, sont « hors la loi ». (…) Même si ce n'est pas immédiatement visible, les démarches qualité changent des choses dans le travail et dans les conditions de travail. Dans les PME, les critères « familiaux », traditionnels, locaux de qualité sont remplacés par des critères européens. Quand on lance une démarche qualité, c'est toujours du travail en plus … Les anciens critères du bon travail sont disqualifiés, mis en cause par les nouvelles consignes. Les aléas et les pannes sont traités comme des « non-conformités ». Le travail prescrit ne diminue pas… les écrits se transforment en une nouvelle prescription. Cela provoque un dilemme fréquent pour les salariés qui doivent constamment choisir entre respecter la continuité du processus de travail ou respecter la procédure – les deux étant souvent incompatibles – ce qui est souvent générateur de stress » ([42]).

Toujours selon le même auteur, il y a différentes manières de s'engager dans des démarches qualité et les impacts sur les conditions de travail dépendront de la stratégie qui sera adoptée par l'entreprise. L'auteur distingue deux orientations caricaturales : une orientation « néo-taylorienne » qui renforce la prescription et l'individualisation des salariés et une orientation de « réappropriation du travail » qui contribue à rendre le travail plus intelligible et intelligent, et à renforcer la maîtrise collective du travail par les salariés. La plupart des démarches oscillent entre ces deux orientations extrêmes mais sont beaucoup plus souvent, selon l'auteur, proches du premier pôle.

Les démarches qualité ne sont pas en soi néfastes à la qualité du travail mais quand elles s'inscrivent dans des logiques tayloriennes, elles contribuent à appauvrir le travail et à accroître sa monotonie. Le stress, la monotonie, la déqualification et

---

([42]) MISPELBOM F., *Les démarches qualité : nouveaux terrains pour d'anciennes questions*, dans *Les nouvelles réalités du travail*, Actes du colloque TEMPI, Semaine Transnationale ADAPT mars 2000, Sous la coordination de la Fondation André Renard et Émergences, 2000.

l'épuisement professionnel sont les corollaires de formes d'organisation du travail qui privilégient la technologie et les procédures au détriment du facteur humain.

L'AUTONOMIE CONTRAINTE ET LE TRAVAIL SANS LIMITES

Les travailleurs sont de plus en plus souvent confrontés à des situations professionnelles paradoxales, qui d'un côté augmentent leur espace d'autonomie mais en même temps diminuent la maîtrise qu'ils ont de leur travail et de leur vie. L'autonomie dans le travail et le travail par objectifs sont potentiellement source d'intensification du travail et d'auto-exploitation. Beaucoup de directions accordent davantage d'autonomie dans la réalisation du travail mais resserrent l'étau au niveau des objectifs à atteindre, ce qui conduit à une perte de maîtrise de la charge de travail et du temps professionnel.

L'intensification du travail engendre une crise dans la capacité personnelle de gestion du travail générée par des prescriptions élevées, des limites à définir seul et une faible capacité de définir soi-même des procédures. Beaucoup de situations de travail se caractérisent par de sérieux décalages entre les exigences des emplois et les ressources disponibles.

La multiplication des demandes, parfois contradictoires, qui arrivent simultanément d'une multitude de sources différentes (des collègues, des clients, des managers, des chefs de projets) et sans relation, sans possibilité d'y échapper ou de négocier est un autre élément important qui contribue à densifier le travail. Le caractère imprévisible de la connectivité directe avec les clients ou les collègues impose un rythme et un stress au travailleur.

Dans l'organisation du travail, les glissements d'une catégorie professionnelle à l'autre, notamment l'expansion de la catégorie des cadres, conduisent à une augmentation de la charge de travail. Le temps de travail des cadres est en effet particulièrement flexible et les heures supplémentaires font souvent partie du statut.

Le problème posé est celui de la mesure de la charge de travail et plus globalement du « temps professionnel ». Le temps de travail est de plus en plus éclaté et de plus en plus difficile à mesurer. Il inclut non seulement des temps de présence sur les lieux de travail, mais aussi des périodes de disponibilité plus larges, des déplacements plus fréquents, des tâches à effectuer chez les clients ou à domicile, des rythmes plus flexibles. Pour les cadres et autres responsables, il faut aussi compter avec une pléthore de séminaires d'entreprise, de stages de réflexion, de congrès et de réunions loin du domicile.

Mais le problème de la charge de travail et de la mesure du temps professionnel n'est pas qu'une affaire de cadres, tous les niveaux de qualification sont potentiellement concernés. Prenons par exemple le cas des camionneurs : leur temps professionnel ne se limite pas au temps de conduite. Or, leur temps de travail est calculé en termes de temps de conduite ce qui ne tient pas compte du temps variable lié aux ruptures de charge : les chargements et déchargements, le

contrôle des chargements, la vérification de documents, etc. Le temps de travail, de plus en plus dense, envahit ainsi le temps hors travail. Les technologies de communication établissent un lien direct et, éventuellement, permanent entre le salarié et son entreprise : les fax à la maison, les messages vocaux, les courriers électroniques, les bipeurs, les téléphones portables, les téléphones de voiture ont un côté intrusif et insistant, on est obligé de répondre. Robert Reich parle d'intrusion du travail dans notre vie privée :

« Il se passe que la plupart des gens consacrent une part spectaculairement importante de leur vie à leur travail rémunéré. Et les études officielles n'ont pas seulement mesuré l'expansion des heures de travail officielles, c'est l'essence même du travail qui fait bien davantage intrusion dans notre vie privée. Il s'impose souvent plus qu'avant sur le plan émotionnel et intellectuel. Il nous préoccupe pendant nos heures de veille et, parfois, nous atteint profondément dans notre sommeil. Il fait irruption inopinément et ses exigences sont moins prévisibles »([43]).

CHANGEMENTS, ADAPTABILITÉ, INSÉCURITÉ

Le rythme des changements structurels et organisationnels est, dans certains secteurs, devenu frénétique. Il concerne à la fois les modes d'organisation propres à chaque entreprise mais aussi la structure même des entreprises à travers la succession de fusions, achats, filialisations, avec comme conséquence la volatilité des centres décisionnels. Les sociétés de services informatiques, par exemple, renouvellent en moyenne tout leur personnel tous les cinq ans, avec 20% de rotation annuelle du personnel. Les transformations structurelles suivent une cadence aussi soutenue et se superposent aux mouvements internes déjà importants. Dans beaucoup de secteurs (banques, assurances, grande distribution, etc.), la dernière décennie aura été rythmée par des changements organisationnels et structurels radicaux. Ce contexte requiert une adaptabilité continue mais il génère aussi un sentiment d'insécurité, car bon nombre de réorganisations sont accompagnées de perte d'emplois dans la mesure où l'objectif est toujours « de faire mieux avec moins ».

Les mouvements dans l'environnement professionnel (renouvellement des collègues, nouvelle hiérarchie, rotation de postes, changements de direction) sont l'expression quotidienne des turbulences dans l'organisation et la structuration des entreprises. Ils peuvent être vécus de deux façons, soit comme l'expression d'un contexte dynamique d'adaptation des entreprises aux évolutions du marché et donc de pérennité de l'entreprise, soit comme l'expression concrète d'un contexte d'insécurité dans lequel chaque employé peut considérer que le prochain poste supprimé sera le sien. Il apparaît dans diverses enquêtes que c'est ce dernier sentiment qui est le plus fréquent. Trop de « mouvements » dans l'environnement professionnel sont vécus comme un facteur insécurisant davantage que dynamisant. L'éloignement de la direction est un autre facteur qui génère l'insécurité parmi les salariés.

([43]) REICH R., *Futur parfait, progrès technique, défis sociaux*, Éditions Village Mondial, Paris, 2001.

Dans une enquête de la CNE, réalisée en 2000 auprès des employés de l'industrie en Région wallonne, à une question relative à l'évolution de leur propre emploi, 25% des employés répondent qu'ils craignent que leur emploi disparaisse prochainement, 24% ne savent pas se prononcer et 51% n'ont pas d'inquiétude. Le pourcentage d'insécurisés a augmenté au fil des années. La même enquête réalisée huit ans plus tôt comptait 19% d'employés qui pensaient perdre leur emploi prochainement ([44]).

L'anxiété vécue par les travailleurs ne concerne pas seulement la peur de perdre son emploi ou de ne pas être promu, elle interroge fondamentalement la cohérence et la légitimité du modèle mis en place. Les travailleurs doivent accepter le risque de voir remises en cause subitement et brutalement des années d'efforts et de progrès. Il y a une asymétrie profonde entre l'appel à l'investissement et l'autonomie des individus et la logique froide des marchés financiers ([45]).

3. LES CONSÉQUENCES SOCIALES D'UNE DÉTÉRIORATION DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL

L'insécurité professionnelle, l'intensification du travail, l'appauvrissement des tâches, la pression sur l'intervention humaine contrarient souvent les effets bénéfiques potentiels sur la qualité de vie au travail des nouveaux modes d'organisation et des progrès techniques. Cette pression sur le travail produit des effets pervers sur le bien-être au travail, l'égalité des chances pour les femmes mais aussi pour les travailleurs vieillissants. Plus globalement, elle est contre-performante par rapport au projet européen de promouvoir une économie compétitive, fondée sur la connaissance et favorisant l'insertion.

DES EFFETS SUR LA SANTÉ, LA SÉCURITÉ ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

La flexibilité excessive, l'intensification du travail, l'urgence vont ébranler le compromis construit par chaque travailleur entre les objectifs de la production, les compétences et le souci de préserver sa santé. Quand il faut travailler vite, on ne travaille pas de la manière la plus commode et on est amené à prendre des risques.

Les premiers effets de l'intensification du travail sont physiques, celle-ci conduit au stress, à une fatigue chronique, des absences pour maladies de longue durée, une perte de motivation au travail, un ras-le-bol permanent, une perte de confiance. L'intensification du travail est difficilement conciliable avec une bonne régulation du vieillissement de la population active ; les problèmes de santé s'aggravent et les travailleurs âgés souhaitent quitter le travail le plus tôt possible.

([44]) VENDRAMIN P., *Les employés de l'industrie*, rapport d'enquête de la FTU pour la CNE, 2000.

([45]) VELTZ P., *Le nouveau mode industriel*, Ed. Gallimard, Coll. Le Débat, 2000.

L'épuisement professionnel n'est pas une conséquence du vieillissement. Il se rencontre dans des situations où le temps manque pour effectuer correctement son travail et/ou quand des responsabilités doivent être prises sans en avoir les moyens. Ces situations se retrouvent, par exemple, chez les cadres contraints de ramener du travail à la maison ou dans le personnel médical contraint à agir comme des « machines à soins ».

Le stress s'est progressivement immiscé dans de nombreux milieux professionnels. Il est générateur de troubles de la santé : dans le domaine cardio-vasculaire (hypertension, accidents vasculaires, etc.), gastro-intestinal (ulcères, etc.) et immunitaire. Le stress est à la fois lié au contexte d'insécurité et à une pression de plus en plus forte sur le travail.

Les facteurs de stress professionnel sont liés au niveau des exigences, aux possibilités qu'ont les salariés d'agir sur leur travail et aux possibilités qu'ils ont d'être soutenus par leur environnement. De fortes exigences associées à peu de latitudes sont des facteurs de stress. Toutefois, il est difficile d'avoir une approche standard du stress. A situation égale, certains vont stresser, d'autres pas. Penser le stress, c'est surtout comprendre les situations pour les transformer plutôt que de gérer le stress, c'est-à-dire essayer de modifier ce qu'il y a dans la tête des gens plutôt que de changer des choses.

Les dépressions sont beaucoup plus fréquentes, le suicide aussi. « Avant, quand un salarié se suicidait, on disait que c'était une personne particulière qui avait eu un problème. Aujourd'hui on réunit le personnel pour dire que le suicide n'est pas dû au travail. C'est l'indice que de gros doutes pèsent sur cette question. » ([46])

Le sentiment d'insécurité, la précarité, la flexibilité sont des facteurs qui ont un impact sur la santé des travailleurs. La dernière enquête de la Fondation de Dublin ([47]) illustre ces différences entre travailleurs stables et travailleurs « atypiques ».

Tableau 11
Conditions de travail, santé et statuts (%)

	Travailleurs permanents	Travailleurs intérimaires
Exposés à des postures pénibles	45	51
Exposés aux vibrations	23	29
Exposés au bruit	30	35
Rythme de travail élevé en permanence	25	30
Gestes répétitifs en permanence	29	38
Aucun contrôle sur le rythme de travail	32	51

Source : FEACVT, Dix ans de conditions de travail dans l'union européenne, 2001.

([46]) DEJOURS C., *Souffrance en France, La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, Points, 1998.

([47]) FEACVT, 2001, op. cit.

En matière de santé, il y a également des inégalités flagrantes entre les travailleurs. Ce qui sera considéré comme pénible pour les travailleurs d'un donneur d'ordre sera acceptable pour les travailleurs du sous-traitant. L'industrie nucléaire fournit un exemple extrême : l'essentiel du risque d'irradiation est supporté les travailleurs extérieurs effectuant les tâches de maintenance.

Le problème de la prise en compte du genre dans les politiques de santé au travail est important. Des travaux ont montré la méconnaissance des maladies professionnelles des femmes avec pour conséquence une ignorance et une sous-estimation des risques pour la santé des femmes qui entraînent à leur tour un défaut de mise en place d'une action préventive.

« L'exclusion passée des femmes du champ des études scientifiques a amené à ce que les données récoltées sur les problèmes de santé soient basées uniquement sur les hommes. Cette situation a aboutit à donner l'impression que peu d'entre elles contractent des maladies professionnelles et a eu pour résultat de ne pas inciter à étudier les femmes en tant que telles. Cette perception du travail des femmes a des conséquences importantes pour la prévention des emplois occupés par les femmes. Et c'est ici qu'intervient un second cercle vicieux : le présupposé selon lequel le travail des femmes est perçu comme sûr freine les programmes de prévention dans les emplois occupés par les femmes. » ([48])

Des travaux sont faits pour remédier à ce problème dans divers pays européens. Le Bureau Technique Syndical ([49]) auprès de la Confédération Européenne des Syndicats a mis cette question à son agenda.

LE RENFORCEMENT DES DISCRIMINATIONS À L'ÉGARD DES FEMMES

À côté des discriminations persistantes en matière de rémunérations et de perspectives professionnelles, les nouveaux modes d'organisation du travail caractérisés par la flexibilité ont des répercussions en partie différenciées pour les hommes et les femmes. Les femmes sont majoritaires dans les emplois atypiques et précaires. La taylorisation des activités de services touche particulièrement des emplois occupés en majorité par des femmes (back-offices, centres d'appel, etc.). Les nouveaux rythmes de production et l'éclatement des temps de travail donnent une nouvelle acuité aux problèmes d'organisation entre vie professionnelle et vie privée. Dans les systèmes d'individualisation des salaires, les femmes sont souvent défavorisées.

Le développement d'horaires de travail non standard dans les services (tôt le matin, tard le soir, le samedi) se fait souvent à la faveur de temps partiels venant occuper les plages horaires « asociales ». Ce sont très souvent des femmes qui occupent ce type d'emploi.

([48]) Newlestter du BTS, n° 3, juin 1996.

([49]) Bureau Technique Syndical, http://www.etuc.org/tutb

Les politiques de développement de carrière sont fondées sur des critères d'âge stricts qui tendent à exclure les femmes. Il faut manifester de l'implication, de la réactivité et de la performance dans un laps de temps court, entre 25 et 35 ans, « l'âge de la maternité ».

Les postes à responsabilité sont difficiles à gérer pour les femmes, non pas pour des raisons de compétences mais parce que le modèle dominant rend synonyme implication professionnelle et longues heures de travail ou … de présence. La question du temps est un réel problème pour les femmes cadres (et les autres travailleuses). Selon une enquête de l'INSEE, 40% des cadres ramènent du travail à la maison et environ la moitié travaillent plus de 10 heures par jour et de plus, 38% des cadres estiment ne pas avoir le temps de faire leur travail correctement ([50]). Conjuguer implication professionnelle et maîtrise des horaires est un dilemme permanent pour les femmes cadres. Choisir le temps partiel, c'est aussi renoncer à certains postes considérés comme incompatibles avec un temps partiel. Des travaux récents ont montré que la distribution des tâches au sein des ménages est encore très défavorable aux femmes ([51]).

Tableau 12
Les temps suivant la situation professionnelle (%)

	Temps professionnel	Temps parental	Temps domestique	Temps personnel	Temps physiologique	Total
Homme actif à temps complet	30%	8%	7%	16%	39%	100%
Femme active à temps complet	26%	12%	17%	11%	34%	100%
Femme à temps partiel	19%	12%	21%	13%	35%	100%

Source : Barrère-Maurisson M-A, 2001, op. cit.

Une autre enquête nous fournit des chiffres très révélateurs sur les discriminations en matière de revenus complémentaires en fonction de la situation d'emploi. Cette enquête a été réalisée en 2001 pour le service syndical des femmes de la CSC ([52]). Ces chiffres sont très interpellants pour les femmes car elles sont largement majoritaires dans le travail atypique (choisi ou non choisi).

([50]) LAUFER J., *Les femmes cadres et la question du temps*, dans *Travail & changement*, octobre 1999.

([51]) BARRÈRE-MAURISSON M-A (sous la direction de), *Partage des temps et des tâches dans les ménages*, Collection Cahier Travail et Emploi, La Documentation française, 2001.

([52]) VENDRAMIN P., *Le travail atypique – résultats d'enquête*, FTU en collaboration avec le Service syndical des femmes CSC, Bruxelles, 2001.

Tableau 13
Perçoivent des revenus complémentaires au salaire de base (%)

	Travailleurs occupés dans des emplois typiques (temps plein à durée indéterminée)	**Travail atypique choisi** (temps partiel volontaire)	**Travail atypique subi** (temps partiel involontaire, intérim, durée déterminée, etc.)
Treizième mois	51.0	31.4	29.4
Primes de mérite	8.3	3.2	2.0
Primes particulières	23.7	12.8	12.5
Intervention dans les déplacements domicile/lieu de travail	70.3	61.2	54.8
Chèque-repas	43.0	20.7	26.1
Avantages en nature (produits de l'entreprise)	17.0	2.6	6.3
Assurance groupe	23.0	22.9	5.2
Assurance soins de santé	30.7	8.0	6.6
Voiture de service	5.7	2.1	1.3

Source : Vendramin P., 2001, op.cit.

L'EXCLUSION DES TRAVAILLEURS ÂGÉS

La question du vieillissement au travail est amenée à prendre une intensité nouvelle. Les modes d'organisation du travail sont de moins en moins compatibles avec le vieillissement mais aussi … avec la démographie. Nous sommes entrés dans un mouvement continu de vieillissement de la population active. Les nombreux natifs des années 50 seront bientôt quinquagénaires. Selon les prévisions d'Eurostat 1997, les 45-64 représenteront, en 2015, 43% de la population active. Les acteurs du monde du travail doivent intégrer ce fait et prendre des dispositions pour permettre aux travailleurs âgés (dans leur intérêt et celui de la collectivité) de continuer à travailler mais dans des dispositifs et selon des modalités qui tiennent compte de la nature de leur travail et de leur état de santé. Cela suppose de réorganiser la durée et le temps du travail et de maîtriser les rythmes et la pénibilité du travail, tout en tenant compte de la spécificité du travail. Il est probable qu'un cadre qui atteindra l'âge de la retraite en 2010, avec un haut niveau de formation, sera peut-être désireux de travailler plus longtemps qu'un ouvrier né pendant la seconde guerre mondiale ([53]).

L'exclusion des travailleurs âgés est souvent basée sur des stéréotypes et tient peu compte des difficultés liées aux modes d'organisation du travail qui sont autrement déterminantes. En matière d'âge au travail, les stéréotypes ont la vie dure, ils associent jeunesse et flexibilité et vieillesse et rigidité : les travailleurs âgés sont difficiles à former, ils ne veulent pas se former, ils ont plus d'accidents, ils n'aiment pas recevoir des ordres de jeunes, ils manquent de créativité, ils sont trop

([53]) VOLKOFF s., *Le travail au cœur du débat*, dans *Travail & Changement*, n° 262, Décembre 2000.

prudents, ils coûtent trop cher … et pour certains employeurs la vieillesse peut commencer à 40 ans.

La concentration de la population active dans les zones médianes de l'échelle des âges a remis en question des systèmes d'âge limite par rapport à certaines contraintes (horaire de nuit, travail à la chaîne, posture difficile) mais aussi l'exigence de polyvalence. Pendant de longues années, les nouvelles exigences (polyvalence, travail informatisé) et certaines contraintes ont été attribuées prioritairement aux jeunes. Quand ces exigences se développent en même temps que la population active vieillit, cette répartition est difficile à maintenir. On assiste soit à la persistance de mécanisme de sélection, mais alors en surexposant les jeunes (ex. travail de nuit), soit en levant les limites d'âge (comme dans le travail à la chaîne).

Les conditions et l'organisation du travail influencent à la fois l'efficience des travailleurs âgés, leur bien-être au travail et leur état de santé mais aussi leur vie post-professionnelle. Il ne s'agit pas seulement de maladies professionnelles mais plus généralement de l'usure professionnelle qui se manifeste avec des ampleurs différentes selon les professions. L'usure professionnelle se traduit par des troubles divers qui s'accentuent les dernières années de vie active et peuvent persister avec la retraite (douleurs articulaires, troubles du sommeil, recours aux tranquillisants).

La gestion du vieillissement ne commence pas à partir d'un certain âge, elle s'anticipe au cours de la carrière. Les possibilités d'apprendre tout au long de la carrière, d'échapper à la monotonie du travail, mais aussi de ne pas rencontrer tardivement des changements trop brutaux qui dévalorisent l'expérience acquise, tout cela influence l'estime de soi et la capacité d'initiative à la fin de la vie de travail.

