

**Marc-Eric Bobillier Chaumon**

# **Psychologie du travail digitalisé**

**Nouvelles formes de travail  
et clinique des usages**

**DUNOD**

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
	

© Dunod, 2023

11 rue Paul Bert - 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-083573-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

<i>Introduction</i> .....	5
<b>CHAPITRE 1 – VERS UN ÉTAT DES LIEUX DES TRANSFORMATIONS DIGITALES</b> ....	13
1. Quelques repères conceptuels : techniques, technologies et TIC-C.....	15
2. Vers une catégorisation des technologies : des systèmes matures aux technologies émergentes.....	35
<b>CHAPITRE 2 – LA CLINIQUE DES USAGES : UNE DÉMARCHÉ COMPRÉHENSIVE ET TRANSFORMATRICE DES ACTIVITÉS DIGITALISÉES</b> .....	65
1. Cadre théorique et positionnement épistémologique de la clinique des usages .....	67
2. Les quatre perspectives d'analyse et d'intervention de la clinique des usages .....	69
<b>CHAPITRE 3 – COMPRENDRE LE RÔLE ET LA FONCTION PSYCHOSOCIALE DES TECHNOLOGIES DANS L'ACTIVITÉ ET SON DÉVELOPPEMENT</b> .....	73
1. Rôles et apports des technologies dans l'activité : des contributions contrastées.....	75
2. Le statut des technologies dans les transformations sociotechniques du travail.....	85
3. Les propriétés organisationnelles des TIC dans l'activité.....	88
<b>CHAPITRE 4 – LES NOUVELLES FORMES ET MODALITÉS DE TRAVAIL : QUESTIONS POUR L'ACTIVITÉ ET ENJEUX POUR LA SANTÉ AU TRAVAIL</b> .....	105
1. L'activité 4.0 : ses caractéristiques et ses manifestations.....	107
2. Cinq paradoxes liés aux transformations numériques et à l'activité 4.0.....	115
3. Activité 4.0 et santé au travail : vers une approche anthropocentrée et inclusive (l'activité 5.0).....	138
<b>CHAPITRE 5 – CONDITIONS D'USAGE ET FACTEURS D'ADOPTION DE TECHNOLOGIES SOUTENABLES : VERS UNE ACCEPTATION SITUÉE DES INSTRUMENTS</b> .....	143
1. De l'usage à l'appropriation des technologies.....	145
2. Les facteurs d'usage et d'adoption des technologies.....	147
3. Conditions d'usage des technologies et santé au travail : quels liens ? .....	174

<b>CHAPITRE 6 – LA TECHNOLOGIE COMME « OBJET DE MÉDIATION ET DE RÉFLEXION » SUR LE TRAVAIL</b> .....	179
<i>Conclusion</i> .....	187
<i>Bibliographie</i> .....	191
<i>Index des notions</i> .....	205



# **Introduction**



Depuis plusieurs décennies, le monde professionnel se trouve bouleversé par l'introduction du numérique dans les organisations et par la digitalisation massive des activités, avec de nouvelles formes et modalités de travail à l'œuvre : travail hybride, distanciel ou encore nomade, environnement immersif, flex-office... Des technologies émergentes (robots, intelligence artificielle, objets connectés, métavers, assistants vocaux...) se diffusent également massivement dans l'entreprise et favorisent l'irruption de nouveaux mondes professionnels (industriel 4.0<sup>1</sup>, entreprise du futur, plateforme numérique de travail, ubérisation...) et de nouveaux modèles organisationnels (lean-management, méthodes agiles, entreprise libérée...).

Ce futur du travail qui se dessine a enfin été largement accéléré par les différentes crises qui se sont succédé durant le XXI<sup>e</sup> siècle : crise financière en 2008, crise sanitaire en 2020 et celles écologique, énergétique et géopolitique en 2022-2023. Ces perturbations ont eu des impacts significatifs sur nos modes de vie et de travail avec notamment le boom du télétravail et la généralisation du travail hybride. Les technologies, le travail médiatisé à distance ou encore l'essor du *low-tech*<sup>2</sup> ont cherché à accompagner ces nouveaux enjeux sociétaux.

De manière générale, les transformations digitales dans la sphère professionnelle désignent le processus par lequel une organisation cherche à intégrer des outils technologiques à ses activités et à ses modes de fonctionnement pour les optimiser et les rendre plus performants. Cela peut toucher l'organisation du travail, les circuits de décision et d'information, la coopération au sein des équipes de travail, le management des salariés, la supervision des activités, la gestion de l'innovation et de la relation clientèle... La digitalisation vise alors à dématérialiser partiellement ou totalement les processus de travail en les redistribuant au sein d'un système humain-machine, avec des effets directs sur le contenu, la nature et l'organisation du travail ainsi que sur les compétences à mettre en œuvre et les dynamiques collectives en place. Par voie de conséquence, ce processus a aussi des incidences sur

.....  
1. Le concept d'industrie 4.0 a été développé par les informaticiens, les ingénieurs, les acteurs de la politique d'innovation et les entreprises à forte intensité technologique pour soutenir cette transformation qui a été accompagnée par des programmes gouvernementaux visant à la revitalisation industrielle.

