



**HAL**  
open science

# COMMENT ANALYSER LE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE DANS LES ORGANISATIONS ? UN REGARD RÉTROSPECTIF SUR LES PUBLICATIONS DE L'ANACT (1973-2023)

Marie Benedetto-Meyer, Thierry Rousseau

► **To cite this version:**

Marie Benedetto-Meyer, Thierry Rousseau. COMMENT ANALYSER LE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE DANS LES ORGANISATIONS ? UN REGARD RÉTROSPECTIF SUR LES PUBLICATIONS DE L'ANACT (1973-2023). *La Revue des Conditions de Travail*, 2024, 15, pp.65-78. hal-04632923

**HAL Id: hal-04632923**

**<https://hal.science/hal-04632923>**

Submitted on 4 Jul 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# COMMENT ANALYSER LE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE DANS LES ORGANISATIONS ? UN REGARD RÉTROSPECTIF SUR LES PUBLICATIONS DE L'ANACT (1973-2023)

**Marie Benedetto-Meyer**, associée laboratoire Printemps (UVSQ/Saclay)  
et DARES  
et  
**Thierry Rousseau**, Anact

---

Le changement technologique est au cœur des missions de l'Anact depuis sa création en 1973. De l'introduction des machines-outils à commande numérique à l'intelligence artificielle, en passant par les progiciels de gestion ou l'usage d'Internet, l'Anact s'attache, depuis 50 ans, à comprendre les transformations technologiques, leurs enjeux en termes de conditions de travail et plus largement leurs implications organisationnelles, économiques et sociales. Ce regard a-t-il évolué depuis 50 ans ? A-t-il connu des inflexions à mesure que les technologies sont apparues ou que leur perception dans la sphère sociale ou académique a évolué ? Tel est l'objet de cet article qui s'appuie sur une analyse d'un large échantillon de publications de l'Anact portant sur le sujet, pour en décrire le contenu et donner à voir leurs évolutions au cours du temps.

**Mots-clés : changements, déterminisme, négociation, impact, maîtrise, participation**

## — INTRODUCTION

Cet article propose une rétrospective qui retrace la manière dont les publications de l'Anact traitent la question des changements technologiques. Le sujet est en effet central dès le lancement de l'Agence. La première *Lettre de l'Anact* en 1975 souligne : « En marge des réalisations significatives ou des « expériences novatrices », l'évolution des conditions de travail est affectée par des développements

technologiques ou des circonstances économiques qui peuvent conduire, si on n’y prend garde, à une dégradation des situations. Il importe que l’Agence soit attentive à ces évolutions pour en analyser les effets sur le contenu des tâches, le temps de travail, les charges physiques et mentales. Le problème des incidences de l’informatique sur les emplois de bureau est un de ceux dont l’Agence a dès maintenant entrepris l’étude ».

Nous nous intéressons à la manière dont la thématique, tout en restant primordiale pour le réseau Anact-Aract a évolué au cours de ses 50 années d’existence. Pour cela, l’analyse des publications est précieuse, et renseigne précisément sur l’évolution des technologies, des modes d’organisations du travail et bien sûr, pour les préconisations portées par l’Agence puis son réseau dans l’accompagnement des transformations. Notre recherche s’est surtout concentrée sur les périodiques que l’Anact publie depuis 1975, pour présenter ses activités et ouvrir des espaces de réflexion sur les sujets en lien avec ses missions. Tout d’abord appelée « Lettre d’information de l’Agence nationale pour l’amélioration des conditions de travail », dont le premier numéro paraît en juillet 1975, le périodique devient, à partir du n° 177 (en septembre 1992) *Le Mensuel de l’Anact*. À partir du n° 219 (septembre 1996) le magazine s’intitule *Travail & Changement*. Son format et sa périodicité changent plusieurs fois dans les années 2000. Le dernier numéro à ce jour est le 377 paru en juillet 2023.

Une relecture exhaustive des articles parus dans ces périodiques ayant trait aux changements technologiques, complétée par la consultation d’autres publications de l’Agence (ouvrages, guides, plaquettes...) nous permet de montrer à la fois la grande permanence du regard et des recommandations de l’Anact sur le sujet, tout en soulignant les lignes de fractures et les évolutions. Trois périodes à distinguer : celle des débuts, marquée par les questions d’automatisation de l’industrie et d’informatisation du tertiaire, celle des années 1988-2000 caractérisées par l’accompagnement de gros chantiers de transformations en entreprises et d’implantation de technologies de gestion, et la dernière, à partir des années 2000, qui ouvre de nouvelles interrogations sur l’intégration de technologies dans de formes d’activité inédites où les temporalités et les espaces du travail se redessinent.