LA PERTE DE SENS AU TRAVAIL

Travailler dans des contextes qui ne tiennent plus suffisamment compte de la richesse et des limites du facteur humain conduit à une perte de sens au travail. « On ne comprend plus où l'on va. » Les discours de valorisation de l'intelligence ne correspondent pas aux modes de gestion. L'investissement dans le travail ne garantit pas l'emploi. L'intensification du travail laisse peu d'espace à la socialisation dans le travail.

« Au nom de la productivité, les entreprises ont acquis la légitimité d'une gestion des ressources humaines qui consiste à faire travailler les hommes et les femmes aux limites de leurs possibilités physiques et psychologiques, à sélectionner les travailleurs en bon état de santé, à se désengager de la responsabilité des conséquences de ces modes de gestion, tant en ce qui concerne le coût humain et

financier du chômage que la prise en charge sanitaire et économique des handicapés du travail, exclus du marché de l'emploi. » (54)

Richard Sennett, dans son ouvrage « le travail sans qualités », pose la question de l'engagement et de la loyauté. « Pas de long terme » est un principe qui corrode la confiance, la fidélité et l'engagement mutuel. Comment poursuivre des fins à long terme dans une société qui ne connaît que le court terme ? Comment entretenir des relations sociales durables ? Comment un être humain peut-il se forger une identité et se construire un itinéraire dans une société faite d'épisodes et de fragments ? Dans la nouvelle économie, l'expérience dominante est celle de la dérive de lieu en lieu, de job en job (55).

Vivre dans l'insécurité, dans le court terme est devenu le lot de nombreux travailleurs, même quand ils ont des contrats à durée indéterminée. « Le goût du risque n'est plus considéré comme l'apanage des capitalistes en quête de placements spéculatifs ou de personnalités extraordinairement aventureuses. Le risque doit devenir une nécessité quotidienne qui pèse sur les épaules des masses. » (56)

4. DES PISTES D'ACTION

NÉGOCIER LA QUALITÉ DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

Mettre la qualité du travail et de l'emploi au cœur des négociations collectives est indispensable, dans l'intérêt des travailleurs comme celui des employeurs. Si la dégradation des conditions de travail est préjudiciable aux travailleurs, elle l'est aussi aux employeurs : certains emplois ne sont plus attractifs, les dysfonctionnements s'accumulent, la loyauté se perd, le développement des connaissances et l'innovation s'enracinent mal dans une rotation perpétuelle du personnel.

Des accords existent qui cherchent à améliorer la qualité du travail. Par exemple, constatant que les jeunes ne sont plus attirés par les emplois dans la sidérurgie, l'accord « A Cap 2010 » chez Usinor contient les mesures suivantes : développer la reconnaissance des compétences pour que les jeunes aient encore envie de travailler dans les industries soumises au travail posté ; enrichir le contenu des emplois, alléger la charge des salariés vieillissants et des jeunes pour éviter le vieillissement prématuré ; créer des postes moins contraignants adapté à tous les salariés (jeunes, âgés, femmes) ; créer des modules qui responsabilisent de petits

(54) THÉBAUD-MONY A., *L'impact de la précarité et de la flexibilité sur la santé des travailleurs,* dans *Bulletin d'information du bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité*, BTS, numéro spécial, *Le travail sans limites ? réorganiser le travail et repenser la santé des travailleurs*, 15-16 février 2001, p. 22.

(55) SENNET R., *Le travail sans qualités, les conséquences humaines de la flexibilité,* Albin Michel, 2000, p. 31.

(56) SENNET R., 2000, op. cit.

collectifs de travail ; accroître les marges de manœuvre des individus et l'autonomie des collectifs sur des tronçons de ligne de production ([57]).

REPENSER LE CALCUL DU TEMPS PROFESSIONNEL ET L'ÉVALUATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Le temps est devenu une problématique clé dans la vie professionnelle, dans la vie de tous les jours, et dans l'articulation entre ces deux sphères. Les rythmes de travail et la charge de travail sont devenus de plus en plus intenses, en même temps, le temps de travail est de plus en plus éclaté et désynchronisé par rapport aux autres temps de la vie. La question du calcul du temps professionnel est devenue centrale mais elle soulève plusieurs difficultés : comment définir des indicateurs de temps de travail qui tiennent compte du temps de travail direct et indirect ?

« De même qu'en gestion, on calcule les coûts directs et les coûts complets, dans les rapports salariaux il sera important de calculer non seulement le temps de travail direct contractuel, mais aussi les temps professionnels complets. Il s'agit de mesurer tous les temps d'activité professionnelle en prenant en compte le temps de travail réel constaté dans les différents lieux, auquel on ajoute les temps professionnels « induits » (repas, temps de trajets domicile/travail, lecture de la presse professionnelle, temps de préoccupation liés à l'entreprise, temps d'utilisation du mobile, de la messagerie, etc.). Du fait de la porosité des frontières entre travail et non-travail, cette mesure permettra à chacun d'évaluer l'équilibre de ses activités et de maîtriser la répartition entre les activités professionnelles, les activités sociales non professionnelles et les activités familiales et personnelles » ([58]).

Les cadres, réputés consacrer la plus grande partie de leur temps à leur entreprise, semblent moins disposés qu'auparavant à laisser le travail envahir leur vie extra-professionnelle. Les cadres ont perdu beaucoup de leurs illusions avec les turbulences des années 90 et le chômage de masse. Une enquête réalisée pour l'Union Confédérale des Cadres de la CFDT montre que les jeunes cadres ne sont pas des drogués du travail ([59]).

([57]) Selon *Travail & Changement*, revue de l'ANACT, n° 256, mai 2000.

([58]) LASFARGUES Y., *Apprendre à évaluer l'ergostressie*, dans *Travail & changement*, revue de l'ANACT, n° 262, décembre 2000.

([59]) BENCHETTRIT N., *Les cadres se rebiffent*, dans *Alternatives économiques*, N° 192, mai 2001.

Tableau 14
Les jeunes cadres ne sont pas « workaholics » (drogués de travail)

	Je m'implique sans excès	Je m'implique assez mais sans toucher à ma vie privée	Je m'implique beaucoup quitte à empiéter de temps en temps sur ma vie privée	Je m'implique essentiellement dans mon travail, qui passe avant ma vie personnelle	Ne se prononce pas
Hommes	8%	29%	55%	6%	2%
Femmes	8%	41%	44%	7%	0%
Moins de 35 ans	10%	46%	39%	5%	0%
De 35 à 49 ans	8%	30%	57%	4%	1%
50 ans et plus	8%	21%	58%	10%	3%

Source : Benchettrit N., Les cadres se rebiffent, dans Alternatives économiques, N° 192, mai 2001.

On constate que les jeunes cadres sont moins disposés que les cadres plus âgés à ce que leur implication professionnelle empiète sur leur vie privée.

La durée du travail n'est pas qu'une affaire de cadres. La mesure du temps professionnel réel concerne beaucoup d'autres professions et présente un intérêt collectif, notamment par rapport à des questions de sécurité. Des accidents ferroviaires, de cars ou de camions, mettant en jeu la vie du travailleur et celle d'autrui, soulèvent trop régulièrement, de manière tragique, ce besoin de maîtriser le temps de travail. Dans le cas des camionneurs, la législation prend en compte des temps de conduite qui ne correspondent pas au temps réellement travaillé. Des études montrent qu'en conduisant 38 heures on en travaille 55, et que si on dépasse 40 heures de conduite hebdomadaire on est certain de travailler dans 7 cas sur dix plus de 56 heures et dans 3 cas sur dix plus de 60 heures. A partir de 40 heures de conduite, les amplitudes journalières moyennes sont supérieures à 12 heures. Le risque d'accident est 2 fois plus important après 11 heures d'activité. Il y a dans ce secteur une pression très importante sur les coûts, incompatible avec le bien-être au travail et la sécurité générale. Les entreprises ne veulent pas accepter le prix réel du transport et transfèrent les risques sur des sous-traitants, qui eux-mêmes les répercutent sur des indépendants. Le temps de travail échappe en partie aux tentatives de réglementation, de diverses manières, notamment à travers : le temps de travail prolongé non réglementaire ; les périodes de repos insuffisantes ; les systèmes de rémunération qui ne prennent pas en compte les autres temps que la conduite (ruptures de charge) ; les systèmes de rémunération calculés sur base d'un fixe plutôt bas assorti de bonus (passages de frontière, travail du dimanche,

etc.), la moitié des revenus d'un chauffeur professionnel est calculée en fonction d'éléments liés à la présence sur la route ([60]).

Si mesurer le temps professionnel réel n'est pas aisé, évaluer l'intensité, la densité ou la charge de travail n'est pas non plus une démarche simple. Depuis une quinzaine d'années, les études montrent que l'intensité du travail augmente : objectif plus élevé à atteindre par le salarié, responsabilité plus grande en cas d'erreur, suppression des temps morts.

Le travail des ergonomes, qui consiste à évaluer la charge de travail et à formuler des conseils pour la rendre plus acceptable, a beaucoup changé depuis quelques années. Il comporte aujourd'hui deux dimensions qui sont étroitement liées : d'une part, l'ergonomie des postes de travail (matériel et logiciel) ; d'autre part, l'étude des aspects organisationnels. Parmi ces derniers, les ergonomes distinguent deux types de facteurs. Il y a d'abord les facteurs organisationnels objectifs, comme la hiérarchie, l'organigramme, les procédures, la répartition des tâches, les contraintes horaires, etc. Il y a ensuite les facteurs psychosociologiques relatifs à la perception individuelle et collective de l'organisation du travail.

Concevoir et mesurer des indicateurs de charge de travail appropriés aux nouvelles situations de travail est une tâche complexe confiée aux ergonomes. Ces indicateurs doivent concerner à la fois les caractéristiques physiques ou techniques du travail, les facteurs organisationnels objectifs et leur perception par les travailleurs. Le temps est révolu où un poste de travail pouvait être évalué en l'absence du travailleur. Aujourd'hui, une telle évaluation nécessite des enquêtes, des entretiens, un travail sur le terrain.

VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL : DÉPASSER LA SOLUTION DES SORTIES PRÉCOCES

Dans la gestion de la main-d'œuvre et les modes d'organisation actuels, beaucoup de facteurs tendent à exclure les travailleurs vieillissants. Ils tiennent aux conditions objectives des postes de travail, à l'organisation, au rythme de travail, à la manière de gérer le changement.

Préserver des conditions de travail décentes pour les travailleurs plus âgés et maintenir des taux d'activité élevés parmi ceux-ci nécessitent des stratégies d'anticipation sur plusieurs fronts. La solution qui consiste à exclure les travailleurs les plus âgés à la moindre restructuration n'est pas viable à terme, d'autant plus que le « passage vers la vieillesse » est de plus en plus précoce dans le monde du travail.

([60]) HAMELIN P., *La durée du travail des conducteurs professionnels comme enjeu de la flexibilité et de la compétitivité des transports routiers de marchandises*, dans *Bulletin d'information du bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité*, BTS, numéro spécial, *Le travail sans limites ? réorganiser le travail et repenser la santé des travailleurs*, 15-16 février 2001.

La gestion du vieillissement de la main-d'œuvre est devenue incontournable. Les tendances démographiques actuelles sont incompatibles avec l'exclusion de cohortes d'âge entières. Il faudra à moyen terme gérer des départs massifs en retraite sans relève suffisante. Les branches essentiellement masculines souffriront plus tôt de ce phénomène. Les pouvoirs publics ont un rôle important à jouer, à travers les politiques qui seront mises en œuvre soit, pour accompagner la sortie du travail ou au contraire, pour aménager la fin de carrière.

Une augmentation du taux d'emploi dans cette tranche de population nécessite un éventail de mesures dont la plupart ont trait à la qualité du travail :

- promouvoir des formes d'organisation du travail qui privilégient l'expérience, la réflexivité et l'accumulation des savoir-faire ;
- développer des formes progressives de réduction du temps de travail en fonction de l'âge ;
- réduire certains aspects de la pénibilité du travail liés à la pression du temps : rythme des opérations à réaliser, vitesse de réactivité, densité du travail, stress ; changement de poste de travail ;
- offrir des perspectives et des modalités de formation adéquates par rapport aux besoins et aux potentialités de cette tranche d'âge ; privilégier les formations construites sur la mise en confiance et la reconnaissance de l'expérience ; lutter à travers la formation contre la résignation et l'incapacité à se projeter dans l'avenir ;
- accompagner le changement, laisser aux travailleurs le temps de construire de nouveaux équilibres et de nouvelles stratégies protectrices dans les situations de changement ; respecter les rythmes temporels spécifiques, par exemple, par rapport à l'informatique, le travailleur âgé commence d'abord par des stratégies de prudence, d'anticipation des risques et des aléas possibles, ce rythme ne doit pas être nié en calant un individu sur un poste ;
- combattre les barrières de l'âge dans le recrutement ;
- combattre les préjugés liés à l'âge.

La gestion du vieillissement doit également intégrer la différenciation des parcours individuels. Être cadre à 55 ans ou ouvrier à la chaîne n'expose pas aux mêmes difficultés. Les systèmes de rémunération incitent également les employeurs a éliminer les travailleurs plus âgés. Le salaire des plus jeunes est plus faible et les écarts se sont creusés ces dernières années. Revaloriser le salaire des jeunes peut inverser en partie cette tendance.

Finalement, dans la relation âge/travail, beaucoup de difficultés relèvent de l'organisation, davantage que de l'âge en tant que tel : « Les enjeux du vieillissement ne peuvent pas se réduire à la seule dimension des compétences individuelles. Les facteurs organisationnels ont un meilleur pouvoir explicatif. La conduite du changement, à la fois sur le plan organisationnel et technologique, est un facteur crucial. Si l'innovation est conduite en faisant fortement appel à

l'expérience et en évitant les sur-sollicitations des capacités physiologiques de base (mémoire immédiate, rapidité, résistance à la fatigue mentale), alors le changement pourra être favorable aux plus âgés. Dans le cas opposé, ceux-ci seront fortement défavorisés. (…) La formation est une autre variable importante, dans la mesure où elle peut permettre une synergie entre l'apprentissage et l'expérience. La question n'est plus tellement celle du vieillissement, mais bien de la différentiation des modes d'apprentissage en fonction de la formation initiale et de l'expérience. (…) Dans les situations concrètes de travail, c'est la pression du temps qui est finalement le facteur le plus critique pour les employés d'âge moyen ou élevé. La pression du temps compromet les stratégies de vérification et d'anticipation, qui représentent un trait spécifique dans les attitudes de travail des employés vieillissants ; (…) la pression du temps rend plus difficile le transfert dans une situation nouvelle des compétences acquises antérieurement. » ([61])

REFUSER LA MISE À L'ÉCART DES FEMMES

Les nouvelles formes d'organisation présentent des risques spécifiques pour les femmes. Elles restent majoritaires dans les emplois subalternes et dans les emplois au contenu appauvri. Elles sont souvent piégées dans les « trappes financières » liées aux emplois atypiques. L'extension des horaires de travail non standard complique un peu plus leur insertion et leur parcours professionnels. Toutes ces tendances viennent renforcer les inégalités persistantes du marché du travail vis-à-vis d'une population qui, aujourd'hui, représente plus de 40% des travailleurs. Les pouvoirs publics et les partenaires sociaux ont un rôle clé à jouer. Une réelle volonté politique de changer les choses doit se concrétiser notamment dans trois domaines imbriqués : la politique familiale, la politique du temps et l'ouverture des instances de négociation et de décision aux femmes.

UNE VÉRITABLE POLITIQUE FAMILIALE

La prise en charge quasi exclusive des charges domestiques et familiales par les femmes explique une grande partie des inégalités dans la sphère professionnelle. Pour sortir de ce paradoxe, il convient d'agir dans les deux sphères en même temps : d'une part, promouvoir une déspécialisation des rôles et l'offre d'assistance domestique (via des emplois de proximité par exemple) et d'autre part, mettre en place une véritable politique d'accueil de l'enfant, tant au niveau des systèmes de garde que des politiques du temps de travail pendant la petite enfance. Dans la plupart des pays d'Europe, les systèmes de garde sont largement insuffisants par rapport à la demande. Ce dernier aspect est récurrent et il faut se questionner sur les raisons d'un quasi immobilisme dans ce domaine depuis plus d'une décennie.

Il faut rendre effectif ce droit à l'accueil et à la garde des jeunes enfants, revoir l'organisation du travail pour qu'elle permette un temps de présence indispensable

---

([61]) VALENDUC G., VENDRAMIN P., *Les tendances structurantes dans l'évolution des métiers administratifs*, Rapport pour Bruxelles Formation et le Fonds social européen, Bruxelles, 2000, pp. 57-59.

des parents auprès des enfants, promouvoir l'investissement des pères dans les tâches dévolues aux femmes. Même les hommes qui le souhaitent ont du mal à infléchir leur temps de travail pour assumer la charge d'enfants. Les entreprises ne doivent plus être délibérément aveugles aux contraintes de la vie hors travail de leurs salariés. Il faut rendre convergents les objectifs de bien-être social et ceux des entreprises.

Certains pays d'Europe sont moins hésitants ; la Suède, le Danemark ou les Pays-bas proposent des possibilités de congés parentaux supérieures aux autres pays, de même que des dispositifs plus élaborés en matière co-détermination du temps de travail.

En Suède, le système flexible de congés parentaux est une des caractéristiques principales de la politique suédoise en matière de gestion du temps de travail. A la naissance d'un enfant, la mère ou le père bénéficie d'un congé parental de 12 mois payé à 80%. Le parent peut choisir de le prendre d'un coup mais il peut choisir aussi de réduire sa durée de travail sur une durée plus longue, par exemple travailler 6 heures par jour au lieu de 8 heures pendant un certain temps, avec la même compensation salariale. Par ailleurs, jusqu'à ce que l'enfant ait 8 ans, il est possible de travailler 30 heures/semaine, cette fois sans compensation salariale. Il est également possible pour les Suédois d'interrompre leur activité professionnelle, en préservant leur emploi, pour suivre des formations qualifiantes. Il s'agit là de premiers pas vers une conception du temps de travail tout au long du cycle de vie.

Hommes et femmes devraient pouvoir réduire leur temps de travail de la même façon, de manière à partager les tâches hors travail, mais aussi pour pouvoir évoluer de manière similaire dans leur parcours professionnel.

UNE POLITIQUE DU TEMPS RENOUVELÉE

Concilier flexibilité, qualité du travail et qualité de la vie nécessitent de nouvelles approches du temps de travail. L'organisation du temps de travail sur l'ensemble du cycle de vie, déjà évoqué dans la section 1, est une perspective intéressante. Elle organise, sur l'ensemble de la durée de la vie, une alternance de périodes de travail et de non-travail, quelles que soient les motivations de ce dernier, dans une logique du temps choisi ([62]).

Le temps de travail n'est pas qu'une question individuelle, il structure aussi les temps de la vie aussi bien sur le plan collectif qu'individuel. Les différentes formes d'articulation entre la vie familiale et professionnelle ainsi que la gestion collective du temps relèvent des politiques de l'État et des acteurs sociaux. Les décisions prises en matière d'équipements et d'infrastructures (transports, crèches) et en matière de politique du temps (congés parentaux, familiaux, conditions du temps partiel, interruptions de carrière) déterminent le caractère socialement acceptable de ces nouveaux rythmes de travail.

([62]) BOULIN J.-Y., HOFFMANN R., *Les nouvelles pistes du temps de travail*, Éditions Liaisons, 2000.

Les expériences menées dans plusieurs villes en Europe (en Italie, en Allemagne, en France notamment) autour de cette question du « temps des villes » illustrent de nouvelles approches collectives du temps. Il s'agit de gérer, non pas individuellement mais collectivement, les problèmes liés à la coordination des divers temps sociaux (temps de travail, temps familial, temps des services, des transports, etc.). Ce type d'approche a été impulsé à l'origine par des mouvements de femmes en Italie, dans le but précisément de trouver de nouveaux équilibres quotidiens dans leur vie de femmes actives et de mères. Les solutions prises portent souvent sur plusieurs domaines : horaires d'accès des services, des transports publics, synchronisation des heures de début de travail, modification des temps de travail dans les services publics, etc.

La ville de Rennes en France, par exemple, a débuté en 1997 une nouvelle approche du temps de travail dans les services communaux. Quatre outils sont utilisés : la mise en place d'horaires variables ; le développement de la semaine de quatre jours et demi ; la promotion du temps partiel, hebdomadaire ou annualisé ; la possibilité d'ouvrir un compte épargne temps de maximum dix jours par an. Pour préserver la santé des agents, la durée quotidienne de travail est limitée à huit heures et une pause d'une heure minimum est imposée pour le déjeuner.

Dans un autre registre, la commune de Forli en Italie a pris des mesures pour gérer les embouteillages du matin. Il s'agit d'une petite ville qui se traverse en un quart d'heure mais le matin, il fallait de trois quarts d'heure à une heure pour la traverser et joindre les zonings environnants. Le problème a été résolu en espaçant les heures de début de travail dans les différentes entreprises de 10 minutes à un quart d'heure.

Aux Pays-Bas, le Bureau de projets sur la gestion du temps quotidien, dans le cadre du Ministère des affaires sociales et de l'emploi, en collaboration avec d'autres Ministères, soutient 140 expériences sociales menées, sur l'ensemble du pays, dans quatre domaines ([63]) :

- La création d'ensembles intégrés combinant éducation, garderie, loisirs, c'est-à-dire des bâtiments polyvalents au sein des quartiers proposant des services de garde d'enfants et des services spécifiques (banque, médecin, bibliothèque, services de nettoyage à sec, magasin) afin que les parents puisent profiter de leurs déplacements vers les services de garde (concept de services croisés).
- Le développement de services personnels.
- L'aménagement du territoire et des transports.
- Un bon équilibre travail - vie privée au sein des entreprises. « Un meilleur équilibre entre le travail et les tâches domestiques n'est pas seulement profitable à ceux qui parviennent à combiner ces tâches, mais il évite

([63]) MOL D., *Se heurter au temps : l'expérience néerlandaise d'une nouvelle gestion du temps quotidien*, dans Les actes de la conférence *Sphères privée et professionnelle : vers une recomposition des rôles et des actions*, Gembloux, 8 & 9 novembre 2001.