2. On parle de *low-tech* pour évoquer l'ensemble des technologies utiles, durables et économiques visant la sobriété énergétique et matérielle. Ces technologies doivent aussi être accessibles au plus grand nombre (Colin et Martin, 2021).

le métier, l'organisation et les conditions du travail et bien sûr sur la santé au travail.

Il est par ailleurs nécessaire de distinguer les « transformations digitales » des « transitions digitales ». Les premières relèvent de changements profonds induisant des remises en cause, voire des ruptures à tous les niveaux de l'organisation ainsi que sur les pratiques de travail. Les secondes renvoient à des innovations plus progressives, menées de façon itérative.

Dans cette stratégie de changement, la technologie est alors conçue et déployée pour mettre en forme l'activité selon le modèle gestionnaire et performatif souhaité par l'entreprise. Elle soutient le projet managérial et industriel et cherche à agir sur le système socio-organisationnel et humain en place. Ces transformations digitales, incarnées par des artefacts techniques, ont alors pour objectif de rendre plus efficace et performante les pratiques humaines et les processus organisationnels qui les sous-tendent. Elles en appellent à l'excellence et à l'agilité permanente du capital humain de l'entreprise pour accueillir et tirer le plus profit de ces innovations.

Ce qui peut sans doute expliquer l'enthousiasme des firmes à s'engager dans ces changements technologiques : « Les adopter ne représente plus une opportunité, mais une obligation. Il ne s'agit plus de savoir si on va y aller, mais comment on va y aller, c'est-à-dire avec quelle stratégie, quels investissements, quels objectifs » (Champeaux et Bret, 2000, p. 45).

Les récits prospectifs associés à ces transformations digitales (comme on peut d'ailleurs l'entendre déjà sur l'usine du futur) insistent le plus souvent sur le versant de la rupture et de la modernisation. Ils flirtent parfois avec des prophéties plus ou moins sombres ou au contraire radieuses (fin de l'emploi salarié ou du travail permanent, création de nouveaux métiers, collaborations humain-robot renforcées, créativité et innovation démocratisées, humain augmenté, qualité de vie retrouvée, etc.), en oubliant d'évoquer le fait que ces transformations ne peuvent se faire sans l'appui et l'engagement d'un levier décisif; celui de l'humain.

Dans cette vision très déterministe et technocentrée de la technologie, le dispositif est souvent perçu comme « LA » solution à tous les problèmes et enjeux de l'entreprise, et non pas comme UNE alternative possible parmi d'autres possibilités. L'entreprise s'exonère ainsi des efforts à faire pour

imaginer une organisation de travail plus appropriée, mais qui s'avérerait plus coûteuse par les remises en cause qu'elle suscite. Cette approche pose aussi d'emblée l'individu comme une simple variable d'ajustement qui doit se plier aux injonctions du projet de transformations digitales et aux prescriptions de la technologie.

Dans cette vision essentialiste de la technologie, il suffirait en somme de mettre en place les bons outils pour produire les effets escomptés : comme améliorer l'intelligence collective par des outils collaboratifs ; disposer de plus d'efficacité et de créativité par le déploiement de l'intelligence artificielle (IA) qui libère les individus de tâches inutiles ou à faible valeur ajoutée ; avoir des personnes mieux formées et plus compétentes grâce à des environnements immersifs d'apprentissage (métavers) ; compter sur des salariés plus impliqués et fidèles à l'entreprise par la mise en place de modalités de travail hybrides (*flex-office*) ou encore, manager des personnes épanouies et heureuses grâce à des technologies qui prennent en charge le bien-être au travail (secteur florissant de la *happy tech*<sup>1</sup> et du *smart working* qui n'en ont que le nom).

Nous pensons au contraire qu'une autre approche, plus anthropocentrée, est possible. Elle permet de redonner la parole et un (contre-)pouvoir aux professionnels, experts de leur travail. Ils sont non seulement en mesure d'évaluer les développements possibles et impossibles, acceptables et inacceptables de leur activité au contact des instruments qu'ils utilisent – et que trop souvent on leur impose –, mais ils peuvent aussi participer à la conception et au projet d'implantation de ces dispositifs technologiques pour en faire des outils appropriés à l'exercice de leur métier.