## — 1. 1975- 1988 : DE L’AUTOMATISATION À L’INFORMATIQUE INTÉGRÉE

À leurs débuts, les publications de l’Anact témoignent d’un besoin d’affirmer les thématiques et le positionnement de l’agence. Parmi ces thématiques, le changement technologique est central. Les années 1970 sont, en effet, à la croisée de la vague d’automatisation des chaînes de production (et l’essor du travail posté) qui a marqué les années 1950 et 1960, et l’arrivée de nouveaux outils (machines-outils à commande numérique, robotisation, informatique de gestion, conception assistée sur ordinateur) qui vont se déployer au cours des décennies suivantes.

### 1.1 Le contexte des années 1970 et 1980

Les années 1970 sont marquées par la montée du chômage (et la fin des « Trente Glorieuses »), la tertiarisation ainsi que l’élévation générale du niveau de formation. Dans ce contexte, les effets de la technologie sur l’emploi et le niveau de qualification sont lourds d’enjeux. Le contexte social est également déterminant. Les événements de mai 1968 ne sont pas loin, les mouvements sociaux encore importants avec l’arrivée de nouvelles technologies (plusieurs publications évoquent des grèves dans les banques en 1975 et la mobilisation des codeuses de l’Insee qui revendiquent une augmentation de la durée des pauses au cours de leur journée sur écran), et conduisent à une attention croissante pour les conditions de travail, au-delà des questions d’emploi. Le taylorisme est érigé en modèle repoussoir et alimente la crainte d’une rationalisation et d’une standardisation des activités de travail en lien avec l’automatisation.

Ces années sont aussi celles de la préparation puis de l'application des lois Auroux en 1982. Interviewé par l'Anact, Jean Auroux, ministre du Travail, affirme alors « le renforcement de la consultation des Comités d'entreprise répond d'une manière générale au souci de promouvoir une véritable démocratie économique dans l'entreprise. La préparation d'un investissement aussi important que l'informatisation est un des moments où celle-ci peut trouver une application des plus exemplaires » (*lettre « INFORA dernière », 1982, p. 30*).

### 1.2 L'Anact au service de l'information et de la sensibilisation sur les changements technologiques

Les premières publications sont marquées par volonté de cartographier, d'élaborer des typologies, ou simplement de quantifier la diffusion des technologies, dont l'essor semble susciter fascination et interrogation. De ce point de vue, les lettres mensuelles sont fidèles à la première mission de l'Anact : l'information et la sensibilisation (Chilin et al., 1994). Les publications se font le relais de rencontres, restituant les débats, ou les prises de parole d'experts<sup>1</sup>.

C'est aussi dans cette période que se multiplient les « études de cas pédagogiques », qui visent à « sensibiliser le public » (informaticiens, IRP, cadres utilisateurs, personnel). Les articles témoignent peu à peu de l'inscription croissante de l'agence dans une logique d'intervention et d'expérimentation : en témoigne un article de 1977 qui propose une analyse comparative entre plusieurs modalités de conduite de projet plus ou moins participative dans la *Lettre d'information*, n° 35 de novembre 1979, qui porte sur « l'expertise et le vécu des conditions de travail ».

1982 est une année particulièrement riche en productions sur le sujet sous des formats divers. Un documentaire de 23 minutes est réalisé cette année-là avec le soutien de l'Anact : « Histoires d'informatisation », qui restitue le témoignage de salariés face à l'informatique, les difficultés de conception et la pénibilité du travail sur écran. En 1982 toujours, l'Anact est en charge d'un rapport sur l'automatisation pour le BIT. Les années 1980 sont enfin marquées par la réalisation de monographies détaillées, réalisées en partie en collaboration avec des cabinets de conseil extérieurs. C'est le cas avec une entreprise d'appareillage électrique dont l'exemple est relaté dans la *Lettre d'information* n° 111 « Réussir l'automatisation dans les PMI avec l'implication du personnel. Le cas de l'entreprise SAREL ». Il s'agit ici de participer à la conception de l'organisation de l'atelier et des postes avant que les décisions d'implantation soient arrêtées, et en mettant en place l'expression des salariés avec des groupes de travail chargés de proposer des solutions plus adaptées aux situations réelles.