également des frais de médecin, génère moins de stress et signifie que les personnes, et les femmes en particulier, seront moins enclines à changer d'emploi, ce qui, à son tour, signifie moins de frais de recrutement et de formation pour les employeurs. (…) L'absentéisme coûte aux Pays-bas près de 17.8 NLG par an (l'équivalent de plus de 8 milliards €), ce qui donne 2700 NLG par travailleur par an (soit plus de 1200 €) (…) Une ambiance de travail positive et un bon équilibre entre travail et vie privée peuvent engendrer une économie de 910 NLG (420 €) en termes de frais d'absentéisme par personne. » (64)

UNE PRÉSENCE RÉELLE DANS LES LIEUX DE NÉGOCIATION

Qu'il s'agisse de la sphère politique ou du monde du travail, les femmes, et les problématiques qui les concernent, restent encore très largement absentes des lieux de pouvoir, des instances de décision, des espaces de négociation et même de consultation.

Depuis une vingtaine d'années, la participation des femmes au marché du travail (65) n'a cessé d'augmenter. En Belgique, le taux d'emploi des femmes est passé de 1975 à 1999, de 39.5% à 50.2% et celui des hommes de 86.4% à 67.5%. En même temps, le nombre de femmes affiliées aux organisations syndicales ne cessait de croître. Selon une enquête réalisée pour la Confédération européenne des syndicats auprès de ses organisations membres (66), la proportion moyenne d'affiliées parmi les membres est de 40%, avec des écarts pouvant aller de 10% (syndicats turcs) à 70% (Islande). Cette enquête, réalisée en 1998 (la précédente datait de 1993), démontre une persistante sous-représentation des femmes dans les processus de décision et les lieux de pouvoir. Plus grave, elle constate également la faible préoccupation liée au genre dans les négociations collectives. Un effort conséquent doit être fait pour introduire les questions de genre dans tous les aspects de la vie syndicale. Prendre en compte ces questions liées au genre n'est pas qu'une affaire de représentativité, c'est aussi une question de démarche.

« Les données observées dans cette étude indiquent souvent une confusion entre mainstreaming et représentativité des femmes dans les processus de décision. Pour augmenter la représentativité, il faut une volonté politique et un signal politique fort, conduisant, en des termes concrets, à la définition d'objectifs accompagnés de mesures, d'évaluation et de publication, ceci en fonction d'un calendrier précis. Pour intégrer la dimension du genre dans toutes les politiques syndicales, il faut d'abord introduire des mécanismes et des instruments qui facilitent et ordonnent cette approche, et ensuite mesurer et évaluer la pertinence de la démarche. » (67)

---

(64) MOL D., op. cit.

(65) COMMISSION EUROPÉENNE, *L'emploi en Europe 2000*, Bruxelles, 2001.

(66) GARCIA A., *The « second sex » of European trade unionism*, in *European Trade Union Yearbook*, 1999.

(67) GARCIA A., 1999, op. cit., p. 235.

RÉAFFIRMER LE RÔLE CLÉ DE LA FORMATION

Sans revenir ici sur le thème de la formation, déjà développé dans la section 1, il importe néanmoins de rappeler le rôle central qu'elle joue, et qu'elle est amenée à jouer, dans les transformations du travail et dans la mise en place d'une économie basée sur la connaissance mais aussi favorisant l'insertion. Seul un emploi de qualité peut aider les personnes à développer pleinement leurs potentialités.

Une éducation et une formation tout au long de la vie supposent que de nombreuses instances devront prendre des initiatives concrètes dans ce domaine : l'État, les employeurs, les organismes privés et publics de formation, les organisations syndicales et bien sûr, les individus eux-mêmes. Le défi majeur est de concevoir un partage équitable des responsabilités en matière d'organisation et de financement de la formation.

SENSIBILISER LES EMPLOYEURS

Les modes d'organisation qui exercent une pression trop forte sur le travail sont à terme des systèmes vulnérables : des postes trop peu attractifs n'attirent pas le personnel suffisant, des services taylorisés sont peu ouverts à l'innovation, etc. Si dans un contexte de chômage de masse, les salariés s'accrochent à leur emploi malgré tout, à la moindre embellie, les taux de mobilité augmentent.

Sous-investir dans le facteur humain est préjudiciable aux entreprises. « Beaucoup d'efforts de réorganisation, sinon la plupart, échouent largement parce que les institutions deviennent dysfonctionnelles au cours du processus de compression du personnel : les projets sont mis au rebut ou révisés ; les bénéfices attendus sont éphémères ; l'organisation est désorientée. » ([68])

Négliger la qualité du travail met en péril la loyauté à l'entreprise. « Il devient absurde de se tuer au travail pour un patron qui ne pense qu'à vendre et à aller de l'avant. » Les directions d'entreprises devraient sérieusement réfléchir au paradoxe suivant : alors qu'elles ne cessent de rechercher des méthodes managériales de plus en plus sophistiquées pour mieux impliquer leurs salariés, développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, modeler les comportements, développer une culture d'entreprise, favoriser des comportements éthiques ou imposer une morale, elles ne cessent, à travers la mise en œuvre de formes flexibles du travail, de diluer le lien identitaire et social qui lie l'entreprise à son personnel.

Plus fondamentalement, de sérieuses évaluations, au cas par cas, des avantages et des inconvénients des différents modes d'organisation devraient être faites. Trop de pression sur le travail n'est pas forcément l'option la plus rentable. Par exemple, « une équipe de chercheurs (aux États-Unis) s'est penchée, entre 1995 et 1999, sur une quarantaine d'établissements industriels américains, dans trois

---

([68]) Propos d'un célèbre consultant cité par Richard Sennett dans son ouvrage, *Le travail sans qualités,* 2000, op. cit., p. 65.

branches : la métallurgie, la confection et l'imagerie médicale. Ils ont effectué des comparaisons de leur rentabilité et mesuré divers indicateurs de stress. Ils s'attendaient à trouver une liaison positive entre les deux, le résultat est le contraire : les établissements les plus rentables sont ceux qui ont instauré « un système de travail à hautes performances », associant autonomie des travailleurs et management participatif. Et ils engendrent moins de stress que les autres ! Voilà l'interprétation la plus vraisemblable de ce résultat : ces entreprises américaines ne sont pas devenues philanthropiques ; simplement, elles cherchent à retenir leurs salariés dans un marché du travail certes puissamment inégalitaire, mais proche du plein-emploi (…) L'étude ne dit pas qu'il suffit de ne pas stresser les travailleurs pour être rentable ! Elle dit que le choix d'un travail participatif non stressant est possible et peut être compatible, dans certains contextes, avec des firmes rentables. » ([69])

QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION PORTEUSE DE BONNES CONDITIONS DE TRAVAIL ?

Si l'enjeu, aujourd'hui, est de concevoir des organisations efficaces mais aussi porteuses de bonnes conditions de travail, il convient peut-être au préalable de s'accorder sur le sens et les priorités contenues dans cette notion d'organisation porteuse de bonnes conditions de travail. Quelle organisation serait porteuse de bonnes conditions de travail ? Une organisation qui n'écrase pas les individus, une organisation qui reconnaît l'initiative des salariés, qui limite les périodes d'urgence, qui rend le travail prévisible, qui subordonne l'évaluation à la reconnaissance de l'activité réelle de travail, qui procure des carrières sûres à ceux qui le souhaitent et une bonne visibilité des perspectives professionnelles, qui offre des phases de changement, de stabilité, qui procure des espaces de parole et d'expression collective sur les difficultés du travail. Bref, beaucoup de travailleurs pourront se dire que l'on est loin du compte. Face à un tel modèle idéal, des échelles de priorité doivent être définies de manière concertée, avec un espace de parole et de négociation équitable pour les femmes.

Parmi les priorités des travailleurs, figureront très certainement les problématiques suivantes : la gestion du temps, la mesure de la charge de travail, la prévention des exclusions (femmes et travailleurs âgés) et la riposte à l'insécurité.

([69]) Dans la revue *Alternatives économiques*, n° 188, janvier 2001, p. 45.

SECTION 3 :

LA PLACE DES FEMMES DANS LES MÉTIERS LIÉS AUX TIC

CONSTATS ET ENJEUX

INTRODUCTION

Moins de 20% de femmes dans les professions de l'informatique en Europe et moins de 10% dans la formation initiale aux métiers des TIC : ces chiffres sont à eux seuls révélateurs du *gender gap* qui caractérise les métiers des technologies de l'information et de la communication. Au moment où les industriels et les autorités politiques se penchent sur la pénurie de professionnels des TIC en Europe, une augmentation de la proportion de femmes suffirait à résorber cette pénurie… Le déséquilibre entre femmes et hommes dans ces professions est toutefois un problème plus complexe, qui comporte plusieurs dimensions et qui contribue à des phénomènes d'e-exclusion pour tous ceux, et surtout toutes celles, qui ne répondent pas au profil phare de ces métiers : le jeune diplômé dynamique, branché et flexible.

Dans cette section, nous examinons la place des femmes dans les métiers liés aux TIC, à la fois dans le secteur des TIC en tant que tel mais également dans les secteurs utilisateurs. Nous mettons en évidence les facteurs d'aggravation d'une polarisation professionnelle aussi tranchée. Nous recherchons ensuite, dans les parcours de formation, dans les usages extra-professionnels, dans l'organisation du travail et dans la nature du travail, des hypothèses explicatives à cette ségrégation professionnelle. Nous observons également certains éléments culturels qui contribuent au renforcement d'une imagerie très sexuée des TIC et des métiers qui y sont liés et nous posons la question de savoir s'il n'y a pas un biais lié au genre dans la conception même des systèmes informatiques et de leurs interfaces logicielles.

Enfin, nous suggérons quelques pistes de réflexion pour rencontrer ce défi majeur qui touche bien sûr à la pénurie actuelle de main-d'œuvre dans ces secteurs mais plus fondamentalement qui questionne le futur d'une nouvelle économie ou d'une e-society qui serait fermée aux femmes, mais aussi aux travailleurs plus âgés.

1. LES TIC ET L'EMPLOI FÉMININ

L'EMPLOI DES FEMMES DANS LE SECTEUR DES TIC

Il existe plusieurs critères de définition du « secteur des TIC », c'est-à-dire du secteur producteur d'équipements et de services d'informatique et de télécommunication. La manière de définir le secteur des TIC n'est pas seulement une querelle d'école entre statisticiens, c'est aussi un enjeu stratégique dans les comparaisons internationales en matière de performances économiques et d'emploi. Dans ce rapport, nous adoptons une définition du secteur des TIC ciblée sur l'informatique et les télécommunications (voir section 1, pp. 10-11).

LES FEMMES NE REPRÉSENTENT QU'UN QUART DES EMPLOIS DU SECTEUR DES TIC

En Belgique, le secteur des TIC se caractérise par une prépondérance totale des services sur l'industrie : la production d'équipements informatiques est marginale, l'essentiel de l'activité économique et de l'emploi se situe dans les services : commerce et maintenance d'équipements informatiques (21% des emplois du secteur des TIC), services de télécommunication publics et privés (36% des emplois), conseil et services informatiques (41% des emplois).

Le tableau 15 rassemble les données sur l'emploi salarié des hommes et des femmes dans les différentes branches du secteur des TIC en 2000, au niveau national. Le tableau reprend à la fois les travailleurs intellectuels et manuels, bien que ces derniers ne représentent qu'une faible proportion des emplois (6%).

Tableau 15
Emploi masculin et féminin et pourcentage d'emploi féminin dans les différentes branches du secteur des TIC en Belgique – 2000

Code NACE	Travailleurs manuels				Travailleurs intellectuels			
	H	F	Total	*% F*	H	F	Total	*% F*
Fabrication de machines de bureau (3001)	14	11	25	*44.0%*	8	1	9	*11.1%*
Fabrication d'équipements informatiques (3002)	27	106	133	*79.7%*	231	79	310	*25.5%*
Fabrication de composants électroniques (3210)	1843	1320	3163	*41.7%*	1454	383	1837	*20.8%*
Commerce de gros de machines et matériel de bureau (5164)	613	165	778	*21.2%*	13572	4977	18549	*26.8%*
Télécommunications (Belgacom et filiales) (64201)	295	290	585	*49.6%*	14996	5868	20864	*28.1%*
Autres activités de télécommunication et télédistribution (64202)	283	34	317	*10.7%*	7200	3088	10288	*30.0%*
Conseil en systèmes informatiques (7210)	52	106	158	*67.1%*	9637	3470	13107	*26.5%*
Réalisation de programmes et de logiciels (7220)	96	111	207	*53.6%*	13250	4290	17540	*24.5%*
Traitement de données (7230)	9	32	41	*78.0%*	1857	909	2766	*32.9%*
Banques de données (7240)	0	4	4	*100.0%*	630	486	1116	*43.5%*
Entretien et réparation de matériel informatique et bureautique (7250)	135	128	263	*48.7%*	1499	309	1808	*17.1%*
Autres activités rattachées à l'informatique (7260)	7	2	9	*22.2%*	119	47	166	*28.3%*
Total secteur TIC	3374	2309	5683	*40.6%*	64453	23907	88360	*27.1%*

Source : INS, à partir des données ONSS, situation en juin 2000.

Ce tableau confirme la faible proportion de femmes dans le secteur des TIC : de 25 à 30 % en moyenne selon les branches. Dans l'industrie (fabrication de composants), les femmes sont plus nombreuses parmi les ouvriers mais minoritaires parmi les employés, ce qui est une situation classique dans les ateliers de montage électronique. Dans les services, seules deux branches se singularisent :

- La maintenance informatique et bureautique est la branche la plus masculine (17% de femmes). Il s'agit essentiellement de tâches techniques et de fonctions itinérantes, sans doute encore moins attractives pour les femmes que les autres emplois des TIC.
- Les activités liées aux bases de données comportent une proportion plus élevée de femmes (43.5%). On y retrouve notamment les activités liées à la conception et à la maintenance de sites web, qui font davantage appel à de nouvelles qualifications (publication électronique, infographie, structuration de contenus) qu'aux métiers informatiques traditionnels. Faut-il y voir une relation de cause à effet ?

LES FEMMES ONT LÉGÈREMENT MIEUX PROFITÉ QUE LES HOMMES DE LA CRÉATION D'EMPLOIS DANS LE SECTEUR DES TIC

De 1997 à 2000, près de 20000 emplois ont été créés dans le secteur des TIC, essentiellement dans les services et le conseil en informatique (NACE 72). Dans les télécommunications, la diminution de l'emploi chez Belgacom (-5438 emplois) a été plus que compensée par l'augmentation de l'emploi dans ses filiales privées (+1001 emplois) et dans les autres services de télécommunication (+6349 emplois). Quant à l'emploi dans les branches industrielles, il n'a pas varié de manière significative.

Ce processus de création d'emplois a été légèrement plus favorable aux femmes qu'aux hommes, puisque la proportion de femmes dans le secteur des TIC est passée de 25.4% en 1997 à 27.5% en 2000. Cette évolution est toutefois inégale d'une branche à l'autre. Le tableau 16 (page suivante) illustre cette évolution. Contrairement au tableau 15, il ne reprend que les travailleurs intellectuels et les branches des services, c'est-à-dire les données les plus significatives.

Ce tableau montre que le taux de progression de l'emploi féminin a été supérieur à celui de l'emploi masculin dans les services de télécommunication, publics et privés, ainsi que dans le commerce de gros de matériel informatique et dans les activités de bases de données. Par contre, les écarts entre hommes et femmes se sont légèrement accrus dans des branches où le niveau de qualification professionnelle est élevé, telles que le conseil en informatique et la réalisation de logiciels.

Le différentiel de croissance est cependant loin d'être suffisant pour corriger les déséquilibres profonds entre hommes et femmes dans le secteur des TIC. En chiffres absolus, 12308 emplois masculins et 6766 emplois féminins ont été créés dans les services TIC entre 1997 et 2000. Le « gender gap » se porte donc bien.

Tableau 16
Évolution du nombre de travailleurs intellectuels (hommes et femmes) dans les différentes branches des services TIC en Belgique – 1997 à 2000

	1997			2000			*% augmentation*	
	H	F	Total	H	F	Total	*H*	*F*
Commerce de gros de machines et matériel de bureau	12071	4145	16216	13572	4977	18549	*12.4%*	*20.1%*
Télécommunications (Belgacom et filiales)	19590	5646	25236	14996	5868	20864	*-23.5%*	*3.9%*
Autres activités de télécommunication et télédistribution	3002	1038	4040	7200	3088	10288	*139.8%*	*197.5%*
Conseil en systèmes informatiques (72.1)	7140	2628	9768	9637	3470	13107	*35.0%*	*32.0%*
Réalisation de programmes et de logiciels (72.2)	6284	2085	8369	13250	4290	17540	*110.9%*	*105.8%*
Traitement de données (72.3)	1453	778	2231	1857	909	2766	*27.8%*	*16.8%*
Activités de banques de données (72.4)	335	218	553	630	486	1116	*88.1%*	*122.9%*
Entretien et réparation de matériel informatique et bureautique (72.5)	526	114	640	1499	309	1808	*185.0%*	*171.1%*
Autres activités rattachées à l'informatique (72.6)	51	26	77	119	47	166	*133.3%*	*80.8%*
Sous-total services informatiques (NACE 72)	*15789*	*5849*	*21638*	*26992*	*9511*	*36503*	*71.0%*	*62.6%*

Source : INS, à partir des données ONSS.

LES FEMMES NE SONT PAS PLUS NOMBREUSES PARMI LES INDÉPENDANTS QUE PARMI LES SALARIÉS

Le secteur du conseil et des services en informatique est caractérisé par un nombre important d'indépendants, qui travaillent en free-lance ou comme sous-traitants. En 1999, les services informatiques comptaient 7243 travailleurs indépendants (environ un indépendant pour trois salariés). La proportion de femmes est de 24.6% chez les indépendants contre 24.4 % chez les salariés, cet écart n'est pas très significatif.

Le nombre d'indépendants dans les services informatiques s'est également accru au cours des dernières années : ils étaient 5226 en 1996, soit +38.5% en trois ans, avec la même proportion hommes/femmes.

AU-DELÀ DES CHIFFRES, DES INCERTITUDES

Si les données présentées ci-dessus permettent de dresser un aperçu général de l'emploi des femmes dans le secteur TIC, elles laissent cependant dans l'ombre plusieurs inconnues :

– Les données statistiques ne permettent pas de préciser quelles sont les fonctions occupées par les femmes dans le secteur des TIC. Or, on peut présumer que, tout comme dans les autres branches du secteur des services, les

fonctions administratives du secteur des TIC (secrétariat, comptabilité, accueil) sont majoritairement occupées par des femmes, ce qui diminue d'autant la proportion de femmes occupées dans les métiers des TIC proprement dits.

- La répartition des femmes selon les différents niveaux de la hiérarchie est également un élément crucial, sur lequel les données empiriques sont cependant rares.
- De nombreuses sources mentionnent un taux de rotation élevé parmi le personnel du secteur des TIC, surtout parmi les spécialisations sujettes à des pénuries. Nous n'avons toutefois pas connaissance de données qui permettraient de dire si les emplois féminins sont plus ou moins mouvants que les emplois masculins.

LA PLACE DES FEMMES DANS LES PROFESSIONS DE L'INFORMATIQUE

Dans cette section, on s'intéressera non plus au secteur des TIC, mais aux professionnels des TIC (informaticiens et assimilés), quels que soient les secteurs où on les retrouve. En Belgique, le secteur des TIC n'emploie en effet qu'une minorité des professionnels des TIC ; la majorité d'entre eux (60 à 70% selon les sources) travaillent dans les branches d'activité utilisatrices des TIC : production industrielle, services aux entreprises, services financiers, administrations, etc. Les données présentées ci-dessous se réfèrent à la classification européenne des professions ISCO/CITP, qui identifie, parmi les professions intellectuelles et scientifiques, une classe intitulée « spécialistes de l'informatique » (ISCO-213).

MOINS DE 20% DE FEMMES PARMI LES INFORMATICIENS EN BELGIQUE

Selon les données INS obtenues à partir de l'enquête nationale sur les forces de travail, il y aurait en Belgique 62237 personnes employées dans cette catégorie professionnelle ISCO-213 en 2000, dont 14.6% de femmes (tableau 17). Le nombre de femmes est en légère augmentation, mais beaucoup moins que le nombre d'hommes, si bien que la proportion de femmes diminue.

Tableau 17
Evolution de l'emploi des spécialistes de l'informatique (hommes et femmes) – 1997 à 2000
Nombre d'équivalents temps pleins dans la catégorie professionnelle ISCO-213

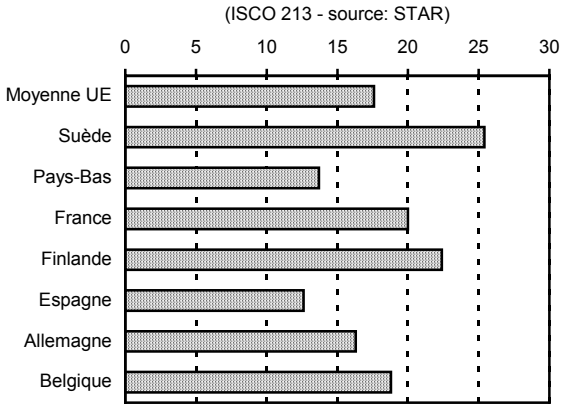
	1997				2000				*% augmentation*	
	H	F	Total	%F	H	F	Total	%F	*H*	*F*
Total informaticiens (catégorie ISCO-213)	39440	8702	48142	18%	53179	9058	62237	15%	*35%*	*4%*
Croisement avec le secteur NACE 72 (services informatiques)	13295	1279	14574	9%	21925	3540	25465	14%	*65%*	*177%*

Source : INS, à partir des données de l'enquête nationale sur les forces de travail.