C'est donc dans cet environnement sociotechnique du travail en pleine mutation que nous proposons de poser les termes de l'approche en « clinique des usages ». Celle-ci sera largement discutée dans cet ouvrage. Nous souhaitons montrer en quoi et pourquoi les sciences humaines et sociales

1. Ainsi, dans le domaine du bien-être au travail qui est devenu un argument très stratégique pour attirer les jeunes talents ou gérer les risques psychosociaux au travail, des approches comme la *happy tech* ou le *smart working* proposent un ensemble d'outils numériques à base – soi-disant – d'intelligence artificielle pour mesurer la qualité de vie au travail et soutenir/remotiver les salariés afin de susciter une « implication réenchantée des employés, avec en ligne de mire l'agilité et l'innovation » (*sic*). <https://www.lesechos.fr/thema/nouveaux-modes-collaboratifs/la-qualite-de-vie-au-travail-prerequis-du-smart-working-1265899>

en général, et la psychologie du travail en particulier, ont toute légitimité pour intervenir et accompagner les défis que posent les transformations digitales dans le monde professionnel.

En cherchant aussi à mieux définir quel sera le travail du futur (ses contours, ses modalités, ses paradoxes, ses incidences...), nous souhaitons aussi participer activement à la conception d'un futur du travail qui soit socialement acceptable, professionnellement responsable et humainement soutenable.

Telles sont les ambitions de cet ouvrage.

Cinq chapitres vont nous permettre de poser et de discuter les différents éléments et arguments de cette réflexion. La composition de ce manuscrit a été pensée pour permettre à la fois de définir précisément les différentes notions et concepts utilisés, d'exposer et de discuter des divers modèles d'analyse et d'intervention mobilisés et de s'appuyer sur des exemples et des illustrations tirés de recherches et d'interventions menées sur les terrains.

- Le chapitre 1 propose un état des lieux des transformations digitales en spécifiant les différents types de technologies qui se diffusent dans le monde du travail (des technologies matures aux technologies plus émergentes). Cette section distingue aussi les concepts de techniques, de TIC-C (technologies et de technologies de l'information, de la communication et de la connaissance). Elle discute de la fonction psychologique et sociale des artefacts techniques dans le développement du sujet et cherche aussi à comprendre la manière dont les organisations se saisissent de ces dispositifs pour délivrer un certain modèle de fonctionnement, tout comme les outils subissent des ajustements nécessaires – par des processus d'élaboration et de réappropriation individuels et sociaux – pour passer d'un artefact brut à un instrument signifiant au service de l'activité. Cette partie liminaire est nécessaire pour bien comprendre la manière dont la technologie et les usages se façonnent et pour mieux cerner les effets sur les pratiques professionnelles.
- Le chapitre 2 clarifie l'approche en clinique des usages. Cette section définit ses contours épistémologiques et dépeint les quatre perspectives d'analyse et d'intervention que la clinique des usages se propose de déployer pour comprendre et accompagner la question des transformations digitales en psychologie du travail.

Les différents chapitres qui suivent reviennent sur les différentes perspectives de la clinique de l'usage.

- Ainsi, dans une perspective fonctionnaliste, le chapitre 3 explore les apports et contributions des technologies dans l'activité. Comment favorisent-ils ou soutiennent-elles l'activité du professionnel (technologies supplétives, substitutives, palliatives)? Comment affectent-elles aussi les transformations digitales (en les facilitant ou les complexifiant : technologies itératives *versus* disruptives)? Comme enfin ces technologies cherchent-elles à réguler l'activité selon des propriétés organisationnelles spécifiques (prescriptives, discrétionnaires et flexibles)?
- Dans une perspective plus compréhensive, le chapitre 4 s'intéresse aux nouvelles formes de travail que les transformations digitales ont accompagnées ou précipitées. Les différentes caractéristiques de cette activité 4.0 sont ainsi déclinées et étudiées. Les incidences paradoxales de ces mutations sont aussi discutées. Après avoir montré en quoi ces nouvelles modalités de travail 4.0 pouvaient affecter la santé au travail, nous esquissons les prémisses d'une activité 5.0 qui associe/implique davantage le professionnel et la prise en compte de son système d'activité réel.
- Dans une approche prospective, le chapitre 5 analyse les conditions d'appropriation et d'usage des technologies et porte un focus plus particulier sur la notion d'acceptabilité des technologies. À partir d'une critique des différents modèles existants (acceptabilité pratique et sociale), nous proposons une approche basée sur « l'acceptation située » des outils qui cherche à rendre compte de ce que la technologie fait ou défait, apporte ou enlève, soutient ou empêche dans l'activité et le pouvoir d'agir des professionnels. On cherche ainsi moins à mesurer l'acceptabilité de la technologie elle-même que d'évaluer l'acceptation des pratiques qui sont effectivement permises, empêchées ou reconfigurées par ces nouveaux outils. Cela nous conduit aussi à interroger les liens entre usages de technologies et santé au travail.
- Dans une perspective interventionniste et transformatrice enfin, le dernier chapitre (6) interroge plus spécifiquement la fonction symbolique de l'objet technique. Plus précisément, il s'agit d'envisager, au-delà de la seule vocation fonctionnelle de l'outil (au service de l'action du sujet), la capacité potentiellement réflexive et dialogique de la technique. L'arrivée d'une nouvelle technologie peut être le moyen, le prétexte à faire émerger un espace collectif et délibératif sur le travail qui se fait afin de penser et coconcevoir le travail qui pourrait mieux se faire (ainsi que les outils et le projet de transformations digitales plus généralement).