### 1.3 Un thème majeur : l'automatisation dans l'industrie et dans les services

Les articles concernent très souvent les questions de sécurité et de conditions de travail physiques et psychiques. Les travaux soulignent les effets ambivalents des nouvelles technologies, dans une perspective non déterministe : les effets délétères du travail posté et/ou de nuit, les risques de fatigue mentale, d'isolement sont mis en regard des bénéfices de l'informatisation, notamment la moindre pénibilité du travail, mais aussi la moindre exposition aux produits toxiques, ou dans certains cas, à la diminution des nuisances sonores. Au-delà, c'est la question de la perte des savoir-faire ouvriers, rendus obsolètes dans une activité de traitement de l'information ou de surveillance des machines et la perte d'intérêt du travail qui sont au centre de l'attention, prolongeant les débats sur la déqualification/requalification du travail ouvrier liée à l'automatisation, déjà très vifs dans les années 1960 avec les débats entre Georges Friedmann et Pierre Naville (1961) et qui se prolongent jusqu'à la fin des années 1980 (Maurice, 1998).

<sup>1</sup> Les colloques et rencontres sont aussi l'occasion de diffuser et discuter les cadres théoriques comme ceux de l'ergonomie (*Lettre d'information*, n° 1, juillet 1975) ou bien les enseignements du Tavistock Institute et de l'approche sociotechnique, (*Lettre d'information*, n° 4, février 1976).

Sur cet aspect, la position de l'Anact est explicite, lorsqu'en 1983, il est précisé dans la *Lettre d'information* n° 71 de janvier : « Les entreprises qui ont informatisé ou robotisé ou automatisé se sont souvent trouvées à court de personnel qualifié. C'est maintenant une chose assez connue pour qu'il ne soit pas nécessaire d'y insister. Ce sur quoi il faut insister par contre, c'est que ce besoin de qualification peut rarement se résoudre par l'injonction de quelques bons spécialistes ». L'article insiste sur la nécessité d'amener les ouvriers à acquérir des capacités d'abstraction et à maîtriser les nouveaux outils en complément des savoir-faire techniques spécifiques liés à leur métier, et sans que ceux-ci ne disparaissent.

La question se pose alors de l'accompagnement vers de nouveaux savoirs (il n'est pas encore question de compétences). Le facteur organisationnel est également mis en avant. Il s'agit là d'une manière de prolonger le constat d'un non-déterminisme technologique : plutôt que de s'intéresser aux « conséquences de l'informatisation sur l'organisation du travail » (taylorisation, rationalisation, de déqualification), il s'agit, au fond, d'inverser la question et de se demander comment mobiliser les technologies au service de nouveaux modèles productifs : « Il ne s'agit plus d'implanter une nouvelle machine mais d'instaurer une nouvelle manière de travailler. N'utiliser la technologie informatique que dans un strict objectif de productivité revient à un réel gaspillage des potentialités » (*Lettre Infora dernière*, avril 1982). Les réflexions évoluent ainsi progressivement d'une analyse des activités à celles des formes d'organisation du travail. Un ouvrage paraît en 1986 concernant les démarches d'automatisation en PMI (F. Ginter et al., 1986). Il est précisé dans la préface que « l'introduction d'automatismes est une occasion privilégiée de revoir l'organisation du travail, et donc de s'interroger sur la situation des salariés ».

Les publications de l'Anact à cette époque témoignent également des mutations profondes que le secteur tertiaire est en train de connaître. Les questions traitées ne sont pas très éloignées de celles de l'industrie. On y retrouve les mêmes interrogations sur l'avenir des métiers, des emplois et des savoirs. Le cas des dactylographes, des secrétaires et des programmeurs sont largement documentés. Les transformations des métiers dans les banques et assurances sont également très présentes dès 1977 (avec, par exemple, l'activité d'encodage des polices d'assurance) ainsi que le tourisme (la recherche de vols dans les agences de voyage), la téléphonie (surveillance à distance de réseau), et le secteur de la distribution (qui fait l'objet d'un numéro spécial en 1984). L'essor de la bureautique dans les années 1980 étend les réflexions aux métiers qualifiés comme celui des cadres et permet d'interroger les conditions de diffusion des technologies. En 1983, la *Lettre d'information* n° 81 est consacrée au « déport » de certaines tâches de secrétariat vers les cadres (quoiqu'il soit admis, à l'époque, un frein à cette évolution : la faible capacité du cadre à utiliser un clavier).