Ces données, en particulier celles qui résultent du croisement avec le secteur d'activité « services informatiques », doivent toutefois être interprétées avec beaucoup de prudence, car elles résultent de l'extrapolation d'une enquête par échantillonnage et elles portent sur un sous-échantillon de petite taille ([70]). Elles confirment toutefois que la création d'emplois s'est produite dans le secteur des TIC (services informatiques), plutôt que dans les secteurs utilisateurs, et qu'elle n'a pas comblé le *gender gap*.

La faible proportion de femmes parmi les professionnels de l'informatique est un trait commun dans tous les pays d'Europe ([71]). Les comparaisons internationales révèlent d'ailleurs des surprises (figure 1) – moyennant les mêmes réserves, car il s'agit également d'extrapolations à partir d'échantillons. La Suède et la Finlande affichent les pourcentages les plus élevés, mais ils restent inférieurs au pourcentage de femmes parmi les ingénieurs et les autres professions techniques dans ces deux pays. Aux Pays-Bas, qui sont pourtant connus pour avoir un taux d'emploi féminin parmi les plus élevés, la proportion d'informaticiennes est parmi les plus faibles ; selon certaines sources, l'explication réside non pas dans les mécanismes du marché du travail, mais dans la ségrégation lors du choix des études ([72]).

Figure 1
Proportion de femmes parmi les professionnels de l'informatique en Europe en 1999



([70]) Selon les calculs de l'INS, l'écart-type sur une estimation de 3540 personnes (nombre de femmes dans ISCO-213 et NACE-72), obtenue par croisement d'extrapolations, est de l'ordre de 600.

([71]) STAR – MILLAR J., *IT skills and employment: assessing the supply and demand*, SPRU, STAR Report n°11 for the European IST programme, Brighton, June 2001, pp. 57-61.

([72]) SURIYA M., PANTELI A., *The globalisation of gender in IT*, in BALKA E. and SMITH R. (Eds.), *Women, work and compuserization: charting a course to the future*, IFIP / Kluwer Academic Publishers, 2000.

FONCTIONS DE DIRECTION : MOINS DE FEMMES DANS L'INFORMATIQUE QUE DANS L'ENSEMBLE DE L'ÉCONOMIE

Nous ne disposons pas non plus de données empiriques détaillées sur la place des femmes dans la hiérarchie des métiers de l'informatique. Toutefois, une étude récente du Centre universitaire du Limbourg ([73]) s'est intéressée au cas particulier de la place des femmes dans les fonctions de direction dans le secteur des services informatiques (NACE 72). Elle s'est basée sur la classification ISCO, en retenant l'ensemble de la catégorie ISCO-1 (fonctions supérieures et de direction, chefs d'entreprises) pour la branche concernée.

Tableau 18
Emploi des femmes dans les fonctions de direction dans les services informatiques

	1995	2000
Nombre d'emplois dans les fonctions de direction :		
Hommes	1777	6591
Femmes	272	1726
Proportion de femmes dans les fonctions de direction	13.3%	20.7%
Proportion de femmes dans la branche (NACE 72)	26.2%	24.4%

Source : VALGAEREN *E., 2001, op. cit.*

Plusieurs constats peuvent être formulés à partir du tableau 18. On remarquera d'abord le taux de croissance élevé de ces fonctions au cours de la période 1995-2000 : une moyenne annuelle de +30% pour les hommes et +45% pour les femmes. Le nombre de femmes dans les fonctions de direction reste inférieur au pourcentage moyen de femmes dans le secteur, bien que l'écart se soit considérablement réduit de 1995 à 2000. Ces données doivent être tempérées par un autre constat : dans l'ensemble de l'économie, la proportion de femmes dans les fonctions de direction (ISCO-1) est de 30%. Les services informatiques restent donc une branche nettement plus masculine que la moyenne. L'auteur de l'étude recommande cependant d'interpréter les résultats avec une grande prudence, pour les raisons déjà mentionnées : la représentativité des données par catégorie ISCO s'affaiblit une fois qu'on les croise avec des critères sectoriels (code NACE).

LES FEMMES ONT POURTANT UN NIVEAU DE FORMATION ÉLEVÉ

Parmi les professionnels de l'informatique, les femmes sont en moyenne plus qualifiées que les hommes. C'est du moins ce qui ressort de données pour l'ensemble de l'Europe. En effet, elles sont proportionnellement plus nombreuses à avoir un diplôme de l'enseignement supérieur (tableau 19).

([73]) VALGAEREN E., *Loopbanen van vrouwen in management en ICT*, Sociaal Economisch Instituut (SEIN), Limburgs Universitair Centrum, Hasselt, sept. 2001.

Tableau 19
Niveau de formation des professionnels de l'informatique en Europe

ISCO-213	Hommes	Femmes
Formation de niveau supérieur	70.4%	75.8%
Formation de niveau secondaire	25.4%	21.7%
Formation de niveau inférieur	3.5%	2.4%
	100%	100%

Source : Eurostat, enquête européenne sur les forces de travail, calculs STAR ([74])

Ces données relatives à la catégorie professionnelle des spécialistes de l'informatique confirment un constat plus général en Europe : les femmes sont proportionnellement mieux représentées que les hommes dans les niveaux de formation supérieurs.

LA PROPORTION D'INFORMATICIENNES AU CHÔMAGE DIMINUE

Paradoxalement, malgré les discours sur la pénurie d'informaticiens, le nombre de demandeurs d'emploi dans les professions de l'informatique a augmenté au cours des dernières années : ainsi, le FOREM a recensé une augmentation de 24 % de janvier 1999 à janvier 2001, puis encore 28% de janvier 2001 à novembre 2001 ([75]). La proportion de femmes parmi les demandeurs d'emploi du groupe professionnel « informatique » a constamment diminué au cours de cette période, pour atteindre 13.7% en novembre 2001. A cette date, au niveau du FOREM, le nombre de demandeurs d'emploi indemnisés était de 1046 hommes et 166 femmes. Si on s'intéresse aux offres d'emploi pour ces professions et au nombre d'offres qui trouvent satisfaction au FOREM, les femmes sont en moyenne légèrement mieux placées que les hommes, mais les données portent sur de très petits nombres et fluctuent considérablement d'un mois à l'autre.

L'EMPLOI DES FEMMES DANS LES SECTEURS UTILISATEURS DE TIC

La société de l'information se caractérise par une diffusion des TIC dans la plupart des branches de l'activité économique et dans la plupart des tâches effectuées par les salariés. Il est donc difficile de dresser un inventaire quantitatif des emplois féminins concernés par l'usage des TIC. Pour illustrer et argumenter les distinctions ou discriminations hommes / femmes dans l'utilisation des TIC, on examinera si les usages des TIC dans l'activité professionnelle présentent des aspects sexués et si oui, lesquels.

([74]) STAR – MILLAR J., op. cit., p. 69.

([75]) FOREM Flash, Notes mensuelles du service d'études et statistiques.

A la question de savoir si le développement de la société de l'information peut s'avérer favorable au travail des femmes, on rencontre dans la littérature deux types de réponses :

– Certains soutiennent qu'avec le développement des services et le déclin relatif de l'emploi industriel, la nouvelle structure des emplois va favoriser le travail des femmes, car celles-ci sont plus nombreuses dans les services que dans l'industrie. Parmi les branches d'activité ou les professions en croissance, on en trouve plusieurs qui sont traditionnellement considérées comme « féminines » : le commerce, les services financiers, la santé, les services éducatifs et sociaux, la conception graphique, le travail de bureau. De même, l'expansion de certaines formes de travail flexible, notamment le travail à temps partiel et le travail à horaire variable, peut favoriser une augmentation du taux d'activité des femmes, notamment en améliorant la compatibilité entre les charges professionnelles et les charges familiales. Par ailleurs, parmi leurs critères de recrutement, les employeurs accordent aujourd'hui une importance croissante à la capacité de communiquer, qui est réputée meilleure en moyenne chez les femmes que chez les hommes ([76]).

– D'autres craignent par contre que la dynamique de la société de l'information ne rende les emplois féminins encore plus vulnérables. Ils constatent que les femmes sont présentes de manière disproportionnée dans les emplois où les TIC ont introduit davantage de routine et de banalisation (ex. : commerce de détail, plates-formes téléphoniques), ainsi que dans les emplois de services les plus taylorisés (ex. : restauration industrielle) ou les plus marginalisés (ex. : services de proximité faiblement rémunérés). La compétence technologique a toujours été un facteur important de ségrégation hommes / femmes sur le marché du travail : les femmes occupent majoritairement les emplois requérant peu de compétences techniques, tandis que les postes de travail exigeant une formation et un savoir-faire techniques sont majoritairement réservés aux hommes. Certes, de plus en plus de femmes utilisent les TIC dans leur travail, mais davantage comme opératrices que comme techniciennes. Les compétences qu'elles mettent en œuvre ne sont pas reconnues comme étant liées à la technologie et leur offrent peu de perspective de carrière ou de développement de leur savoir-faire ([77]).

Ces deux argumentations ne s'excluent pas mutuellement, si on envisage l'hypothèse d'une bipolarisation croissante du travail des femmes dans les environnements professionnels marqués par l'empreinte des TIC.

Pour illustrer la diversité des usages des TIC dans une économie basé sur l'information et les services, nous donnons dans le tableau 20 une série d'exemples

---

([76]) BELT V., RICHARDSON R., WEBSTER J., *Women's work in the information economy : the case of telephone call centres*, in *Information, Communication and Society*, vol. 3 n° 3, 2000, pp. 366-385.

([77]) STANTWORTH J., *Women and work in the information age*, in *Gender, Work and Organisation*, n° 7/1, 2000, pp. 20-32.

de branches d'activité (en indiquant chaque fois le pourcentage de femmes dans les emplois de la branche) réparties en fonction de trois types d'usage des TIC :

- des branches où le potentiel des TIC est élevé (en termes de capacité d'innovation et de transformation de l'organisation du travail) et où les TIC jouent un rôle stratégique ; leur usage concerne quasiment tous les niveaux d'activité et toutes les fonctions, elles sont au cœur de l'activité professionnelle ;
- des branches où le potentiel des TIC est moyen, c'est-à-dire où les TIC sont davantage un outil de support technique, indispensable à la gestion mais plus éloigné du « core business » ; les usages des TIC sont limités à certains domaines ou certaines fonctions ;
- des branches où le potentiel des TIC est faible et où leur usage n'est pas pertinent pour la majorité des travailleurs.

Tableau 20
Proportion de femmes dans quelques branches du secteur des services en Belgique en fonction du type d'usage des TIC

	Potentiel des TIC : élevé. Rôle des TIC : outil stratégique, qui concerne tous les niveaux d'activité et toutes les fonctions.	Potentiel des TIC: moyen. Rôle des TIC : outil de support, rayon d'action limité à certains domaines ou à certaines fonctions.	Potentiel des TIC : faible. Branches où l'usage des TIC n'est pas pertinent pour la majorité des travailleurs.
Prédominance d'emplois moyennement ou hautement qualifiés	***Groupe I*** Bibliothèques : 67.1% Agences de voyage : 66.7% Conseil aux entreprises : 59.4% Assurances : 49.6% Édition : 48.3% Banques : 44.8% Radiotélévision : 36.1% Bureaux d'études : 29.5% Télécommunications : 28.3% Services informatiques : 24.4% *Nombre de femmes employées dans ces branches : 108 370*	***Groupe II*** Hôpitaux : 78.9% Enseignement : 65.9% Immobilier : 58.4% Administration publique générale : 47.6% *Nombre de femmes employées dans ces branches : 386 744*	***Groupe III*** Action sociale (hors homes) : 68.4% *Nombre de femmes employées dans ces branches : 49 857*
Prédominance d'emplois faiblement qualifiés	***Groupe IV*** VPC : 73.5% Grande distribution : 64.2% *Nombre de femmes employées dans ces branches : 47 112.*	***Groupe V*** Logistique : 13.6% Commerce de détail (hors grande distribution) : 64.7% *Nombre de femmes employées dans ces branches : 143 319*	***Groupe VI*** Services domestiques : 98.9% Homes : 83.4% Nettoyage : 54.7% Horeca : 50.4% *Nombre de femmes employées dans ces branches : 221 784*

Données Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail, 1999 ([78]) – Calculs FTU

([78]) Ministère fédéral de l'emploi et du travail (META), *La population active en Belgique : situation au 30.06.1999*.

L'inventaire repris dans ce tableau est purement illustratif et aucunement exhaustif, il n'est donc pas prudent de l'utiliser pour corroborer ou infirmer l'hypothèse d'un cantonnement des femmes dans des branches où le potentiel des TIC est faible. Toutefois, même dans les services où le potentiel des TIC est élevé et où les emplois qualifiés prédominent (groupe I), on observe une nette différenciation entre les branches à forte connotation technique (bureaux d'étude et d'ingénierie, télécommunications, informatique), où les femmes sont largement minoritaires, et les branches à forte connotation « usages » (voyage, conseil, finance, édition), où la proportion est plus équilibrée.

La classification du tableau 20 permet également de distinguer différents niveaux en termes de besoins de formation et de maîtrise des TIC, selon le type d'usage qui en est fait :

– Dans le groupe I, les besoins de formation sont étroitement liés à la professionnalisation et à la façon dont les TIC transforment les professions. Dans les branches où les femmes sont les plus nombreuses, les connaissances et savoir-faire technologiques requis concernent notamment la gestion de bases de données, la publication électronique, l'infographie, le traitement de l'information en ligne, la gestion électronique de documents, les logiciels de simulation. Tous ces domaines sont proches des métiers de l'informatique proprement dits, mais ils ne sont pas reconnus comme tels. Les compétences sont rarement acquises dans les filières de formation en informatique, mais plutôt dans les filières de formation des différentes professions ou à travers la formation continuée.

– Dans le groupe II, les besoins de formation aux TIC présentent le plus souvent un caractère générique. Il s'agit de savoir utiliser les logiciels bureautiques, le courrier électronique, la consultation d'Internet. On rencontre dans ce groupe deux grandes catégories d'emplois féminins.

  Il y a, d'une part, des métiers spécifiques (par exemple, enseignante ou infirmière), dont la qualification et l'évolution professionnelle dépendent très peu de la maîtrise des TIC, même si celles-ci s'introduisent, de manière contrainte ou choisie, dans leur environnement professionnel.

  D'autre part, on trouve dans ce groupe de nombreux emplois de support administratif : secrétariat, comptabilité, accueil, gestion de dossiers. Dans une étude récente sur l'évolution des métiers administratifs ([79]), nous avons mis en évidence que la maîtrise des outils bureautiques devenait une composante de base de ces métiers, à acquérir dans la formation initiale, dans la formation continuée ou dans la formation en entreprise. Toutefois, les qualifications clés dans l'évolution de ces métiers se situent au-delà de la maîtrise des TIC. Ainsi, le métier de secrétaire comprendra de plus en plus une importante dimension

([79]) VALENDUC G., VENDRAMIN P., *Les tendances structurantes dans l'évolution des métiers administratifs*, Rapport pour Bruxelles Formation et le Fonds social européen, Bruxelles, 2000.

relationnelle, des connaissances linguistiques approfondies, ainsi que la maîtrise d'un domaine fonctionnel au sein d'une entreprise (gestion du personnel, import-export, relations publiques, comptabilité, etc.) ou d'une spécialisation liée à la branche d'activité : finance, fiscalité, droit, immobilier, secrétariat médical, audiovisuel, etc. Cette analyse est confirmée par les enquêtes du CEFORA et de l'UPEDI au sujet des fonctions critiques sur le marché du travail : pour les fonctions administratives et commerciales, les besoins de formation dans les domaines cités ci-dessus arrivent systématiquement devant les besoins de formation en TIC ([80]).

– Dans les groupes IV et V, la plupart des employées sont des opératrices des TIC et leurs besoins de formation sont liés à la capacité de manipuler les objets techniques qui les entourent (caisses enregistreuses, lecteurs optiques, terminaux de magasin, etc.). La formation et l'adaptation aux changements technologiques se font sur le terrain. Dans certains cas (groupe IV), l'omniprésence des TIC et leur évolution permanente permet une certaine familiarité avec la technologie, qui peut faciliter d'éventuels usages des TIC hors travail. Parmi les employés plus qualifiés des branches concernées, dont les besoins en formation se rapprochent de ceux du groupe I, ce sont en général les hommes qui sont majoritaires (acheteurs ou chefs de rayon, gestionnaires logistiques, etc.).

– De très nombreuses femmes qui se trouvent dans le groupe VI n'ont pas l'occasion de se familiariser avec les TIC dans leur travail. Dans la société de l'information, cela peut constituer un handicap et être une des origines d'une « fracture numérique ». En effet, l'accès à de nombreux services, privés ou public, voire l'exercice de certaines formes de citoyenneté, repose de plus en plus sur une certaine « alphabétisation technologique ». C'est ce qui justifie l'intérêt d'initiatives de formation à l'informatique pour femmes peu scolarisées, travaillant ou suivant une démarche de réinsertion dans des domaines où l'informatique reste marginale (soins aux personnes, horeca, couture, etc.). Selon la coordinatrice du réseau FLORA, qui organise ce type de formation avec le soutien du Fonds social européen, « Toutes les femmes ont besoin de se familiariser avec l'informatique et avec l'Internet. Elles en ont besoin pour elles-mêmes, parce que l'informatique est de plus en plus présente dans la vie courante et parce que l'Internet est de plus en plus une source d'information et un moyen de gagner du temps dans toutes sortes de démarches. Elles en ont aussi besoin pour dialoguer avec leurs enfants, qui, eux, seront vite à l'aise avec les nouveaux médias » ([81]).

([80]) CEFORA/UPEDI, *Fonctions critiques et besoins de formation*, CEFORA, Bruxelles, avril 2001, pp. 44-48 et 77-78.

([81]) CLINET M-R., *Convictions et résistances, alphabétisation électronique et insertion socioprofessionnelle de femmes peu scolarisées*, dans les Actes des Journées *Digitales*, Bruxelles, 15-17/11/2001, sur http://www.digitales-online.org

2. L'ÉDUCATION ET LA FORMATION AUX TIC

Les trajectoires professionnelles des travailleurs de l'informatique sont très hétérogènes et leur parcours de formation très diversifiés, ce qui rend difficile l'établissement de statistiques générales. C'est particulièrement au niveau de la formation continuée que les parcours de formation, quel que soit leur niveau de qualification, sont variés. L'offre de formation est importante dans ce domaine. Néanmoins, il est possible de procéder par coups de sonde afin de dégager des tendances.

LA FORMATION INITIALE

Si les femmes sont minoritaires sur le marché du travail dans les professions de l'informatique, elles le sont encore plus dans la formation initiale. Quel que soit le niveau d'enseignement (supérieur court, long et universitaire), le pourcentage d'étudiantes dépasse rarement la barre des 10%.

Tableau 21
Étudiants inscrits dans des formations liées à l'informatique
Enseignement supérieur de type court et de type long – Communauté française

	Hommes 1997-98	Hommes 2000-01	Femmes 1997-98	Femmes 2000-01	% Femmes 1997-98	% Femmes 2000-01
Graduat informatique industrielle	507	758	17	11	3.2%	1.4%
Graduat technologie informatique	135	372	3	9	2.2%	2.4%
Graduat comptabilité informatique	75	96	24	58	24.2%	37.7%
Graduat en informatique	913	?	76	?	7.7%	?
Ingénieur industriel en informatique	-	140	-	5	-	3.4%
Total	*1630*	*?*	*120*	*?*	*6.9%*	*?*

Source : Communauté française

Tableau 22
Étudiants inscrits dans des formations liées à l'informatique
Enseignement supérieur de type court et de type long – Communauté flamande

	Hommes 1997-98	Hommes 2000-01	Femmes 1997-98	Femmes 2000-01	% Femmes 1997-98	% Femmes 2000-01
Graduat en gestion informatique	-	244	-	33		11.9%
Graduat en informatique appliquée	3062	4667	485	660	13.7%	12.4%
Graduat en multimédia et TIC	-	749	-	72		8.8%
Ingénieur industriel en informatique	-	632	-	51		7.5%
Total	*3062*	*6292*	*485*	*816*	*13.7%*	*11.5%*

Source : Vlaamse Gemeenschap

Tableau 23
Étudiants inscrits dans des études en informatique – Niveau universitaire
Communauté française – années 1997-98 et 2000-2001

	Hommes 1998	Hommes 2001	Femmes 1998	Femmes 2001	% Femmes 1998	% Femmes 2001
Informatique	542	1025	43	93	7.3%	8.3%
Sciences appliquées - informatique	108	178	9	13	7.6%	6.8%
Sciences appliquées - informatique et gestion	39	101	3	6	7.3%	2.8%
Informatique et sciences humaines	37	85	21	21	20.5%	19.8%
Total	*726*	*1389*	*76*	*133*	*9.5%*	*8.7%*

Source : Conseil des recteurs francophones (CREF)

Tableau 24
Étudiants inscrits dans des études en informatique – Niveau universitaire
Communauté flamande – années 1997-98 et 2000-2001

	Hommes 1998	Hommes 2001	Femmes 1998	Femmes 2001	% Femmes 1998	% Femmes 2001
Informatique (candidatures)	814	1096	97	124	10.6%	10.2%
Informatique (licence)	290	356	31	51	9.7%	12.5%
Informatique appliquée (licence)	85	47	8	7	8.6%	13.0%
Ingénieur civil en informatique (2ème cycle)	135	170	7	13	4.9%	7.1%
Total	*1324*	*1669*	*143*	*195*	*9.7%*	*10.5%*

Source : Vlaamse Gemeenschap

On remarquera que la proportion de femmes est moins faible dans les études en informatique rattachées à une filière socio-économique (gestion ou sciences humaines en Communauté française, informatique appliquée aux sciences commerciales en Communauté flamande) que dans les intitulés purement techniques. La proportion de femmes est souvent plus élevée en Flandre ; elle a augmenté en Flandre dans l'enseignement universitaire, alors qu'elle a diminué en Communauté française.