# **Chapitre 1**

**Vers un état des lieux  
des transformations digitales**



# Sommaire

1. Quelques repères conceptuels : techniques, technologies et TIC-C.... 15
2. Vers une catégorisation des technologies :  
des systèmes matures aux technologies émergentes..... 35

## *Les objectifs du chapitre*

- ⇒ Ce chapitre propose de caractériser les concepts-clefs des transformations digitales : la technique, les technologies, les TICC, les technologies émergentes. Nous verrons aussi que derrière ces acceptations et définitions, se cachent des façons particulières d'envisager tout autant la fonction des outils et leurs pratiques/usages associés que de considérer le rôle et la contribution de ces dispositifs dans l'activité.

## **1. Quelques repères conceptuels : techniques, technologies et TIC-C**

Techniques, technologies, technologies de l'information et de la communication et de la connaissance (TIC-C), technologies émergentes ou innovantes... Autant de termes *a priori* différents pour désigner une même réalité dans le langage courant ; celle de dispositifs exécutant des instructions informatiques (programmes) dédiés au traitement et/ou à la diffusion d'informations ou de connaissances. Mais si on y regarde de plus près, chacun de ces termes renvoie à des conceptions très différentes du rôle et de la fonction que tiennent ces objets techniques dans l'activité, et surtout des rapports qui structurent les rapports entre l'homme, les environnements techniques et le déroulement de l'activité.

### **1.1 La technique : entre savoir pratique et instrument d'action**

#### **1.1.1 La technique comme manifestation/exercice d'une pratique professionnelle**

Dans son acception générique, la technique fait référence à un ensemble de savoir-faire, d'aptitudes, de méthodes et de procédés qu'un individu déploie au cours de son activité pour agir et modifier son environnement (Leroy-Gourhan, 1988). Mauss (1967) parle d'ailleurs des techniques « comme des actes traditionnels groupés en vue d'un effet mécanique, physique ou chimique, actes connus comme tels » (p. 32).

La technique se définit donc comme « la façon dont quelqu'un fait les choses » (Sigaut, 1990, p. 7). Selon cet auteur, une pratique devient technique quand elle est exercée de façon efficace (permet d'atteindre l'objectif), efficiente (permet de s'économiser) et performante (gains divers) par quelqu'un l'ayant apprise ou inventée. La technique relève donc à la fois des habiletés/capacités humaines qu'elle implique, mais aussi des règles de métier qu'elle mobilise (en termes d'histoire, d'identité, de critères de qualité).

En effet, toute technique s'inscrit également dans une expérience collective et historique forte – de traditions – nécessaire à sa transmission et à sa diffusion. La technique permet tout autant de se référer à un groupe professionnel donné, à une corporation, à un métier (et à ses règles) que de s'en distinguer (Osty, 2003). En cela, la maîtrise des techniques de travail est des éléments fondateurs de l'identité professionnelle. La technique est alors un attribut/une propriété reconnaissable et reconnue de l'individu et de son travail, comme l'indique d'ailleurs son étymologie grecque qui renvoie au savoir-faire de l'artisan, à son art, mais également aux beaux-arts (Heidegger, 1958). Ne dit-on d'ailleurs pas qu'une personne est très qualifiée, reconnue dans son domaine, car elle est détentrice d'une technique particulière (carreleur, sertisseur, informaticien...).

Cependant, de nos jours, la technique est davantage assimilée à un objet technique dans la mesure où elle désigne un outil, un instrument utilisé pour agir (raisonner, travailler, s'informer... comme avec un ordinateur) et interagir avec son environnement (communiquer, collaborer... comme avec un smartphone). De par sa maîtrise et son usage régulier, les techniques deviennent en quelque sorte des extensions naturelles de l'individu. On les emploie pour la rapidité et l'efficacité qu'elles procurent : comme le traitement de texte pour la rédaction des documents, de même que la messagerie électronique et les réseaux sociaux pour la facilité de communication qu'ils procurent et qui sont privilégiés par rapport aux modalités traditionnelles d'échange. Ils prolongent et amplifient les conduites et les capacités humaines.

### **1.1.2 La technique : comme un instrument au service d'une pratique professionnelle**

La technique vue comme un « objet technique » prend diverses significations selon les perspectives théoriques auxquelles cet objet se réfère et le