#### 1.4 Un thème transversal : la conduite de projet

Si les premières publications accordent une grande place à l'ergonomie des postes à l'aune de l'informatisation (notamment les effets de la lumière et du travail sur écran sur la fatigue visuelle), ainsi que sur les risques de pannes informatiques, c'est peu à peu l'ergonomie de conception qui est davantage représentée. L'Anact contribue à l'expérimentation-pilote et fait tester auprès de nombreux utilisateurs plusieurs variantes de claviers Azerty afin d'alimenter les réflexions sur l'ergonomie des claviers dans le cadre de leur certification AFNOR (*Lettre d'information* n° 101, octobre 1985). Cette expérimentation illustre la volonté constante de l'Anact de défendre les approches participatives. Sur ce point, les principes sont énoncés très tôt et évolueront peu. Quatre grands principes ressortent clairement des publications : 1) s'appuyer sur un diagnostic et des évaluations en amont du changement. Une

grille d'analyse pour la conduite de projet a ainsi été élaborée par l'Anact dès 1977<sup>2</sup> ; 2) introduire les conditions de travail dans la définition et les objectifs du projet, faire des liens entre les potentialités techniques et les objectifs de performance de l'entreprise ; 3) adopter une démarche expérimentale, faire des tests, et y associer les utilisateurs, ce qui suppose de se donner le temps, et 4) accorder une place aux IRP, un leitmotiv très tôt affirmé dans les publications de l'Anact (comme par exemple dans la *Lettre d'information* n° 107, avril 1986, sur « La négociation et la concertation lors des changements technologiques : une volonté commune d'aboutir »).

Sur ce dernier point, plusieurs articles soulignent les difficultés pour impliquer les représentants du personnel et le faible nombre d'accords sur les nouvelles technologies. Il est reconnu que « le développement de la consultation et de la négociation sur les nouvelles technologies est un processus de très longue haleine. » Toutefois, des interventions donneront lieu à de véritables processus de négociation collective autour du choix de la technologie (voir le cas de la Caisse d'Épargne de Paris traité dans la partie 2).

## — 2. 1988-2000 : INTERVENIR POUR TRANSFORMER LA CONDUITE DU CHANGEMENT

La période qui court de 1988 à 1998 est marquée par de nombreuses transformations pour l'Anact. Le contexte général voit le recul de l'emploi industriel au profit des emplois tertiaires et de services. Les préoccupations concernant le sous-emploi deviennent centrales : le thème du partage du travail s'imposera dans les années 1990 avec les programmes d'aménagement et de réduction du temps de travail qui seront l'objet de politiques publiques (loi De Robien, 1996 et Aubry 1 en 1998 puis Aubry 2 en 2000). L'emploi devient une préoccupation centrale pour les acteurs sociaux et l'État. Deux évolutions vont être prépondérantes pour l'Anact pendant cette période : 1) la consolidation de l'intervention conseil comme mode dominant d'acquisition des connaissances<sup>3</sup> et 2) le soutien par les pouvoirs publics d'une politique de « modernisation négociée » qui se traduira par le financement d'aides au conseil en direction des TPE-PME par l'Anact et des consultants. Cette période verra ainsi le déploiement de nombreuses interventions visant à intégrer le changement technologique dans la modernisation des entreprises par l'intégration du point de vue des travailleurs et de leurs représentants dans les dynamiques de changement. Il est possible de parler de transformation paritaire mais aussi participative des organisations productives pour qualifier ces évolutions.

Pierre-Louis Rémy, alors directeur de l'agence, rappelle les enjeux de « la négociation sur les nouvelles technologies » dans *La lettre d'information*, n° 133, en septembre 1998. Il est reconnu que les changements technologiques sont le plus souvent mal implantés, avec une approche trop technicienne et sans intégrer le travail dans la discussion. Pourtant, il n'y a pas, en la matière, de déterminisme technologique mais un ensemble de choix technico-organisationnels qui peuvent faire peser, dans un sens ou l'autre, les configurations qui émergent, en dévalorisant le travail ou en participant à une meilleure reconnaissance de celui-ci. Et il s'agit vraiment de négocier : « convaincre n'est pas négocier », comme le remarque Rémy. Il s'agit alors d'anticiper le sens des changements, de peser sur ceux-ci et les décisions, de dégager des marges de manœuvre pour les travailleurs et de pouvoir expérimenter de façon à rendre réversibles certaines orientations. C'est tout un programme qui se dessine ainsi pour l'intervention sur les changements technologiques même si les difficultés d'un tel *modus operandi* ne

<sup>2</sup> Anact, *Informatique de gestion : contenu et conditions du travail administratif*, Montrouge, 1977 et Anact, *Informatique et conditions de travail dans les emplois administratifs : bibliographie*, Montrouge, 1981, 133 p.