LA FORMATION PROFESSIONNELLE

La formation continuée joue un rôle significatif dans le marché du travail des professionnels de l'informatique. Beaucoup de personnes viennent à ces métiers tout en ayant au départ des formations initiales totalement différentes. Ceci est vrai quel que soit le niveau de formation. Au niveau de la formation professionnelle, il n'est pas facile d'avoir une estimation fine de la place des femmes. Néanmoins, les chiffres ci-dessous, repris de divers lieux de formation, confirment le caractère sexué des orientations professionnelles.

Tableau 25
Profils de formation organisés par Bruxelles Formation
Pôle de perfectionnement en informatique et gestion – 2000

	Nombre d'inscrits par domaine	% par type	% de femmes	% d'hommes
CAD (conception assistée par ordinateur)	63	12.5%	14.3%	85.7%
PAO (publication assistée par ordinateur, édition électronique)	65	12.9%	33.9%	66.1%
Communicatique (conception de sites web, édition HTML, bases de données, traitement de l'image, archivage électronique)	85	16.8%	37.7%	62.3%
Perfectionnement en gestion (webmarketing, logistique, expertise comptable et fiscale)	125	24.8%	34.4%	65.6%
Perfectionnement en informatique (méthodologie, programmation, SAP, ingénieur certifié Microsoft)	176	34.9%	18.8%	81.2%
Total	505	100%	26.3%	73.7%

Source : Bruxelles Formation, service statistique

Ici encore, la proportion de femmes est la plus faible dans les formations les plus liées à la technologie elle-même, elle est plus élevée quand la formation informatique s'intègre dans l'exercice d'un métier. Les données du pôle de perfectionnement en informatique et gestion de Bruxelles Formation concernent essentiellement des demandeurs d'emplois (461 sur les 505 stagiaires) ; ce n'est que dans les formations CAD que les travailleurs occupés sont nombreux.

Les deux tableaux suivants concernent les formations de demandeurs d'emploi peu qualifiés organisées par les organismes de formation regroupés dans BRUTEC, en Région bruxelloise. Pour les organismes de formation situés en Wallonie, nous disposons de quelques données éparses : 39.4% de femmes inscrites dans les formations de Technocité (Mons-Borinage), 15% dans celles de Technofutur 3 (Charleroi).

Tableau 26
Profils de formation organisés par BRUTEC - 1999

	Nombre d'inscrits par formation	% par type	% de femmes	% d'hommes
Employé en bureautique				
Bureautique réseau	12			
Bureautique langues	28			
Bur. aide comptabilité	23			
Bureautique PAO réseau	16			
Bureautique tourisme	9			
Sous-total	88	46%	77%	23%
Technicien PC réseau				
Technicien PC réseau	53			
Câbleur	16			
Sous-total	69	36%	13%	87%
Opérateur Software				
Internet	28			
Opérateur PAO	8			
Sous-total	36	18%	31%	69%
Total	193	100%	-	-

Source : Rapport BRUTEC, avril 2001

Tableau 27
Profils de formation organisés par BRUTEC - 1999
Poursuite du parcours d'insertion (emploi ou poursuite formation) *

Bureautique	69%
Techniciens PC réseau Opérateur	78%
Software	79%

** Les personnes dont on est sans nouvelles ne sont pas prises en compte (un peu plus de 10% des inscrits au départ)*

Source : Rapport BRUTEC, avril 2001

Les données de BRUTEC confirment un certain nombre de constats déjà établis : les femmes sont les plus nombreuses dans les qualifications bureautiques (métiers de secrétariat), elles sont d'autant moins nombreuses que le caractère « technique » de l'intitulé est plus prononcé.

3. LA FAMILIARISATION AUX TIC

Peu nombreuses dans les entreprises informatiques, les femmes sont-elles d'une manière générale peu familiarisées ou intéressées aux TIC ? Dans la vie privée et professionnelle en général, les écarts observés entre hommes et femmes dans les métiers de l'informatique ne se retrouvent pas. Il persiste néanmoins des différences entre hommes et femmes dans l'appropriation de l'outil informatique. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cette situation. La distribution des hommes et des femmes entre les secteurs d'activités est une hypothèse. Les femmes sont nombreuses dans des secteurs peu intensifs en technologie, comme l'aide aux personnes par exemple. Toutefois, c'est au niveau des usages privés que les différences sont les plus importantes. Moins intéressées ou ... disposant de moins de temps ? La question reste ouverte. Il ressort cependant d'enquêtes sur les budgets temps des ménages que les femmes disposent de moins de temps personnel et de loisir que les hommes.

DONNÉES SUR LA WALLONIE

Selon une enquête de l'Agence Wallonne des Télécommunications réalisée en 2000, 33% des ménages wallons disposent d'un ordinateur et 17% d'un PC avec une connexion Internet ([82]).

Tableau 28
Usages d'Internet (privé ou professionnel) - Région wallonne - 2000

	Hommes	Femmes	Globalement
A déjà utilisé personnellement	50%	31%	40%
A l'intention d'utiliser bientôt	13%	14%	14%
N'envisage pas d'utiliser	37%	55%	46%

Source : enquête AWT

DONNÉES EUROPÉENNES

Les résultats de l'enquête Eurobaromètre permettent de tirer quelques constats sur les usages professionnels et privés des TIC (tableau 28) :

– Dans le cadre du travail, il n'y a guère de différence entre hommes et femmes. Les différences apparaissent au niveau des usages privés de l'ordinateur : 33.5% des hommes dans l'UE utilisent un ordinateur à la maison pour d'autres raisons que le travail contre 23.9% des femmes.

([82]) AWT, *Enquête sur les usages des TIC des citoyens, des PME et des communes en Wallonie*, Namur, 2000 (www.awt.be).

– Dans l'UE, 56.3% des hommes et 50.7% des femmes pensent qu'il est important d'utiliser un ordinateur dans sa vie privée.

Tableau 29
Utilise un ordinateur, le courrier électronique et Internet au travail et/ou à la maison
(% population de l'UE) - 2000

Utilisation d'un ordinateur		*Utilisation du courrier électronique et d'Internet*	
S	68.6	S	61
DK	64.9	DK	52.8
NL	63.5	NL	50.1
FIN	53.7	FIN	47.7
UK total	48.2	UK total	39.9
L	45	L	33.4
D west	42.6	A	26.8
B	41.2	**EU 15**	**25.7**
D total	40.8	IRL	25.2
EU 15	**40.5**	B	22.8
A	39.7	D west	21.6
F	36.5	I	21.6
IRL	35.4	D total	20.3
I	35.4	F	19.6
D ouest	34.1	E	15.7
E	30.9	D ouest	15.4
P	25.6	P	11.7
GR	22.1	GR	11.2
Hommes	*46.1*	*Hommes*	*30.9*
Femmes	*35.3*	*Femmes*	*20.9*

Source : Eurobarometre 54.0, 2000

En matière d'apprentissage à l'usage d'un ordinateur, les hommes sont plus autodidactes que les femmes (tableau 30).

Tableau 30
Apprentissage de l'ordinateur - UE - 2000
(% population qui utilise un ordinateur)

	Hommes	Femmes
A la maison, par soi-même	50.2	39.5
Au travail, par soi-même avec l'aide de collègues	31.3	28.3
A l'école	21.6	27.1

Source : Eurobarometre 54.0, 2000

Par ailleurs, 44.5% des femmes ont suivi une formation en informatique pour leur travail, contre 39.8% des hommes. Pour 30% de ces femmes, la formation a été organisée en dehors des heures normales de travail.

4. HYPOTHÈSES EXPLICATIVES ET ENJEUX

Les études sur les déséquilibres liés au genre dans les professions des TIC mentionnent de nombreux facteurs explicatifs, que l'on peut regrouper en cinq grandes catégories :

- les déséquilibres dans l'éducation et la formation ;
- des conditions de travail qui défavorisent les femmes ;
- des carrières professionnelles qui favorisent les hommes ;
- des facteurs culturels qui renforcent l'image masculine de l'informatique ;
- un biais lié au genre dans la conception des systèmes informatiques.

DES DÉSÉQUILIBRES DANS L'ÉDUCATION ET LA FORMATION

La première catégorie de facteurs explicatifs comprend les facteurs liés à l'éducation et à la formation, qui se situent en amont des choix professionnels opérés par les hommes et les femmes. Trois constats ont été dressés :

- Les femmes sont sous-représentées parmi les étudiants et les diplômés dans le domaine des TIC.
- Le déséquilibre s'est aggravé au cours des dernières années, malgré une diversification des options et des diplômes.
- Un déséquilibre semblable est observé dans la formation professionnelle continue.

L'enjeu est donc de comprendre pourquoi les études en informatique et dans les disciplines connexes sont si peu attractives pour les femmes. Le problème n'est pas nouveau et la situation semble se détériorer. Parmi les chercheurs et chercheuses qui s'intéressent de longue date au thème *femmes et informatique*, comme le groupe de travail « Women and computers » de l'IFIP (Fédération internationale des informaticiens), on constate même une certaine lassitude à répéter les mêmes constats : dès l'école secondaire, les filles sont moins attirées que les garçons par les branches scientifiques et techniques ; elles ne sont pas orientées et ne s'orientent pas vers les métiers de l'informatique ; l'enseignement secondaire et supérieur entretient une image masculine de l'informatique et des informaticiens. L'image que les élèves se font des métiers de l'informatique n'est pas très précise, elle est faite de clichés empruntés aux médias, d'images provenant des usages ludiques de l'ordinateur, de représentations véhiculées par les parents et provenant notamment de leur contexte professionnel ([83]).

([83]) BALKA E. and SMITH R. (Eds.), *Women, work and compuserization: charting a course to the future*, IFIP / Kluwer Academic Publishers, 2000

Une série de biais ont été identifiés dans l'enseignement primaire et secondaire, qui n'excluent pas forcément les filles mais qui favorisent systématiquement les garçons :

- L'organisation des formations à l'informatique dans l'école laisse une large place à l'image masculine. « La localisation des ordinateurs dans les classes de maths et de sciences, le nombre d'élèves par ordinateur, les pratiques des enseignants et la gestion des clubs informatiques contribuent à renforcer les avantages relatifs des garçons » ([84]). De plus, il semble qu'une grande majorité de professeurs d'informatique soient des hommes, alors que les femmes sont nombreuses parmi les professeurs de mathématiques et de sciences.

- Dans les dispositifs et les activités d'orientation du choix des études, les métiers de l'informatique ne sont pas présentés d'une manière qui puisse attirer davantage les étudiantes. Le fait que, de plus en plus souvent, les écoles organisent des « journées entreprises » pour favoriser les contacts entre les élèves de dernière année et le monde professionnel, ne peut que contribuer à renforcer une image masculine des métiers des TIC.

- Dans l'enseignement secondaire, l'informatique est rarement une discipline à part entière. Elle constitue une activité complémentaire ou un support pédagogique, elle ne fait pas l'objet d'une filière d'apprentissage cumulatif et progressif, comme les langues, les mathématiques, l'économie, le latin, etc. Le fait qu'elle fasse partie de l'univers des jeunes ne donne pas nécessairement envie d'en faire un métier. Les critères de sélection dans l'accès aux études supérieures dans les branches liées aux TIC restent dominés par la représentation que les élèves se font des études d'ingénieur ou de technicien.

Pour mieux comprendre les déterminants de ce déséquilibre lié au genre dans les métiers des TIC, il faut étudier comment interfèrent une série de facteurs qui, pris isolément, ne constitueraient sans doute pas une explication suffisante, mais qui, ensemble, produisent des effets convergents :

- l'assimilation de l'informatique à la technologie, aux mathématiques et à la physique, plutôt qu'à la gestion et à la communication ;
- les effets de reproduction sociale, liés aux métiers et aux choix professionnels des parents ou des frères et sœurs ;
- le rôle de l'environnement technologique domestique ;
- le rôle des usages ludiques de l'ordinateur et de l'Internet et leur interférence avec la construction d'un choix d'étude ou d'un projet professionnel ;
- l'image de l'informatique dans les médias destinés aux adolescents (presse et audiovisuel), la manière dont les personnages liés aux TIC sont présentés comme des héros positifs ou négatifs aux yeux des filles ou des garçons ;

([84]) WEBSTER J., *Shaping women's work : gender, employment and information technology*, Longman, London, 1996, chap. II.

– le caractère sexué des campagnes de marketing ou de publicité pour les produits et services de la société de l'information.

Par ailleurs, l'enseignement et la formation reposent sur deux types d'approches du choix en faveur de l'informatique : l'informatique comme profession ou l'informatique comme compétence (c'est-à-dire comme composante technologique d'une autre profession). Les déséquilibres liés au genre ne sont-ils pas plus importants dans la première approche que dans la seconde ? Si oui, pourquoi ?

DES CONDITIONS DE TRAVAIL QUI DÉFAVORISENT LES FEMMES

Une deuxième catégorie de facteurs explicatifs concerne les conditions d'emploi et de travail. Les rythmes de travail intensifs, les horaires surchargés et les recouvrements fréquents entre vie professionnelle et vie privée, qui caractérisent souvent les conditions de travail des professionnels des TIC, sont fort peu attractifs pour les femmes. De telles conditions de travail ne correspondent pas à leurs aspirations professionnelles et ne sont pas compatibles avec les charges domestiques et familiales qu'elles assument encore en grande partie. Rares sont les arrangements volontaires de travail flexible, qui permettraient de mieux concilier travail et vie privée, de manière variable au cours de la vie professionnelle. De plus, les pratiques de recrutement, la gestion des carrières et les relations de pouvoir présentent souvent un caractère discriminatoire à l'égard des femmes.

Plusieurs études européennes récentes abordent la question des déséquilibres liés au genre dans les nouveaux services basés sur les TIC. Dans le cadre du projet NESY, des études de cas sur les conditions de travail dans le secteur des services informatiques ont été menées dans cinq pays : Allemagne, Danemark, Finlande, Pays-Bas, Grande-Bretagne. La recherche NESY ([85]) montre bien comment, en matière d'organisation du travail, le secteur TIC se caractérise par la notion de « brouillage des frontières » (blurring of boundaries) : entre les statuts d'emploi salarié ou indépendant, entre la sphère professionnelle et la sphère privée, entre le temps professionnel et le temps privé. Plusieurs facteurs expliquent cette tendance : les caractéristiques du travail, l'organisation du travail, le type de marché du travail.

LES CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL

Les services informatiques sont des services complexes, qui mettent souvent en jeu des intérêts importants. Ces services sont consommateurs en temps mais il est souvent difficile au début d'un projet de planifier exactement les moyens, en temps et en ressources humaines, qui seront nécessaires à la réalisation de ce projet. Or, la capacité d'estimation et de planification du travail est cruciale pour maîtriser le temps de travail. Tous les types de travaux ne se prêtent pas de la

([85]) NESY - LEHNDORFF S., MERMET E. (eds.) *New forms of employment and working time in the service economy*, Country case studies, report n° 69, european Trade Union Institute, Brussels, April 2001.

même façon à cette capacité d'évaluation initiale (produits plutôt standard ou sur mesure). Plus généralement, il n'y a pas de standards de qualité clairs par rapport au produit final et souvent les attentes des clients évoluent ou parfois changent fondamentalement au fil du temps. De plus, des difficultés non prévisibles apparaissent fréquemment au cours de la réalisation d'un projet. En conséquence, la gestion du processus de travail est très complexe et cela a des répercussions sur le temps de travail et la flexibilité. Ceci d'autant plus qu'il s'agit d'un secteur en sous-effectif permanent. Et comme la marge bénéficiaire sera inversement proportionnelle aux moyens investis dans un projet, la tendance est souvent de sous-estimer les moyens nécessaires à la réalisation d'un projet.

L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Deux mots clés caractérisent le travail dans ce secteur : la vitesse et les longues heures de travail, avec en corollaire un temps de travail qui envahit la vie privée et une imprévisibilité des horaires qui bouleverse toute velléité d'organisation de la vie privée et familiale. La durée réelle du travail, souvent plus proche de 50 heures par semaine que de 37, est un réel facteur de discrimination à l'égard des femmes. Ce sont les hommes sans charge familiale qui effectuent les horaires les plus longs et qui exercent une pression à la hausse, notamment dans le cas du travail par projet, où le poids des échéances et la pression du groupe poussent à l'intensification du travail.

Le règle d'or pour les entreprises de ce secteur est qu'il faut « être les premiers et les plus rapides » ce qui suppose des rythmes de travail qui laissent peu d'espaces aux contraintes extra-professionnelles. Des périodes d'absence longues, comme les congés de maternité, rendent difficile le retour dans ce type d'activité et le travail à temps partiel s'intègre mal dans ces rythmes de travail.

Malgré le fait qu'ils travaillent généralement bien plus que la durée hebdomadaire réglementaire du travail, les employés de ce secteur ne semblent pas considérer cela comme un réel problème. Ils peuvent être plus perturbés par le poids des responsabilités, le manque de support de la hiérarchie, le manque de priorités claires, les demandes contradictoires. Si les heures de travail n'apparaissent pas comme étant un problème, c'est parce que le personnel est surtout masculin, jeune et sans charges familiales. Dans l'enquête NESY, les hommes interrogés qui sont pères de famille laissent généralement leur femme prendre en charge l'essentiel des tâches domestiques et des charges liées aux enfants. Ils apprécient la flexibilité et l'autonomie de leur travail, par exemple, pouvoir rentrer plus tôt l'après-midi pour être avec les enfants et ensuite retravailler le soir, mais avec une épouse qui prend en charge tout le reste.

La relation avec le client détermine également les conditions de travail. Le consultant qui travaille chez un client a les conditions de travail du client. Si sa mission est facturée à l'heure, le temps de travail sera mieux maîtrisé car les heures supplémentaires seront payées par le client. Dans le travail par projet (plus fréquent), le temps est moins contrôlable, d'autant plus quand beaucoup de personnes sont impliquées dans un projet. Certains projets nécessitent des collaborations étroites qui représentent des temps de coordination importants

généralement non comptabilisés. Afin de maximiser le temps passé chez le client, les activités « périphériques » (formation, réunions, etc.) sont souvent planifiées en soirée. De nouveau, le travail à temps partiel s'accommode mal avec les relations étroites avec les clients indispensables dans la réalisation de projets informatiques.

LE TYPE DE MARCHÉ DU TRAVAIL

Le secteur des services informatiques est composé d'un nombre limité de grandes compagnies et d'une majorité de petites entreprises occupant peu d'employés. De nombreuses grandes entreprises virtuelles sont également éclatées en un ensemble de petites et moyennes entreprises. Les grandes entreprises ont des politiques de gestion des ressources humaines formalisées tandis que beaucoup de petites entreprises fonctionnent, dans ce domaine, dans le flou le plus total. Les longues heures de travail sont plus fréquentes dans les petites entreprises. D'une manière générale, les organisations syndicales sont faiblement implantées dans ce secteur, même si dans plusieurs pays, des tentatives d'organisation des travailleurs du secteur sont mises en œuvre.

Compte tenu de leur expertise et du manque de personnel, on peut supposer que les employés du secteur ont un pouvoir de négociation important. Toutefois, celui-ci semble sans effet sur les conditions de travail les plus problématiques pour les femmes, comme le temps de travail. Sans doute parce qu'il s'agit souvent de travailleurs masculins, jeunes, sans enfant. Ce type de rythme est à l'origine d'un cercle vicieux les femmes qui ont une charge familiale sont écartées des emplois dans les services informatiques, mais tant qu'il y a si peu de femmes avec enfants dans ces services, il n'y a pas non plus de pression pour changer l'organisation du travail de manière à diminuer le temps de travail réel. De plus, la motivation des employés est importante. Elle est cultivée par le management qui laisse une grande autonomie dans le travail et la gestion du temps. Bien souvent, les longues heures de travail ne sont pas perçues comme problématiques car les employés reçoivent, en contrepartie, des avantages financiers. Le système de rémunération encourage les longues heures de travail. Certaines formes de salaire liées à la performance sont basées sur le nombre d'heures travaillées.

Toutes les firmes étudiées dans NESY ont des problèmes de recrutement. Néanmoins, la pénurie de qualification n'est pas le seul facteur explicatif. Le profil que se donnent ces compagnies limite au départ le nombre de candidats potentiels aux postes. Les univers très caricaturaux de jeunes dynamiques branchés sont peu ouverts aux individus d'âge moyen, pères de famille, et ne parlons pas des mères de famille. Cet environnement culturel caricatural est peu adéquat en période de pénurie.

Ce secteur se caractérise également par une mobilité importante, les employés sont plus dévoués à leurs tâches qu'à leur entreprise. Dès lors, le recrutement et la fidélisation du personnel sont essentiels. Le défi en période de pénurie est de trouver un équilibre entre les exigences du travail et la satisfaction des employés afin d'attirer de nouveaux candidats et de retenir ceux qui sont déjà engagés. Mais cet équilibre entre les exigences du travail et la satisfaction du personnel n'intègre

pas des critères de qualité du travail, notamment en matière de gestion du temps, qui seraient plus favorables aux carrières féminines.

Néanmoins, pour combler la pénurie, certains employeurs (par exemple aux Pays-Bas) ouvrent la porte à des formes d'emploi moins standard, comme le travail à temps partiel, afin d'attirer des femmes. Ceci peut contribuer à créer un contexte moins favorable aux longues heures de travail et à la surcharge perpétuelle. Il semble aussi que lentement le secteur soit en train de s'institutionnaliser et de se normaliser, employeurs et employés s'organisent petit à petit. Néanmoins, tant que les femmes (avec enfants) seront à ce point minoritaires dans le secteur, il y aura peu d'incitants à maîtriser le temps de travail.

DES CARRIÈRES PROFESSIONNELLES QUI FAVORISENT LES HOMMES

Les carrières professionnelles liées aux TIC présentent certaines particularités, dont il convient d'évaluer les effets différenciés sur les hommes et les femmes.

De nombreuses études relèvent que, dans le domaine des TIC, les entreprises recherchent une main-d'œuvre qui s'implique dans le travail, qui accepte toutes les formes de flexibilité et qui propose un degré élevé de disponibilité pour l'employeur. En même temps, ces mêmes entreprises affaiblissent les garanties de sécurité d'emploi. « Les fusions, restructurations, réductions de taille et business process re-engineering ont appris aux travailleurs de l'informatique que même la compétence et la performance ne sont plus des garanties de stabilité d'emploi" » ([86]). Il en résulte que les individus doivent davantage prendre en charge le maintien de leur employabilité et la gestion de leur carrière. Les expressions « carrière nomade » ou « carrière sans attache » (*boundaryless career*) désignent ces nouvelles formes de trajectoire professionnelle, où la relation de travail est basée sur le maintien de l'employabilité en échange de la performance et de la flexibilité, alors que la relation de travail traditionnelle échange la sécurité d'emploi contre la loyauté ([87]). Il s'agit bien sûr d'une vision optimiste qui néglige les aspects négatifs de l'instabilité de ces trajectoires professionnelles.

Les femmes sont-elles favorisées ou défavorisées par la multiplication des carrières nomades ? La question est controversée.

– Selon certains, les carrières nomades présentent des atouts potentiels pour les femmes. Les capacités relationnelles deviendraient des facteurs de succès dans des contextes organisationnels en réseau, caractérisés par la prépondérance du travail en groupe, la coopération et le partage de l'information, au détriment des comportements classiques de « l'homme d'action » ou de « l'homme de

---

([86]) KOUZMIN A., KORAC-KAKABADSE N. et al. (1999). *Globalization and information technology: vanishing social contracts, the "pink collar" workforce and public policy challenges*, in *Women in management review*, 14(6): 230-252.

([87]) VALGAEREN E., op.cit., p. 38.

décision ». Les femmes sauraient mieux que les hommes établir des relations de confiance avec leur entourage, ce qui constitue un atout potentiel dans la conduite de carrières nomades. Une autre source d'avantages pour les femmes serait leur plus grande familiarité avec différentes temporalités. Leurs trajectoires sont souvent marquées par des discontinuités, liées notamment aux événements familiaux, et elles possèdent les ressources psychologiques et sociales pour y faire face. Elles mettent en œuvre un processus d'apprentissage en spirale, qui contraste avec le modèle d'apprentissage linéaire des hommes. De plus, se trouvant plus rarement en position de pourvoyeur du salaire principal dans un ménage, elles seraient plus libres d'explorer des trajectoires inédites ([88]).

– D'autres sources relèvent par contre une série de facteurs qui défavorisent les femmes : le problème de la mobilité géographique, qui oblige plus souvent les femmes que les hommes à suspendre leur activité professionnelle ; les interruptions de carrière, qui sont source d'éloignement des réseaux professionnels et d'obsolescence des compétences ; le problème de l'investissement en temps qui est nécessaire pour acquérir du capital de carrière à travers la formation ou les réseaux de relation, alors que le temps fait bien davantage défaut aux femmes qu'aux hommes ([89]).

On aurait cependant tort de focaliser l'attention sur les carrières nomades, car les femmes ne sont pas forcément mieux loties dans les carrières classiques. L'image du « plafond de verre », souvent utilisée dans les études sur le genre pour caractériser les obstacles auxquels les femmes se heurtent quand elles arrivent à un certain niveau dans leur carrière, est également valable pour les métiers liés aux TIC. De plus, la progression dans la carrière semble souvent obéir à des règles du jeu informelles, qui sont connues des hommes mais dont les femmes sont exclues (réunions tardives, activités festives « entre hommes », participation à des clubs, séjours au bureau prolongés tard le soir). Par conséquent, plusieurs formes de discrimination s'introduisent dans les carrières :

– Les femmes manquent une série d'informations contextuelles ou culturelles qui leur sont nécessaires pour comprendre comment fonctionne la communication dans l'entreprise.

– Les femmes sont sous-estimées sur le plan social et culturel, y compris quant à leur propre vision de la culture informatique.

([88]) BENDER A-F., PIGEYRE F., DE SAIN-GINIEZ V., *Les femmes dans la société de l'information: opportunités et risques de nouvelles carrières*, dans les Actes du XIIème Congrès de l'AGRH "*La GRH dans la société de l'information*", LENTIC, Université de Liège, septembre 2001.

([89]) BAILLY A-F., CADIN L., DE SAIN-GINIEZ V., *Carrières nomades et contextes nationaux*, dans la *Revue française de gestion des ressources humaines*, n° 37, novembre 2000, pp. 76-96.

– Les femmes n'ont pas autant de possibilités que les hommes de donner leur propre définition des situations ou de présenter leurs analyses personnelles ; elles sont souvent mises à l'écart lors de décisions stratégiques ([90]).

Même quand les femmes acquièrent, dans l'enseignement supérieur, des qualifications comparables ou supérieures à celles des hommes, cela ne leur suffit pas pour garantir une carrière dans l'informatique. « Les femmes font l'objet d'une série d'attentes relatives à leurs aptitudes sociales naturelles, qui sont censées leur faire jouer indéfiniment un rôle de support, dans lequel elles aident ou facilitent les capacités productives de leurs collègues masculins. Si elles ne le font pas, elles sont perçues comme n'assumant pas leur rôle ; mais en même temps, ces qualifications non techniques ne sont ni reconnues ni rémunérées, car elles sont considérées comme naturelles. Par contre, leurs collègues masculins présentent leurs éventuelles aptitudes relationnelles comme un indice de qualifications hybrides, grâce auxquelles ils peuvent gagner la reconnaissance de leur employeur et progresser dans leur carrière » ([91]).

Une enquête menée en Australie sur les stratégies de succès des femmes dans l'informatique confirme que les facteurs organisationnels sont plus importants que les facteurs technologiques pour expliquer les discriminations liées au genre. « Les femmes identifient clairement les qualités requises pour le succès, telles que la compétence pointue et le travail intense, et affirment que pour ces critères, le fait d'être un homme ou une femme a peu d'importance. Cependant, elles concèdent qu'elles doivent s'adapter à des styles de travail qui ne sont pas habituels pour la plupart d'entre elles. Elles estiment que l'aptitude à s'adapter à un environnement masculin est critique pour leur avancement. (…) Elles reconnaissent tacitement l'existence de discriminations directes et indirectes. Mais elles pensent que leurs difficultés résident davantage dans l'adaptation à une culture organisationnelle masculine, que dans les aptitudes des femmes face à la technologie. Elles s'expriment avec enthousiasme sur leurs opportunités de carrière et les compétences qui entrent en jeu » ([92]).

Une autre enquête récente, menée dans le Baden-Württemberg, confirme que les facteurs liés à la compatibilité entre vie professionnelle et vie familiale sont les obstacles les plus importants dans la carrière des femmes dans les branches de haute technologie ([93]). Les personnes interrogées dans cette enquête sont les

---

([90]) VALGAEREN E., op. cit., p. 14.

([91]) WEBSTER J.

([92]) PRINGLE R., NIELSEN S., VON HELLENS L., GREEHILL A., PARFITT L., *Net gains: success strategies of professional women in IT*, in BALKA E. and SMITH R. (Eds.), *Women, work and compuserization: charting a course to the future*, IFIP / Kluwer Academic Publishers, 2000.

([93]) MENEZ R., MUNDER I., TÖPSCH K., *Personnel recruitment and qualification in the IT sector – firrst results of the on-line study BIT-S*, in the proceedings of the conference *Innovations for an e-society: challenges for technology assessment*, ITAS Karlsruhe, 2001.

MUNDER I., *Frauen in der IT-Branche*, TA-Informationen 3/2001, Akademie für Technikfolgen-abschätzung, Stuttgart.

dirigeants d'environ 250 entreprises du secteur TIC. Pour 60% d'entre eux, il n'y a pas d'obstacle particulier à l'évolution professionnelle des femmes et l'argument traditionnel de moindre compétence technologique n'a aucun fondement. Pour ceux qui identifient des obstacles, la hiérarchie de ceux-ci est la suivante :

- Les interruptions de carrière, notamment liées aux congés de maternité, sont considérées comme l'obstacle le plus important, surtout par les grandes entreprises, parce que les femmes restent alors à l'écart de la production de connaissances au sein de l'organisation. Pour y remédier, certaines entreprises envisagent des modalités spéciales de formation lors de la reprise du travail après une interruption pour raisons familiales.

- En second lieu viennent les aspects liés aux charges familiales des femmes et à leur flexibilité limitée en matière d'horaires de travail. Or, la flexibilité spatiale et temporelle est une exigence forte de la part des employeurs. Ces deux aspects dépendent du degré de disponibilité de services de garde d'enfants et des services offerts par les écoles. Dans les petites entreprises (moins de 20 salariés), les arrangements flexibles favorables aux femmes semblent plus faciles à obtenir. Les femmes chefs de projet ou dirigeantes y sont d'ailleurs plus nombreuses que dans les grandes entreprises.

- Le manque d'attention des dirigeants pour les possibilités d'avancement des femmes, ainsi que le manque de conseils d'orientation, viennent en troisième lieu. Par contre, moins de 2% des répondants mentionnent un éventuel manque de connaissances techniques des femmes.

Les résultats de cette enquête allemande rappellent que la question des carrières ne peut pas être séparée de celle des conditions d'emploi et de travail, plus particulièrement en matière de flexibilité et de gestion du temps.

DES FACTEURS CULTURELS QUI RENFORCENT L'IMAGE MASCULINE DE L'INFORMATIQUE

Certaines formes de discrimination culturelle viennent renforcer les effets liés à la formation, aux conditions d'emploi et de travail et à la gestion des carrières.

Dès ses origines, l'informatique a généré un imaginaire culturel typiquement masculin, fait de puissance, de stratégie gagnante, de capacité de contrôle et de domination, de potentiel de destruction, de robots androïdes. Cet imaginaire est toujours présent. On le retrouve par exemple dans la culture professionnelle de nombreux programmeurs, passionnément obsédés par l'élaboration et le test de leurs algorithmes, travaillant nuit et jour à débusquer le moindre bogue, s'exprimant dans un jargon étroit et méprisant tout ce qui n'est pas technique dans l'informatique. Cette culture est largement étrangère aux femmes, qui ont d'ailleurs toujours été moins nombreuses parmi les programmeurs que parmi les analystes.

L'histoire d'Apple et des pionniers de la Silicon Valley a donné lieu à une autre composante de l'imaginaire culturel : l'informaticien « alternatif », mélange

d'Einstein, de Woodstock et de Wall Street, brisant les conventions et les idées reçues, mais toujours masculin. La culture dominatrice du programmeur et la culture alternative du pionnier se retrouvent toutes deux dans la figure du « hacker », pirate informatique prêt à s'introduire par effraction dans les ordinateurs les mieux protégés ou à inonder la planète de courriers électroniques infectés de virus. Sur les réseaux comme sur les océans, la piraterie est une affaire d'hommes.

Aujourd'hui, dès l'âge scolaire, la culture informatique se présente sous des visages différents pour les filles et les garçons. D'une manière caricaturale : à ceux-ci les jeux d'action, de sport et de combat, à celles-là le bavardage en ligne (chat), le courrier et les listes de discussion des fan-clubs ; aux uns le joystick, aux autres le clavier ; aux uns la performance, aux autres la communication ; et à quand une version « gamegirl » du « gameboy » ? Même si elles ne sont pas sans fondement, ces caricatures comportent le risque de créer de nouveaux stéréotypes, dans lesquels les rôles masculins et féminins se retrouveront enfermés. Les stéréotypes déduits des usages des TIC vont influencer les études de marché sur les nouveaux produits et services, puis la conception de ceux-ci et leur image marketing, et les écarts vont se creuser.

C'est pourquoi certains auteurs pensent qu'il faut plutôt souligner les opportunités culturelles ouvertes aux femmes avec la nouvelle génération de TIC basée sur l'Internet, ainsi que la rupture créée par les réseaux et les ordinateurs domestiques par rapport à l'image traditionnelle de l'informatique ([94]). « L'informatique est portée par un mythe qui dépasse de loin le simple usage de l'ordinateur et la simple programmation. L'ordinateur moderne est entouré d'attentes très fortes. Ces attentes ont été portées par les pères de l'ordinateur. Elles sont ancrées dans un imaginaire légendaire construit autour de valeurs culturellement masculines dans les quelles les femmes ne se retrouvent pas. Toutefois, l'arrivée d'Internet change la donne. Les femmes maintenant sont non seulement utilisatrices, mais deviennent aussi des actrices du réseau » ([95]).

UN BIAIS SEXUÉ DANS LA CONCEPTION DES SYSTÈMES INFORMATIQUES

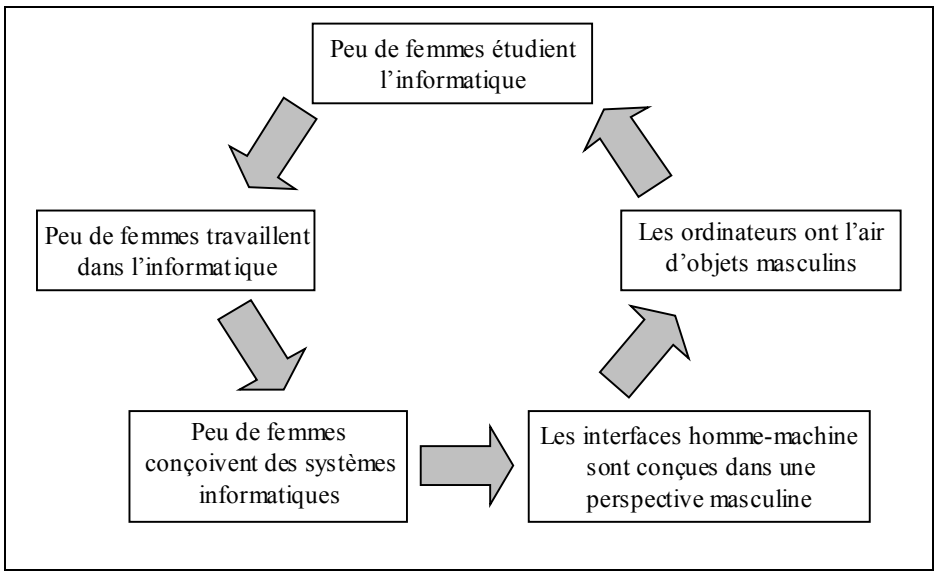
Le fait que les femmes soient largement minoritaires dans les entreprises qui conçoivent et développent les systèmes informatiques entraîne que ceux-ci sont surtout développés par des hommes, par conséquent avec des formes de créativité et des critères d'efficacité typiquement masculins. Les ordinateurs, les logiciels et les interfaces « homme-machine » prennent des apparences masculines, ce qui

([94]) BALKA E., SMITH R., op.cit., pp. 1-8.

([95]) COLLET I., *Approche sexuée du mythe informatique*, dans les Actes des Journées *Digitales*, Bruxelles, 15-17/11/2001, sur http://www.digitales-online.org

décourage les femmes d'entreprendre des études d'informatique ([96]). Ce cercle vicieux est illustré par la figure 2.

Figure 2
Le cycle du déséquilibre



Des équipes de recherche spécialisées dans la conception des interfaces homme-machine distinguent, dans ce domaine, des capacités cognitives « plutôt masculines » ou « plutôt féminines ». Grosso modo, les femmes ont de meilleures capacités verbales, notamment dans l'explicitation de leurs raisonnements. Les hommes ont une meilleure perception spatiale et une meilleure visualisation des représentations en 3D. Les femmes ont un comportement qui dépend davantage du contexte et de l'influence des signaux qui les entourent, tandis que le comportement des hommes est plus indépendant du contexte, ils traitent une tâche à la fois sans se préoccuper du reste. Les hommes cherchent à commander une machine et à se faire obéir, tandis que les femmes les considèrent comme des instruments flexibles. Les interfaces logicielles basées sur des icônes, des pointeurs, des suites d'instructions à exécuter, sont plus proches des représentations masculines. Des interfaces basées sur des questions et réponses, des menus à choix multiples, des procédures qui mémorisent les contextes, sont plus proches des représentations féminines. Toutefois, ces différences cognitives entre hommes et femmes comprennent une part de stéréotypes. De plus, la variabilité des styles cognitifs à l'intérieur d'un même genre est plus grande que la variabilité entre les genres. Par conséquent, il suffirait d'un rééquilibrage du centre de gravité masculin / féminin dans la direction des capacités cognitives « plutôt féminines » pour changer la nature sexuée des interfaces. De nombreux hommes y

([96]) RAMANEE PEIRIS D., GREGOR P., INDIGO V., *Women and computing : breaking the cycle of imbalance at the interface*, in Balka E. and Smith R. (Eds.), *Women, work and compuserization: charting a course to the future*, IFIP / Kluwer Academic Publishers, 2000.

gagneraient aussi ([97]). Les auteurs de cette analyse reconnaissent toutefois que le pari n'est pas gagné d'avance.

Le cas de la ville virtuelle DDS (De Digitale Stad) à Amsterdam leur fournit cependant des arguments. Il s'agit d'une expérience d'environnement virtuel urbain interactif à grande échelle, qui vise à donner aux habitants d'Amsterdam un accès en ligne à une série de services récréatifs, éducatifs, culturels, sociaux, commerciaux et administratifs. Suite à une analyse des utilisateurs au terme de la première phase du projet, il est apparu que le public était surtout jeune et d'un bon niveau d'éducation – ce qui n'était pas inattendu – et essentiellement masculin – ce qui n'était pas prévu, car les concepteurs avaient veillé à intéresser aussi bien les hommes que les femmes à travers les contenus proposés. L'équipe de concepteurs (masculins) a été chargée de développer une nouvelle interface plus attractive, avec effets graphiques 3D accentués et une iconographie plus sophistiquée, mais sans se préoccuper des représentations différenciées que s'étaient construites les utilisateurs masculins et féminins. Il en est résulté une baisse supplémentaire de la fréquentation féminine et une réputation renforcée de « nouveau joujou pour les mecs » ([98]).

Une enquête menée auprès des étudiants en informatique de l'University of East London révèle des différences significatives entre les critères de qualité attribués aux interfaces logicielles par les hommes et les femmes (tableau 31).

Tableau 31
Critères de qualité des interfaces logicielles mentionnés par les étudiants

	Hommes	Femmes
Convivialité d'utilisation	29%	33%
Attractivité visuelle	24%	20%
Facilité de la procédure de navigation	6%	15%
Degré d'interactivité	0%	15%
Pertinence du contenu	0%	13%
Logique et cohérence du contenu	9%	5%
Performance technique	21%	3%

Source : Stepulvage L., Turner E. ([99])

Un argument plus ancien, déjà soulevé dans les années 80, est que les femmes qui travaillent dans la conception de projets et l'analyse de systèmes sont plus enclines que les hommes à prendre en compte les préoccupations des utilisateurs et à

([97]) RAMANEE PEIRIS D., op. cit., pp. 36-39.

([98]) ROMMES E., *Gendered user representations : design of a digital city*, in BALKA E. and SMITH R. (Eds.), *Women, work and compuserization: charting a course to the future*, IFIP / Kluwer Academic Publishers, 2000, pp. 137-145.

([99]) STEPULVAGE L., TURNER E., *Der Beruf der Computerfachkraft*, in *Frauen in der Informationsgesellschaft*, FIFF Kommunikation, Bonn, Nr. 3/2001.

mettre en œuvre des méthodes participatives de conception des systèmes. Les hommes préfèrent utiliser des méthodologies de développement plus formelles et moins interactives. Cet argument perd de sa pertinence aujourd'hui, car les cycles de développement de projets sont de plus en plus courts, la pression sur les délais est plus forte et les méthodologies sont plus formelles.

D'autres auteurs sont persuadés qu'un meilleur équilibre entre hommes et femmes dans la conception des interfaces et le développement des logiciels permettrait d'améliorer leur usage par les femmes ([100]). Ils s'accordent cependant sur le fait que le « biais sexué » dans la conception des systèmes est un facteur de moindre importance que la ségrégation dans l'éducation et dans la conduite des carrières professionnelles.

5. PISTES DE RÉFLEXION POUR L'AVENIR

Quelques tendances récentes sont favorables à une meilleure égalité des chances dans les professions informatiques mais il faut saisir ces opportunités. Les nouvelles professions, liées à la conception de sites Internet, à l'infographie, à la conception de bases de données, au commerce électronique, apparaissent d'emblée moins sexuées que les métiers classiques de l'analyse et de la programmation. Il en est de même pour certaines fonctions informatiques créées dans les entreprises utilisatrices : gestionnaire de réseaux, intégrateur multimédia, consultant ERP par exemple. Il importe, dès lors, de mettre en œuvre des dispositifs qui permettent d'ouvrir les métiers des TIC aux femmes. Des pistes d'actions peuvent être envisagées à divers niveaux (formation, entreprise, culturel, etc.), certaines seront des actions dont les effets sont attendus à long terme, d'autres à plus court terme.

AU NIVEAU DE LA FORMATION

Il est important d'informer les jeunes sur ce que sont concrètement les divers métiers liés aux TIC. Même les étudiants qui s'engagent dans des études informatiques, n'ont pas au départ une idée claire de ce que sera leur futur travail. L'image préalable de la profession est alimentée par des stéréotypes (peu attractifs et peu ouverts aux femmes) plus que par une véritable connaissance des métiers de l'informatique.

Promouvoir la familiarisation aux TIC, à tous les niveaux et pour tous les publics (actifs ou non actifs), est un autre enjeu important, tant pour lutter contre l'e-exclusion que pour briser certains cercles vicieux. Le poids de la reproduction

([100]) GREEN E., PAIN D., *Integrated gender perspective on human-centred approaches to developing computerised office systems*, in CLEMENT A., KOLM P., WAGNER I. (Eds.), *Networking: connecting people in and between organisations*, IFIP Transactions A-38, North Holland, 1994, pp. 221-230.