<sup>3</sup> Cette décision date de 1982 mais donnera plus tardivement tous ses effets avec le déploiement d'interventions longues dans des grandes et petites entreprises, publiques ou privées puis avec les interventions courtes nombreuses dans les années 1990.

sont pas sous-estimées, loin de là, comme en témoigne le faible nombre d'accord d'entreprises sur ces sujets (6 en 1987 selon les données du Ministère du travail).

Ces principes sont mis en œuvre dans une intervention à la Caisse d'épargne de Paris autour de l'évaluation de l'implantation de caisses semi-automatiques d'encaissement et de distribution d'argent (*La lettre d'information*, n° 135, novembre 1988). Une commission informatique est mise en place pour procéder à cette évaluation. Elle comprend les grandes directions impliquées par le projet et les organisations syndicales. Les chargés de mission de l'Anact conduisent des analyses du travail en liaison avec le choix et les caractéristiques de l'outil. La démarche est expérimentale et après évaluation, la commission renonce à la diffusion de ce type de technologie. De toute façon, les automates bancaires remplaceront à terme ce type d'outils. La commission se réunit 27 fois en 3 ans et son travail aboutit à faire évoluer le champ de la décision technique de façon concertée, ici avec un retrait du projet.

L'Anact intervient également dans différentes entreprises pour les conseiller sur la façon d'implanter les changements. C'est le cas, chez PEC-RHIN, une entreprise productrice d'engrais (*La lettre d'information*, n° 136, décembre 1988) mais aussi dans une menuiserie industrielle (*La lettre d'information*, n° 155, septembre 1990) qui automatise une partie de sa production avec la GPAO (gestion de la production assistée par ordinateurs) et les MOCN (machines-outils à commande numérique) et en profite également pour introduire des changements organisationnels : production en îlots, flux tendu et « juste-à-temps ». Dans ces cas, il s'agit d'analyser le travail et les conditions futures probables de l'activité ainsi que la conduite de projet engagées par les acteurs.

Deux interventions dans les salles de contrôle des industries de process seront réalisées à 6 ans d'intervalles : dans une installation chez Total en 1991 (*La lettre d'information*, n° 162, avril 1992) puis dans le nucléaire en septembre 1997 (*Travail & Changement*, n° 229). Dans les deux cas, il s'agit d'analyser les interfaces hommes-systèmes avec l'exemple de l'implantation des systèmes numériques de contrôle commande (SNCC)<sup>4</sup> et le passage de l'analogique au numérique dans la conduite des installations. Cette transition est jugée irréversible mais il faut pouvoir passer du tableau à l'écran, ce qui nécessite des ajustements cognitifs et organisationnels. Pour les opérateurs, cette transition représente en effet une vraie difficulté, non seulement cognitive – le risque d'avoir avec les écrans une « vision en trou de serrure » (la perte d'une vue d'ensemble) – mais aussi organisationnelle avec les coopérations nécessaires avec les salariés sur le terrain, particulièrement en cas de marche dégradée. De ce point de vue, les travaux menés soulignent qu'il existe parfois une différence entre le modèle théorique de fonctionnement des installations et ce qui arrive en pratique. Le rôle exercé par l'expérience des opérateurs en situation réelle est souligné, de même que leur capacité à coopérer, poser le bon diagnostic et rattraper les situations périlleuses. Finalement, cette activité de contrôle, apparemment « inactive » est essentielle au bon fonctionnement des installations. Il ne s'agit pas de la bloquer par de mauvaises configurations hommes-machines ou une trop grande confiance accordée aux fonctionnements prévus et théoriques. Les intervenants de l'Anact avec la présence d'un automatisien consultant permettent d'instruire cette question non seulement sur le volet social mais aussi technico-organisationnel.

En 1992, la SnCF met en place Socrate (Système Offrant à la Clientèle des Réservations d'Affaires et de Tourisme en Europe), un système qui vise l'optimisation du remplissage des trains et une souplesse dans la modulation des tarifs (voir *Le mensuel de l'Anact*, n° 181, janvier 1993). Le métier de vendeur s'étoffe et se complexifie pour proposer aux clients de nouveaux services et billets. De nouvelles

<sup>4</sup> Voir aussi J.-C. Lejon qui, en 1991, propose un guide pratique pour faciliter le passage de la conduite sur le tableau conventionnel au système écran-clavier.

compétences émergent – savoir vendre, communiquer – sur fond de plus grande autonomie. L'enjeu de l'appropriation de l'outil par les salariés est fondamental pour la réussite du projet. Avec d'autres cabinets-conseil, l'Anact participe à l'accompagnement du projet porté explicitement par la Snf. Des études et des analyses d'activités seront menées par des ergonomes. L'Anact assure la coordination et le suivi des missions des consultants et participe à la préparation des comités de pilotage social et aux discussions avec les organisations syndicales. Des évaluations sur des sites-pilotes seront également réalisées par les chargés de mission. Celles-ci montreront toutes la difficulté d'un projet de ce type : évolution du rôle de l'encadrement du contrôle vers l'animation d'équipe, nouveaux savoir-faire exigés (bien « communiquer », bien « animer », « assurer l'optimisation commerciale », etc.). Le changement ne se décrète pas et l'association des acteurs de terrain à la conduite des projets portés par les ingénieurs-concepteurs est essentielle à la réussite de cet effort.

Les Aract mènent également de nombreuses interventions sur le changement technologique. C'est le cas avec l'Aract Pays de Loire (*Le mensuel de l'Anact*, n° 202, janvier 1995) et une intervention par Midact dans la région de Toulouse (*Le mensuel de l'Anact*, n° 203, février 1995). Dans le premier cas, il s'agit de la STMP (Société de transformation des matières plastiques). Le travail est filmé et montre ce qui permet un meilleur dialogue entre les concepteurs et les opérateurs au sein de l'entreprise. Dans le second cas, une coopérative agricole modernise ses installations et doit se faire convaincre d'intégrer le travail et ses conditions de réalisation dans la conduite du projet. Il s'agit d'aller au-delà de la modernisation technique proprement dite pour intégrer le travail autrement que comme une variable d'ajustement. Dans ces deux interventions, il est également question de qualité totale, de pénibilité ou encore de la mobilisation de groupes de travail, preuves s'il en est que le changement technique, en entreprise, se combine souvent avec des éléments organisationnels et sociaux.

« Taylor est-il mort ? » (P.-L. Rémy et al., 1990, p. 81). Cette interrogation fuse dans un rapport de l'Anact consacré à la description des conditions de travail dans les années 1980. La réponse n'est cependant pas aussi affirmative qu'elle pourrait le laisser croire. Les expériences sont ambivalentes entre préférence pour l'autonomie et nouvelles formes de divisions du travail y compris dans les activités tertiaires. Les auteurs constatent que le vocabulaire s'est transformé : dès les années 80, il est moins question d'enrichissement et d'élargissement des tâches que de recherche de flexibilité et de réactivité. L'implantation du changement technologique – encore marqué par l'automatisation dans l'industrie et les débuts de l'informatisation dans les services – n'échappe pas à cette exigence qui s'impose le plus souvent sans discussion avec les salariés et leurs représentants. Mais les différentes interventions évoquées précédemment montrent que l'Anact a tenté des expérimentations participatives à visée transformative dans de nombreux secteurs d'activité, dans des petites et des grandes entreprises. Dans certains cas, il peut s'agir de coconcevoir avec les acteurs les systèmes de travail qui sont impliqués dans le changement technologique. Dans ce cas de figure, les chargés de mission tentent de peser directement soit sur les choix technologiques, soit sur les arrangements organisationnels qui en découlent. Dans d'autres cas, l'agence peut proposer différents dispositifs d'accompagnement social du changement en impliquant plus largement les acteurs dans la conduite de celui-ci. Cela peut se faire par le biais d'analyse de situations réelles de travail, la constitution de groupes de travail et l'organisation de retours d'expérience. Dans tous les cas, il s'agit bien d'influencer concrètement le processus d'implantation des technologies, tant au bénéfice des conditions de travail des salariés que de l'efficacité de l'entreprise. Les principes de l'approche sociotechnique du changement<sup>5</sup>, déjà évoqués dans la période précédente, souvent combinés à des analyses ergonomiques, ont été ainsi mis à l'épreuve de façon effective. Les années de 1988 à 2000 sont ainsi des années où les chargés de mission du réseau se sont frottés non seulement à l'analyse du travail mais aussi à la conduite

<sup>5</sup> Voir F. Decoster, 1989.

paritaire du changement alors que les entreprises se modernisaient rapidement. L'enjeu consistait à influencer cette modernisation dans un sens plus favorable aux travailleurs tout en garantissant que les savoir-faire détenus par ceux-ci soient mieux employés dans les dynamiques de changement.