KLEINN K., SCHINZEL B., *Wie Softwareentwicklerinnen und Entwickler ihre Arbeit beschreiben*, in *Frauen in der Informationsgesellschaft*, FIFF Kommunikation, Bonn, Nr. 3/2001.

sociale est important en matière d'orientation scolaire. Tant que peu de femmes (et de mères) seront engagées dans des métiers liés aux TIC, l'image professionnelle restera celle d'un métier masculin. De même, tant que les femmes resteront moins nombreuses parmi les utilisateurs hors travail, l'ordinateur restera un objet plutôt masculin.

Il est donc important d'intégrer, dans la formation aux usages des TIC, les groupes professionnels non familiarisés aux TIC, qui souvent occupent beaucoup de femmes (aide aux personnes, nettoyage, horeca, etc.), de même que les travailleurs sans emploi. L'alphabétisation générale aux technologies de l'information et de la communication répond à un besoin d'émancipation individuelle et à une nécessité collective.

AU NIVEAU DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Favoriser l'emploi des femmes dans les professions liées aux TIC demande qu'un effort significatif soit fait pour promouvoir des rythmes de travail compatibles avec une vie en dehors du travail, par exemple : encourager des arrangements flexibles compatibles avec la nature du travail. Des possibilités existent en matière de télétravail alterné, mais sans introduire de ségrégation (délibérée ou involontaire) entre les travailleurs sur site et à distance. La maîtrise de la flexibilité et du temps de travail sont des enjeux importants.

Il est important également de sensibiliser les employeurs au cercle vicieux qu'ils mettent eux-mêmes en place. D'une part, ils sont confrontés à une pénurie récurrente de personnel qualifié mais d'autre part, ils limitent d'emblée le nombre de candidats potentiels aux postes vacants en privilégiant les jeunes diplômés dynamiques, branchés et flexibles.

L'organisation progressive du secteur TIC (côté employeurs et employés) devrait être favorable à une normalisation de la gestion des ressources humaines et à la mise en place de meilleures conditions de travail, notamment en matière de gestion du temps de travail.

AU NIVEAU DE LA COMPRÉHENSION ET DE L'ORGANISATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Les acteurs économiques et les décideurs politiques utilisent une représentation du secteur des TIC qui est défavorable au travail des femmes. En effet, à l'instar de l'OCDE et, dans une moindre mesure, d'Agoria, les définitions statistiques du secteur des TIC incluent des branches telles que les câbleries ou le montage d'appareils électrodomestiques (typiquement masculines et traditionnelles) et n'incluent pas des branches « high-tech » telles que le conseil aux entreprises, l'édition, l'audiovisuel, l'infographie, où les femmes sont plus nombreuses et où les qualifications en TIC sont bien plus indispensables. Les indicateurs économiques et sociaux sur les TIC ne reflètent donc pas l'activité des branches où les femmes sont plus présentes. Cette distorsion peut avoir une influence sur des choix en termes de priorités économiques ou politiques, et donner une image tronquée du marché du travail dans les professions des TIC, au profit des emplois masculins.

Les organismes de formation tireraient tout bénéfice d'une identification des emplois des TIC qui accorde davantage de place aux nouveaux services et aux qualifications émergentes, où la place des femmes est plus visible.

AU NIVEAU CULTUREL

L'imagerie liée aux TIC et aux métiers des TIC est très caricaturale et concourt à produire l'image d'un univers où les hommes jeunes, dynamiques et branchés sont rois. Cette imagerie devrait être sérieusement revue car elle contribue à exclure tous ceux qui n'appartiennent pas à ce profil type très restreint, les femmes mais aussi les personnes plus âgées. Une image plus nuancée des TIC et des métiers liés aux TIC aiderait à rafraîchir l'image stéréotypée du professionnel de l'informatique.

Encourager, d'une manière générale, l'implication des utilisateurs dans la conception des outils informatiques et des interfaces homme-machine permettrait d'éviter un renforcement du biais introduit par le fait que les concepteurs sont essentiellement masculins.

SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS

La qualité de l'emploi et du travail dans la société de l'information, de même que l'égalité des chances face aux perspectives d'emploi et de développement professionnel, sont deux défis majeurs relevés dans cette étude.

LES PERSPECTIVES D'EMPLOI DANS LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION

Les TIC créent-elles des emplois ? Quand on cherche à répondre à cette question, le regard se porte d'abord sur le secteur producteur de biens et de services TIC. Ce secteur, et plus particulièrement les services informatiques et les télécommunications, est caractérisé aujourd'hui par une croissance élevée des chiffres d'affaires et de l'emploi. Cependant, son poids dans l'activité économique et dans l'emploi total reste faible. L'impact des TIC sur l'emploi doit être envisagé dans une perspective plus large, qui englobe les secteurs utilisateurs des TIC et les effets induits sur la transformation du travail et des styles de vie. Quant aux nouvelles qualifications requises par les TIC, elles ne se limitent pas aux spécialistes de haut niveau, elles concernent une large gamme de qualifications de tous niveaux, combinant souvent un métier spécifique, hors du domaine des TIC, et une maîtrise de l'usage des technologies.

Développer les perspectives d'emploi dans la société de l'information, c'est surtout encourager et améliorer les usages des TIC dans tous les autres secteurs d'activité, marchands ou non-marchands, et utiliser le secteur public pour enclencher des dynamiques d'innovation. Toutefois, le développement de l'emploi n'est pas exclusivement tributaire des technologies. Des secteurs comme la santé, les services aux personnes, la protection l'environnement, le tourisme et les loisirs, par exemple, sont des niches potentielles de création d'emplois dont le moteur principal n'est pas la technologie, même si celle-ci peut fournir un support efficace à la mise en œuvre et au développement des activités.

Il ne suffit pas de favoriser la création d'emplois, il faut encore rester attentif aux conditions d'emploi et de travail qui caractérisent la société de l'information : un travail plus flexible et plus intensif, des rythmes accélérés, un temps de travail aux limites floues, des perspectives plus incertaines, une précarité galopante. La promotion de l'emploi doit également aller de pair avec une modernisation de l'organisation du travail et un soutien accru au développement des compétences et à la formation, gages d'adaptabilité et d'autonomie.

Créer des emplois et améliorer la qualité de *tous* les emplois ne sont pas deux choses inconciliables. Quand la création d'emplois est uniquement considérée comme un processus d'ajustement à court terme de la main-d'œuvre des entreprises à la croissance des marchés, les formes d'emploi les plus précaires sont

souvent privilégiées (intérim, durée déterminée, temps partiel imposé) et l'investissement dans la formation continuée est beaucoup trop faible. Pourtant, de nombreux indices montrent que négliger la qualité des emplois s'avère contre-performant pour les entreprises. Pour augmenter le taux d'emploi de manière durable, et pas seulement en réponse aux soubresauts des marchés, il faut également améliorer de manière durable la qualité des emplois. On ne peut pas construire une « société de la connaissance » sans favoriser des processus permanents d'apprentissage, à la fois individuels et collectifs, formels et informels, ni sans mettre en place des modalités d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines qui rendent possibles l'expression, la construction et la transmission des connaissances.

La promotion d'un emploi de qualité nécessite l'ouverture de plusieurs chantiers. Un premier concerne le dialogue social. Il s'agit de passer d'une flexibilité imposée à une flexibilité négociée, de donner aux femmes une juste place dans la conduite des négociations, de développer une approche intégrée de l'organisation du temps de travail (durée du travail, rythmes, intensification). La protection sociale est un autre chantier essentiel : comment garantir la continuité des droits sociaux malgré la discontinuité croissante des trajectoires professionnelles individuelles. L'anticipation des besoins en qualifications et en compétences est un troisième chantier clé. Il demande un investissement prioritaire des pouvoirs publics – mais aussi des entreprises et des organismes paritaires – dans une formation qualifiante, qui valide l'acquisition de connaissances et de savoir-faire reconnus et fournit des armes sur le marché du travail. Une attention particulière doit être accordée aux qualifications intermédiaires et à des initiatives qui renforcent des compétences à long terme.

QUAND LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS MENACENT LA QUALITÉ DU TRAVAIL : LES RISQUES D'INTENSIFICATION ET DE DUALISATION

Les nouveaux modes d'organisation liés aux TIC ont conduit à une diversification des formes d'emploi, privilégiant les solutions flexibles et les engagements à court terme. Flexibilité, réseau, technologie, flux tendus, stratégie clientèle, qualité totale, diversification et personnalisation sont au cœur de ces modes d'organisation. Ces transformations, d'abord motivées par le souci d'assurer la compétitivité et de maximiser les profits, ont profondément changé la manière de travailler et les paramètres de définition et de reconnaissance d'un travail de qualité.

Avec les avancées technologiques récentes, des opportunités sont apparues pour développer un travail de qualité, à la fois rentable et porteur d'une flexibilité socialement et individuellement valorisante. Toutefois, de nombreuses entreprises ont conduit leur personnel sur les chemins de l'insécurité, du stress, de la surcharge de travail et de l'éphémère. Notre rapport montre l'ambivalence de ces transformations et met en évidence le caractère inégalement réparti des effets qu'elles induisent sur la qualité du travail.

Il convient d'abord de dissiper quelques équivoques à propos de l'évolution du travail. Le nouveau modèle du travail « high-tech » est souvent décrit de manière idéalisée : la fin des hiérarchies, la convivialité, la créativité, l'autonomie, le travail en groupe et des rémunérations élevées, partiellement liées aux performances. La réalité et bien plus nuancée, il s'agit souvent aussi d'un univers de travail fragile, incertain et exigeant, voire tyrannique. L'activisme et la surcharge de travail sont monnaie courante et, en cas de conflit, les formes usuelles d'expression de la solidarité – notamment le syndicalisme – sont évacuées. Le travail en groupe favorise certes l'auto-organisation et la décentralisation des responsabilités, mais la pression du groupe peut s'avérer encore plus contraignante que celle de la hiérarchie quand il s'agit de respecter des délais ou des cadences. Un environnement de travail dominé par les TIC ne développe pas forcément les qualifications et les compétences, il peut aussi favoriser des formes de « taylorisme intellectuel » et appauvrir le contenu des emplois.

D'une manière générale, la qualité du travail est menacée par certaines tendances lourdes en matière d'organisation :

- La flexibilité se développe sous des formes de plus en plus diversifiées : temps de travail, localisation du travail, statuts et contrats, liens de subordination, polyvalence et mobilité. Une flexibilité excessive renforce la dualisation du marché du travail, selon un modèle centre/périphérie : un groupe central, qui maintient sa stabilité ou retire des bénéfices des nouvelles formes d'organisation, et de multiples groupes périphériques, fournissant une main-d'œuvre contingente.

- Le « juste-à-temps », appliqué aux biens comme aux services, introduit l'urgence comme principe régulateur de l'organisation du travail. Zéro délai, zéro stock, zéro défaut sont des mots d'ordre qui reportent sur le travailleur la pression provenant des fluctuations des marchés.

- Les stratégies commerciales axées sur la relation clientèle induisent de nouveaux rythmes de travail, une accessibilité étendue des services et une rapidité accrue des interventions. La pression de la clientèle est un facteur important de l'intensification du travail.

- La standardisation et la codification des connaissances, de même que la gestion automatisée des flux d'information et les systèmes de contrôle électronique des performances, favorisent un renouveau du taylorisme, principalement dans les services. Les réseaux informatiques et le chronomètre font bon ménage. La mesure et la procédure deviennent des obsessions.

- Les travailleurs sont de plus en plus souvent confrontés à des situations professionnelles paradoxales. D'un côté, leur marge d'autonomie augmente mais en même temps, la maîtrise qu'ils ont de leur travail et de leur vie diminue. Beaucoup de situations de travail se caractérisent par de sérieux décalages entre les exigences des emplois et les ressources disponibles. L'autonomie contrainte conduit au travail sans limites.

- Dans certaines branches d'activité, le rythme des changements organisationnels ou structurels est devenu frénétique. Ces turbulences ne sont pas toujours perçues comme la manifestation d'un dynamisme entrepreneurial ; elles peuvent aussi générer insécurité et anxiété. Il y a une asymétrie profonde entre l'appel à l'implication personnelle des travailleurs et la logique froide des restructurations imposées par les marchés financiers.

La détérioration de la qualité du travail, telle que la vivent de nombreux travailleurs – et davantage de femmes que d'hommes – a des effets néfastes et contre-performants sur la santé, la sécurité et le bien-être au travail. Le stress s'est immiscé dans la plupart des milieux professionnels et les conditions de travail pénibles touchent plus fréquemment les travailleurs précaires ou atypiques. Les discriminations à l'égard des femmes se renforcent, aussi bien dans les temps de travail flexibles que dans les formes flexibles de rémunération. La question du vieillissement au travail prend une intensité nouvelle, sous l'effet de stéréotypes qui visent à exclure les travailleurs âgés … à partir d'un seuil d'âge de plus en plus bas. Or, la qualité du travail a une influence déterminante non seulement sur l'efficience des travailleurs âgés, mais aussi sur leur bien-être et leur état de santé. Enfin, la perte de sens du travail est une conséquence directe de formes d'organisation basées sur le principe : « pas de long terme ».

LES FEMMES DANS LES MÉTIERS LIÉS AUX TIC : UNE PLACE À CONQUÉRIR

La dimension du genre est un enjeu crucial des politiques d'emploi et d'amélioration de la qualité du travail. Elle révèle toute son acuité dès que l'on examine les métiers directement liés aux TIC. Le déséquilibre entre femmes et hommes dans ces professions est un problème sérieux mais complexe, qui renvoie à des facteurs liés aux conditions d'emploi et de travail, mais aussi à l'éducation et à la « culture professionnelle » particulière de ces métiers.

La place des femmes a été examinée à la fois dans le secteur des TIC en tant que tel mais également dans les secteurs utilisateurs. Les femmes ne représentent qu'un quart des emplois du secteur des TIC, même si elles ont un peu mieux profité que les hommes des créations d'emplois récentes. Dans les fonctions de direction, elles sont moins nombreuses dans le secteur des TIC que dans le reste de l'économie. A niveau des professions, il y a moins de 20% de femmes parmi les spécialistes de l'informatique.

Dans les branches d'activité qui font un usage stratégique et intensif des TIC (finances, conseil aux entreprises, bureaux d'étude, édition, médias, voyage, télécommunications), les femmes sont plus nombreuses, mais leurs qualifications techniques ne sont pas toujours reconnues, même si elles sont d'un niveau élevé (infographie, bases de données, publication électronique, etc.). Dans les branches d'activité où les TIC constituent un support plutôt qu'un outil stratégique, on trouve une concentration élevée de femmes dans les fonctions de support administratif (secrétariat, comptabilité, gestion de dossiers, accueil). Une formation de base aux TIC est nécessaire dans ces métiers, mais les qualifications clés se

situent au-delà des TIC : langues, compétences relationnelles, maîtrise d'un domaine fonctionnel au sein d'une entreprise (comptabilité, gestion de personnel, etc.) ou d'une spécialisation liée à la branche. Enfin, de très nombreuses femmes travaillent dans des branches où elles n'ont aucune occasion de se familiariser avec les TIC (petit commerce, services personnels, horeca), ce qui peut être générateur d'exclusion dans une société où l'accès à de nombreux services, privés ou publics, repose de plus en plus sur une certaine « alphabétisation informatique ». Les premiers pas de cette alphabétisation informatique sont souvent faits dans le cadre professionnel.

Dans la formation initiale aux métiers des TIC (enseignement supérieur court ou long), les femmes sont encore moins nombreuses que dans le travail, ce qui n'augure pas d'une résorption facile ni rapide du *gender gap*. Les déséquilibres dans le public de la formation professionnelle continue sont toutefois moins accentués. Dans les usages domestiques de l'ordinateur et de l'Internet, par contre, les différences entre hommes et femmes sont moins marquées.

Cinq catégories de facteurs explicatifs sont avancés pour comprendre les déséquilibres liés au genre dans les métiers des TIC :

- Les facteurs liés à l'éducation se situent en amont des choix professionnels. Les études en informatique et dans les disciplines connexes restent trop peu attractives pour les femmes. Dès l'enseignement secondaire, une série de biais ont été identifiés ; ils n'excluent pas forcément les filles mais ils favorisent les garçons : image masculine, assimilation aux mathématiques et à l'ingénierie plutôt qu'à la communication et la gestion, usages ludiques fortement sexués, effets de reproduction sociale.

- Les conditions de travail dans les métiers intensifs en TIC sont globalement assez défavorables pour les femmes, notamment à cause des rythmes de travail asociaux et de critères de recrutement peu ouverts aux femmes.

- Les carrières professionnelles favorisent les hommes. Les femmes rencontrent vite un « plafond de verre » une fois qu'elles progressent dans leur carrière. Cette progression obéit souvent à des règles du jeu informelles, définies entre hommes et pour les hommes.

- Un certain nombre de facteurs culturels renforcent l'image masculine de l'informatique, notamment les figures du pionnier et du hacker, de même que les stéréotypes véhiculés par les jeux électroniques.

- Enfin, de nombreux auteurs mentionnent un effet de genre dans la conception même des logiciels et des interfaces « homme » - machine. Dans la mesure où peu de femmes conçoivent des systèmes informatiques, leurs perceptions et capacités cognitives spécifiques ne sont pas incorporées dans ces systèmes et il s'ensuit un cercle vicieux qui privilégie l'approche masculine.

L'amélioration de la position des femmes dans les métiers liés aux TIC requiert un faisceau convergent de mesures correctrices, à la fois dans le domaine de la

formation, dans l'organisation du travail au sein des entreprises, au niveau de la compréhension et de l'organisation du marché du travail et dans l'imagerie caricaturalement masculine des TIC qui concourt à (re)produire l'image d'un univers entièrement dédié aux hommes jeunes, dynamiques et branchés.

DES PROPOSITIONS POUR AMÉLIORER LES POLITIQUES DE L'EMPLOI DANS LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION

En raison de la structure adoptée dans ce rapport final, des propositions et pistes d'action sont proposées à la fin de chaque section, dans la logique de l'analyse et de l'argumentation qui y sont exposées. On se bornera donc à résumer ici quelques thèmes transversaux, qui ont été développés de manière plus ciblée dans le corps du rapport.

COMBLER LE DÉFICIT DE COMPÉTENCES ET AGIR SUR LA FORMATION

Au-delà de certaines formes de pénurie de professionnels très qualifiés dans le domaine des TIC, la notion de déficit de compétences désigne tous besoins de renforcement et d'adaptation des compétences des travailleurs dans la perspective de la société de l'information. Combler ce déficit, c'est donc notamment :

- renforcer la formation et l'adaptation pour les qualifications intermédiaires dans les industries et les services d'information et de communication ;

- promouvoir des systèmes de formation qui favorisent des compétences élargies, incluant trois dimensions : les compétences spécifiques d'un métier de base, les compétences en matière de communication et d'organisation, les compétences dans l'usage des TIC ;

- combattre les formes d'exclusion sociale liées au développement des TIC et de leurs usages dans les entreprises et dans la société.

Promouvoir la familiarisation aux TIC, à tous les niveaux et pour tous les publics, est un enjeu important, tant pour lutter contre l'exclusion que pour briser certains cercles vicieux. Le poids de la reproduction sociale est important en matière d'orientation scolaire. Tant que peu de femmes (et de mères) seront engagées dans des métiers liés aux TIC, l'image professionnelle restera celle de métiers masculins, marqués par des stéréotypes et peu attractifs pour les femmes. L'alphabétisation générale aux technologies de l'information et de la communication répond également à un besoin d'émancipation individuelle et à une nécessité collective.

REPENSER L'ÉVALUATION DU TEMPS PROFESSIONNEL ET DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Le temps est devenu une problématique clé dans la vie professionnelle, dans la vie de tous les jours, et dans l'articulation entre ces deux sphères. Les rythmes de travail et la charge de travail sont devenus de plus en plus intenses, le temps de travail est de plus en plus éclaté et désynchronisé par rapport aux autres temps de la vie. L'enjeu est de définir de nouvelles mesures du temps de travail qui tiennent

compte du temps de travail direct et indirect. Évaluer la densité du temps de travail ou la charge de travail est aussi un nouveau champ d'investigation.

Concevoir des indicateurs de charge de travail appropriés aux nouvelles situations de travail est une tâche qui concerne à la fois les caractéristiques physiques ou techniques du travail, les facteurs organisationnels objectifs et leur perception par les travailleurs. Le temps est révolu où un poste de travail pouvait être évalué en l'absence du travailleur. Aujourd'hui, une telle évaluation nécessite des enquêtes, des entretiens, un travail sur le terrain.

FACILITER LE VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL

Préserver des conditions de travail décentes pour les travailleurs plus âgés et maintenir des taux d'activité élevés parmi ceux-ci nécessitent des stratégies anticipatives sur plusieurs fronts, notamment :

- promouvoir des formes d'organisation du travail qui privilégient l'expérience, la réflexivité et l'accumulation des savoir-faire, surtout dans un environnement dominé par les TIC ; réduire certains aspects de la pénibilité du travail liés à la pression du temps ;
- développer des formes progressives de réduction du temps de travail en fonction de l'âge ;
- offrir des perspectives et des modalités de formation adéquates par rapport aux besoins et aux potentialités de cette tranche d'âge ; lutter, à travers la formation, contre la résignation et la difficulté à se projeter dans l'avenir ;
- accompagner le changement, laisser aux travailleurs le temps de construire de nouveaux équilibres et de nouvelles stratégies protectrices.

REFUSER LA MISE À L'ÉCART DES FEMMES

Les nouvelles formes d'organisation du travail présentent des risques spécifiques pour les femmes, qui restent majoritaires dans les emplois au contenu appauvri et sont souvent piégées dans les « trappes financières » liées aux emplois atypiques. L'extension des horaires de travail non standard complique un peu plus leur insertion et leur parcours professionnel. Toutes ces tendances viennent renforcer les inégalités persistantes du marché du travail. Une réelle volonté politique de changer les choses doit se concrétiser notamment dans trois domaines imbriqués :

- La politique familiale. Il s'agit d'une part, de promouvoir une déspécialisation des rôles et l'offre d'assistance domestique (via des emplois de proximité par exemple) et d'autre part, de mettre en place une véritable politique d'accueil de l'enfant, tant au niveau des systèmes de garde que des politiques du temps de travail pendant la petite enfance.