### — 3. DES ANNÉES 2000 À AUJOURD'HUI : L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES QUESTIONS

#### 3.1 De nouvelles technologies : les TIC

La fin des années 1990 est marquée par de nouveaux débats sur la technologie. Ces débats se cristallisent alors sur l'idée que le développement technologique sonnerait la « fin du travail » (pour reprendre le titre de l'ouvrage de Jeremy Rifkin paru en 1995, traduit et diffusé en France en 1997). Ces débats font écho à ceux sur la réduction du temps de travail portés notamment par des sociologues comme Dominique Méda (1995) ou Dominique Schnapper (1997).

Or, l'essor de l'informatique prend un tour nouveau à cette période, qui va avoir des incidences fortes sur les temporalités du travail et l'articulation entre sphères privée et professionnelle. Il s'agit des TIC (technologies de l'information et de la communication), caractérisées techniquement par la convergence entre la téléphonie et l'informatique, qui prennent leur essor avec la diffusion d'internet au début des années 2000.

La notion de TIC ou plutôt NTIC (le N précisant que ces technologies sont *Nouvelles*) est mentionnée pour la première fois dans la revue *Travail & Changement* en janvier 1999. Le terme est qualifié comme un « acronyme obscur », associé à l'émergence de la « société du savoir », permettant de nouvelles perspectives en matière de gestion (stockage, traitement, circulation de l'information). Mais dès le premier dossier de *Travail & Changement* sur le sujet, l'ambivalence des « effets » est immédiatement soulignée : les TIC ne sont, précise l'article introductif, « ni bonnes ni mauvaises en soi », même si le texte comme l'ensemble du dossier peine à étayer empiriquement ce constat. La diffusion de ces nouvelles technologies relance tout d'abord les questions déjà bien investies par l'Anact sur l'évolution des emplois, des métiers, des compétences et de l'organisation du travail.

Un dossier complet est consacré aux TIC en 2002. Même si les TIC sont qualifiées de « bouleversement » ou de « révolution globale », les sujets traités dans les articles de *Travail & Changement* témoignent d'une continuité dans les objets étudiés avec ceux des années 1980 (notamment les EDI, GED, *worklow* et *groupware*). Le dossier restitue ainsi les enseignements d'un colloque sur les TIC organisé en Picardie en 2001 qui souligne notamment la standardisation des informations, la tension entre autonomie et *reporting*. Les centres d'appel constituent la figure archétypale de cette inquiétude sur les enjeux de contrôles, de standardisation des activités et d'intensification du travail liée aux TIC. En témoigne le titre de l'article consacré au sujet dans la revue *Travail & Changement* n° 273 de décembre 2001 qui questionne : « Centres d'appel. Les nouvelles usines du tertiaire ? ». Les centres d'appel alimentent de nombreux travaux et interventions du réseau au début des années 2000, et font l'objet d'un ouvrage de synthèse, dans la collection « Points de repères » de l'Anact en 2002 (Dufau, Stuchlik, 2002).

Si les thématiques semblent donc très proches de celles des outils de gestion « classiques », la transmission d'informations à distance permet de voir se développer de nouveaux objets comme le télétravail dès 1999. De nouvelles questions émergent, comme celle de la porosité ou de l'articulation des temps (de travail, sociaux). Avec la diffusion des téléphones mobiles et des ordinateurs portables dans la sphère personnelle, d'autres sujets apparaissent enfin sur les apprentissages « croisés », mais également sur le brouillage des usages personnels et professionnels et la porosité des temps facilités par la diffusion des équipements.