- La politique du temps. Le temps de travail n'est pas qu'une question individuelle ; la gestion collective du temps relève des politiques de l'État et des acteurs sociaux. Les décisions prises en matière d'équipements et d'infrastructures (transports, crèches) et en matière de politique du temps

(congés parentaux, familiaux, conditions du temps partiel, interruptions de carrière) déterminent le caractère socialement acceptable des nouveaux rythmes de travail.

– Une meilleure ouverture aux femmes des instances de négociation et de décision. Les femmes, et les problématiques qui les concernent, restent encore très largement absentes des lieux de pouvoir, des instances de décision, des espaces de négociation et même de consultation. Un effort conséquent doit notamment être fait pour introduire les questions de genre dans tous les aspects de la vie syndicale.

SENSIBILISER LES EMPLOYEURS, NÉGOCIER LA QUALITÉ DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

Mettre la qualité du travail et de l'emploi au cœur des négociations collectives est indispensable, dans l'intérêt des travailleurs comme celui des employeurs. Parmi les priorités des travailleurs, figureront très certainement les problématiques de la gestion du temps, de la mesure de la charge de travail, de la prévention des exclusions et de la riposte à l'insécurité. Toutefois, si la dégradation des conditions de travail est préjudiciable aux travailleurs, elle l'est aussi aux employeurs : certains emplois ne sont plus attractifs, les dysfonctionnements s'accumulent, la loyauté se perd, le développement des connaissances et l'innovation s'enracinent mal dans la précarité ou dans une rotation perpétuelle du personnel.

EN GUISE D'ÉPILOGUE, DEUX QUESTIONS … ET DEUX RÉPONSES

QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION PORTEUSE DE BONNE QUALITÉ DE L'EMPLOI ?

C'est une organisation qui n'écrase pas les individus, une organisation qui reconnaît l'initiative des salariés, qui limite les périodes d'urgence, qui rend le travail prévisible, qui subordonne l'évaluation à la reconnaissance de l'activité réelle de travail, qui procure des carrières sûres à ceux qui le souhaitent et une bonne visibilité des perspectives professionnelles, qui offre des phases de changement, de stabilité, qui procure des espaces de parole et d'expression collective sur les difficultés du travail. Face à un tel modèle idéal, des échelles de priorité doivent être définies de manière concertée, avec un espace de parole et de négociation équitable pour les femmes.

QU'EST-CE QU'UNE FLEXIBILITÉ SOCIALEMENT SOUTENABLE ?

La notion de flexibilité socialement soutenable repose sur le constat qu'il existe des marges de manœuvre, trop souvent inexploitées, dans l'articulation entre la technologie, l'organisation des entreprises et le marché du travail. Elle vise à promouvoir une flexibilité négociée, où les travailleurs reprennent l'initiative sur leurs conditions d'emploi et de travail et où les pouvoirs publics jouent un rôle moteur dans la construction d'un cadre institutionnel à la fois protecteur et stimulant. Il s'agit d'une flexibilité qui ne favorise pas les plus forts – c'est-à-dire les professionnels spécialisés, les travailleurs qualifiés, ceux qui appartiennent au

noyau dur du marché du travail – au détriment de tous les autres ; d'une flexibilité qui ne dépossède pas les individus de toute maîtrise de leur devenir professionnel et personnel ; d'une flexibilité qui les fait passer d'un univers subi à un environnement choisi. Le contexte est mûr. La persistance de conditions de travail sacrificielles n'est plus compatible avec les promesses de croissance et de bien-être de la société de l'information.

BIBLIOGRAPHIE

AUDIART M., *Vers la société de la connaissance : résultats d'une enquête sur les nouvelles formes d'organisation du travail*, Fondation de l'Entreprise, Bruxelles, 1998.

AWT, *Enquête sur les usages des TIC des citoyens, des PME et des communes en Wallonie*, Namur, 2000.

BAILLY A-F., CADIN L., DE SAIN-GINIEZ V., *Carrières nomades et contextes nationaux*, dans la *Revue française de gestion des ressources humaines*, n° 37, novembre 2000.

BALKA E. and SMITH R. (Eds.), *Women, work and compuserization: charting a course to the future*, IFIP / Kluwer Academic Publishers, 2000.

BARRÈRE-MAURISSON M-A (sous la direction de), *Partage des temps et des tâches dans les ménages*, Collection Cahier Travail et Emploi, La Documentation française, 2001.

BELT V., RICHARDSON R., WEBSTER J., *Women's work in the information economy : the case of telephone call centres*, in *Information, Communication and Society*, vol. 3 n° 3, 2000.

BELT V., RICHARDSON R., WEBSTER J., *WOWIS - Work opportunities for women in the information society*, Final report to the European Commission, CURDS, University of Newcastle.

BENCHETTRIT N., *Les cadres se rebiffent*, dans *Alternatives économiques*, N° 192, mai 2001.

BENDER A-F., PIGEYRE F., DE SAin-GINIEZ V., *Les femmes dans la société de l'information: opportunités et risques de nouvelles carrières*, dans les Actes du XIIème Congrès de l'AGRH "*La GRH dans la société de l'information*", LENTIC, Université de Liège, septembre 2001.

BOULIN J.-Y., HOFFMANN R., *Les nouvelles pistes du temps de travail*, Éditions Liaisons, 2000.

BTS, *Le travail sans limites ? Réorganiser le travail et repenser la santé des travailleurs*, Bulletin d'information du bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité, numéro spécial, 15-16 février 2001.

CASTELLS M., *La société en réseaux*, Fayard, 1998.

CEFORA/UPEDI, *Fonctions critiques et besoins de formation*, CEFORA, Bruxelles, avril 2001.

CLINET M-R., *Convictions et résistances, alphabétisation électronique et insertion socioprofessionnelle de femmes peu scolarisées*, dans les Actes des Journées *Digitales*, Bruxelles, 15-17/11/2001, sur http://www.digitales-online.org

COLLET I., *Approche sexuée du mythe informatique*, dans les Actes des Journées *Digitales*, Bruxelles, 15-17/11/2001, sur http://www.digitales-online.org

COMMISSION EUROPÉENNE, *L'emploi en Europe 2000*, Bruxelles, 2001.

COMMISSION EUROPÉENNE, *Le marché du travail des professionnels de l'informatique en Europe*, dans Europe Sociale, supplément 1/1990.

COMMISSION EUROPÉENNE, *Les perspectives d'emploi dans la société de l'information*, COM(1998)590final.

COMMISSION EUROPÉENNE, *Stratégies pour l'emploi dans la société de l'information*, 2000.

DE BRIER C., MEULEMAN F., *La formation professionnelle continue dans les entreprises belges*, rapport pour le Fonds social européen, ICHEC, Bruxelles, 1996

DEJOURS C., *Souffrance en France, La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, Points, 1998.

DENEUVE C., *Le contrat de travail temporaire est-il un emploi précaire ?*, dans *Problèmes économiques*, La Documentation Française, n°2729 (sept. 2001).

DUVAL G., *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et McDonald's,* Éditions La Découverte et Syros, Paris, 1988, 2000.

EPOC, *Useful but Unused : Group Work in Europe* - Findings from the European Survey, SX-21-99-408-EN-C, 1996

EUROPEAN COMMISSION, *Employment trends in Europe 2000*.

FEACVT, *Dix ans de conditions de travail dans l'union européenne*, EF/00/128/FR, 2001.

FONDEUR Y., *Amazon.com ou la désillusion sociale des salariés de la « nouvelle économie »* dans *Problèmes économiques*, n° 2.274, 15 août 2001.

GADREY Jean, *Nouvelle économie, nouveau mythe*, Flammarion, 2000.

GARCIA A., *The « second sex » of European trade unionism*, in *European Trade Union Yearbook*, 1999.

GREEN E., PAIN D., *Integrated gender perspective on human-centred approaches to developing computerised office systems*, in Clement A., Kolm P., Wagner I. (Eds.), *Networking: connecting people in and between organisations*, IFIP Transactions A-38, North Holland, 1994.

HAMELIN P., *La durée du travail des conducteurs professionnels comme enjeu de la flexibilité et de la compétitivité des transports routiers de marchandises*, dans *Bulletin d'information du bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité*, BTS, numéro spécial, *Le travail sans limites ? réorganiser le travail et repenser la santé des travailleurs*, 15-16 février 2001.

KLEINN K., SCHINZEL B., *Wie Softwareentwicklerinnen und Entwickler ihre Arbeit beschreiben*, in *Frauen in der Informationsgesellschaft*, FIFF Kommunikation, Bonn, Nr. 3/2001.

KOUZMIN A., KORAC-KAKABADSE N. et al. (1999). *Globalization and information technology: vanishing social contracts, the "pink collar" workforce and public policy challenges*, in *Women in management review*, 14(6).

LASFARGUE Y., *Emploi et commerce électronique*, dans *La nouvelle donne du commerce électronique*, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, Paris, 1999.

LASFARGUES Y., *Apprendre à évaluer l'ergostressie*, dans *Travail & changement*, revue de l'ANACT, n° 262, décembre 2000.

LAUFER J., *Les femmes cadres et la question du temps*, dans *Travail & changement*, octobre 1999.

LEFEBVRE J., *La société de consolation, chronique d'une génération ensorcelée*, Sens et Tonka, 2000.

LEMAIRE L., VALENDUC G., VENDRAMIN P., *Nouvelles technologies et nouvelles formes de travail : le cas de la presse et de l'édition*, rapport pour le Conseil wallon de Politique Scientifique (CPS-CESRW), Liège, mai 2001.

LUNDVALL B-A., BORRAS S., *The globalising learning economy: implications for innovation policy*, EUR 18307EN, European Commission, Brussels, December 1997.

MENEZ R., MUNDER I., TÖPSCH K., *Personnel recruitment and qualification in the IT sector – firrst results of the on-line study BIT-S*, in the proceedings of the conference *Innovations for an e-society: challenges for technology assessment*, ITAS Karlsruhe, 2001. Munder I., *Frauen in der IT-Branche*, TA-Informationen 3/2001, Akademie für Technikfolgenabschätzung, Stuttgart.

Ministère fédéral de l'emploi et du travail (META), *La population active en Belgique : situation au 30.06.1999*.

MISPELBOM F., *Les démarches qualité : nouveaux terrains pour d'anciennes questions*, dans *Les nouvelles réalités du travail*, Actes du colloque TEMPI, Semaine Transnationale ADAPT mars 2000, sous la coordination de la Fondation André Renard et Emergences, 2000.

MOL D., *Se heurter au temps : l'expérience néerlandaise d'une nouvelle gestion du temps quotidien*, dans les actes de la conférence *Sphères privée et professionnelle : vers une recomposition des rôles et des actions*, Gembloux, 8 & 9 novembre 2001.

NESY - LEHNDORFF S., MERMET E. (eds.) *New forms of employment and working time in the service economy*, Country case studies, report n° 69, European Trade Union Institute, Brussels, April 2001.

OECD, *Measuring the ICT sector*, Paris, 2001.

OCDE, *Perspectives des communications – Société de l'information,* Paris, 2001.

PRINGLE R., NIELSEN S., VON HELLENS L., GREEHILL A., PARFITT L., *Net gains: success strategies of professional women in IT*, in BALKA E. and SMITH R. (Eds.), *Women, work and compuserization: charting a course to the future*, IFIP / Kluwer Academic Publishers, 2000.

RAMANEE PEIRIS D., GREGOR P., INDIGO V., *Women and computing : breaking the cycle of imbalance at the interface*, in BALKA E. and SMITH R. (Eds.), *Women, work and compuserization: charting a course to the future*, IFIP / Kluwer Academic Publishers, 2000.

REICH R., *Futur parfait, progrès technique, défis sociaux*, Éditions Village Mondial, Paris, 2001.

Revue *Alternatives économiques*, n° 188, janvier 2001.

ROMMES E., *Gendered user representations : design of a digital city*, in BALKA E. and SMITH R. (Eds.), *Women, work and compuserization: charting a course to the future*, IFIP / Kluwer Academic Publishers, 2000.

SENNET R., *Le travail sans qualités, les conséquences humaines de la flexibilité,* Albin Michel, 2000.

STANTWORTH J., *Women and work in the information age*, in *Gender, Work and Organisation*, n° 7/1, 2000.

STAR – Millar J., *IT skills and employment: assessing the supply and demand*, SPRU, STAR Report n°11 for the European IST programme, Brighton, June 2001.

STEPULVAGE L., TURNER E., *Der Beruf der Computerfachkraft*, in *Frauen in der Informationsgesellschaft*, FIFF Kommunikation, Bonn, Nr. 3/2001.

SUPIOT A. (sous la direction de), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission européenne, Flammarion, 1999.

SURIYA M., PANTELI A., *The globalisation of gender in IT*, in BALKA E. and SMITH R. (Eds.), *Women, work and compuserization: charting a course to the future*, IFIP / Kluwer Academic Publishers, 2000.

THÉBAUD-MONY A., *L'impact de la précarité et de la flexibilité sur la santé des travailleurs,* dans *Bulletin d'information du bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité*, BTS, numéro spécial, *Le travail sans limites ? réorganiser le travail et repenser la santé des travailleurs*, 15-16 février 2001.

Travail & Changement, revue de l'ANACT, n° 256, mai 2000.

UPEDI-CEFORA, *Fonctions critiques et besoins de formation*, Bruxelles, avril 2001.

VALENDUC G., VENDRAMIN P., *Les tendances structurantes dans l'évolution des métiers administratifs*, Rapport pour Bruxelles Formation et le Fonds social européen, Bruxelles, 2000.

VALGAEREN E., *Loopbanen van vrouwen in management en ICT*, Sociaal Economisch Instituut (SEIN), Limburgs Universitair Centrum, Hasselt, sept. 2001.

VELTZ P., *Le nouveau mode industriel*, Ed. Gallimard, Le débat, 2000.

VENDRAMIN P., *La flexibilité du travail, un défi collectif*, rapport d'enquête pour la CNE Namur-Luxembourg, FTU, Namur, mai 2001.

VENDRAMIN P., *Le travail atypique – résultats d'enquête*, FTU en collaboration avec le Service syndical des femmes CSC, Bruxelles, 2001.

VENDRAMIN P., *Les employés de l'industrie*, enquête réalisée à la demande et en collaboration avec la CNE, Fondation Travail-Université, Namur, mai 2000.

VENDRAMIN P., VALENDUC G., DE KEYSER N., ROLLAND I., *La télémédiation dans les services*, rapport pour le Fonds social européen et la Région wallonne, mai 2001.

VENDRAMIN P., VALENDUC G., *L'avenir du travail dans la société de l'information, Enjeux individuels et collectifs,* Éditions L'Harmattan, Paris, 1999.

VENDRAMIN P., VALENDUC G., ROLLAND I. (FTU), RICHARDSON R., GILLESPIE A., BELT V. (CURDS), CARRÉ D., MAUGÉRI S., COMBÈS Y. (LabSIC), PONZELLINI A., PEDERSINI R., NERI S. (Fond. Seveso), *Flexible work practices and communication technology*, Report for the European Commission, SOE1-CT97-1064, DG XII, Brussels, 2000.

VENDRAMIN P., VALENDUC G., *Technologies et flexibilité, les défis du travail à l'ère numérique*, Éditions Liaisons, Paris, 2002.

VOLKOFF s., *Le travail au cœur du débat*, dans *Travail & Changement*, n° 262, Décembre 2000.

WARRANT F., *Favoriser l'innovation dans les services – un rôle pour les pouvoirs publics*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2001.

WEBSTER J., *Shaping women's work : gender, employment and information technology*, Longman, London, 1996.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE **3**

INTRODUCTION **5**

SECTION 1 :
L'EMPLOI DANS LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION **7**

1. CONSTATS, ENJEUX, OBJECTIFS 9
Les TIC : un rôle stratégique mais non exclusif dans les stratégies pour l'emploi. *9*
Développer les emplois sur de nombreux axes *14*
Promouvoir la qualité des emplois *15*
Moderniser l'organisation du temps de travail *17*
Développer les compétences et soutenir la formation *18*

2. LES CHANTIERS À OUVRIR 21
Se donner des moyens pour orienter collectivement les transformations du marché du travail *21*
Anticiper les qualifications et promouvoir l'adaptation des travailleurs *23*
Une priorité à la formation qualifiante 23
Une formation qui renforce les qualifications intermédiaires en TIC 24
Une priorité à des formations qui renforcent des compétences à long terme 25
L'adaptation des travailleurs tout au long de la vie professionnelle 25

3. RÉCONCILER QUALITÉ DU TRAVAIL ET QUANTITÉ D'EMPLOIS 26
Privilégier seulement la quantité d'emplois contribue à renforcer la dualisation et l'exclusion *26*
Négliger la qualité des emplois est contre-performant pour les entreprises *27*
L'amélioration de la qualité des emplois est le meilleur moyen pour augmenter le taux d'emploi de manière durable *28*
Qualité des emplois et création d'emplois doivent coexister pour mettre en place la société de la connaissance *29*

4. CONCLUSIONS : PROMOUVOIR LA QUALITÉ DES EMPLOIS ET LA COHÉSION SOCIALE 30

SECTION 2 :
CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET QUALITÉ DE L'EMPLOI **33**

INTRODUCTION 35

1. QUELQUES ÉQUIVOQUES À PROPOS DE L'ÉVOLUTION DU TRAVAIL 36
Le nouveau modèle de travail dans la société de l'information : la fin des hiérarchies, la convivialité, la créativité et des revenus élevés *36*
Le travail en groupe (réel ou virtuel) et l'autonomie : les clés d'un travail de qualité *38*
Les nouveaux modes d'organisation du travail font appel aux compétences et développent la qualification *39*

2. LA QUALITÉ DU TRAVAIL MENACÉE PAR CERTAINES TENDANCES LOURDES EN MATIÈRE D'ORGANISATION 40
La flexibilité sous toutes ses formes *41*
Les TIC : un rôle clé intimement lié aux stratégies managériales *43*
Le juste à temps ou l'urgence comme mode d'organisation *44*
Zéro stock 45
Zéro délai 46
Zéro défaut 46
La pression sur le travail liée aux politiques axées sur la clientèle *47*
Le client roi : vers de nouveaux rythmes de travail 47
Pression de la clientèle et intensification du travail 48
Maîtriser l'intervention humaine ou comment Taylor envahit les services *49*
L'empreinte des technologies 50
L'obsession de la mesure : informatique et chronomètre font bon ménage 52
La montée de la qualité 53
L'autonomie contrainte et le travail sans limites *55*
Changements, adaptabilité, insécurité *56*

3. LES CONSÉQUENCES SOCIALES D'UNE DÉTÉRIORATION DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL 57
Des effets sur la santé, la sécurité et le bien-être au travail *57*
Le renforcement des discriminations à l'égard des femmes *59*
L'exclusion des travailleurs âgés *61*
La perte de sens au travail *62*

4. DES PISTES D'ACTION 63
Négocier la qualité du travail et de l'emploi *63*
Repenser le calcul du temps professionnel et l'évaluation de la charge de travail *64*
Vieillissement au travail : dépasser la solution des sorties précoces *66*
Refuser la mise à l'écart des femmes *68*
Une véritable politique familiale 68
Une politique du temps renouvelée 69
Une présence réelle dans les lieux de négociation 71
Réaffirmer le rôle clé de la formation *72*
Sensibiliser les employeurs *72*
Qu'est-ce qu'une organisation porteuse de bonnes conditions de travail ? *73*

SECTION 3 :
LA PLACE DES FEMMES DANS LES MÉTIERS LIÉS AUX TIC 75

INTRODUCTION 77

1. LES TIC ET L'EMPLOI FÉMININ 77
L'emploi des femmes dans le secteur des TIC *77*
Les femmes ne représentent qu'un quart des emplois du secteur des TIC 78
Les femmes ont légèrement mieux profité que les hommes de la création d'emplois dans le secteur des TIC 79
Les femmes ne sont pas plus nombreuses parmi les indépendants que parmi les salariés 80
Au-delà des chiffres, des incertitudes 80

La place des femmes dans les professions de l'informatique *81*
Moins de 20% de femmes parmi les informaticiens en Belgique 81
Fonctions de direction : moins de femmes dans l'informatique que dans l'ensemble de l'économie 83
Les femmes ont pourtant un niveau de formation élevé 83
La proportion d'informaticiennes au chômage diminue 84
L'emploi des femmes dans les secteurs utilisateurs de TIC *84*

2. L'ÉDUCATION ET LA FORMATION AUX TIC 89
La formation initiale *89*
La formation professionnelle *90*

3. LA FAMILIARISATION AUX TIC 93

4. HYPOTHÈSES EXPLICATIVES ET ENJEUX 95
Des déséquilibres dans l'éducation et la formation *95*
Des conditions de travail qui défavorisent les femmes *97*
Les caractéristiques du travail 97
L'organisation du travail 98
Le type de marché du travail 99
Des carrières professionnelles qui favorisent les hommes *100*
Des facteurs culturels qui renforcent l'image masculine de l'informatique *103*
Un biais sexué dans la conception des systèmes informatiques *104*

5. PISTES DE RÉFLEXION POUR L'AVENIR 107

SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS 111

Les perspectives d'emploi dans la société de l'information *111*
Quand les changements organisationnels menacent la qualité du travail : les risques d'intensification et de dualisation *112*
Les femmes dans les métiers liés aux TIC : une place à conquérir *114*
Des propositions pour améliorer les politiques de l'emploi dans la société de l'information *116*
En guise d'épilogue, deux questions … et deux réponses *118*

BIBLIOGRAPHIE 121