De nombreuses interventions menées par le réseau à cette époque portent également sur la recomposition des métiers et des compétences notamment dans le secteur de l'information et de la communication, avec l'arrivée de nouveaux métiers émergents (webmestre, cyberjournalistes) et la transformation de plus anciens (comme celui des monteurs dans l'audiovisuel, dont l'activité se modifie avec l'arrivée de nouveaux bancs de montage et le passage de l'analogique au numérique dans le monde de l'audiovisuel). Dans le secteur des services, l'évolution des formes de relation avec les clients ou usagers conduit également à des réflexions sur l'évolution des compétences et des formes d'organisation du travail (polyvalence, interdépendance entre les activités et recomposition des frontières entre activités, notamment entre *back* et *front office*). Le numéro de *Travail & Changement* n° 281, en octobre 2002, souligne la difficulté de faire face aux aléas, notamment dans les interactions avec le public, et le besoin de protéger les salariés.

Un axe enfin se dégage, qui s'interroge sur la multiplication et la sophistication des manières de récupérer et de gérer des traces des activités (données sur les clients, les emplois du temps, les interactions...). C'est la question des outils de gestion et de pilotage qui se pose, avec la prégnance du « reporting » dans les centres d'appel ou pour des activités nomades (comme le transport routier de marchandises, qui fait l'objet d'une étude approfondie par le réseau) qui échappaient, jusqu'alors, au contrôle (« L'informatique embarquée entre opportunités et risques », *Travail & Changement* n° 289, 2003).

Mais la diffusion des TIC s'accompagne, au cours de ces années, du constat de nombreux échecs de projets informatiques. En effet, la période est marquée par de nombreuses désillusions d'entreprises qui, face à l'introduction de progiciels de gestion, font le constat d'usages faibles ou non conformes aux attentes. Cela conduit les dirigeants et les managers à s'intéresser davantage à la conduite de projet et à l'accompagnement des changements. Face à cette demande, à laquelle les organismes de conseil vont répondre en proposant des prestations (souvent fondées sur la formation et la communication), l'Anact se positionne sur le sujet en proposant des outils d'aide à la conduite des e-projets avec un ouvrage (Chevallet, Rocher, 2003), soulignant la nécessaire co-construction des projets, l'implication des utilisateurs et l'analyse de l'activité en amont des projets.

La période est également marquée par de nombreux partenariats qui permettent la réalisation d'enquêtes quantitatives et qualitatives autour du sujet. De 1999 à 2001, l'Anact réalise une étude conjointement avec la Dares (intitulée étude TICO) qui donne lieu en 2002 à une publication<sup>6</sup> mettant notamment en avant les transformations le poids des donneurs d'ordre dans les transformations technologiques. Des études sont également confiées à des équipes de recherche (le LENTIC en 2001-2003 sur la conduite des e-projets puis le LAGON en 2004 sur les PGI (progiciels de gestion intégrée) et enfin le Centre de gestion scientifique de l'École des mines de Paris en collaboration avec le cabinet DS&O, de 2004 à 2006, sur le renouvellement du modèle et de la démarche sociotechnique liés aux nouvelles technologies. En 2008, c'est un ouvrage qui est édité par l'Anact, réalisé à la suite d'un appel à contributions à destination de chercheurs, sur les méthodes d'analyse des usages des systèmes d'information et des TIC (Benedetto-Meyer, Chevallet, 2008).

### 3.2 Les TIC comme leviers de changements organisationnels

À partir de la deuxième moitié des années 2000, les parutions portant de manière centrale sur les changements technologiques se font plus rares. Le sujet n'est pas pour autant absent, mais il est articulé à d'autres thématiques. Au fond, les technologies ne sont plus présentées comme un facteur de transformations, elles sont intégrées à des questionnements plus larges sur l'organisation du travail

<sup>6</sup> Bérard, D. et Rocher, O. (2002), *Organisation du travail et technologies de l'information communication : les grandes tendances. Étude TICO*, Anact - 90 démarches d'évaluation de l'effet des TIC ont été réalisées (selon un cahier des charges défini par la DARES).

et ne sont finalement abordées qu'à la marge dans les articles de la revue *Travail & Changement*, comme ceux consacrés à l'innovation participative en 2005 (*Travail & Changement* n° 303), aux transformations organisationnelles en 2006 (*Travail & Changement*, n° 308), aux « nouvelles exigences » du travail » en 2007 (*Travail & changement*, n° 316), au management du travail en 2010 (*Travail & Changement*, n° 333), ou encore au *Lean* en 2013 (*Travail & Changement*, n° 351).

La fin des années 2000 est aussi caractérisée par la préoccupation croissante pour ce qui est progressivement nommé « risques psychosociaux » (RPS)<sup>7</sup>. Les séries de suicides chez Renault et France Télécom, très médiatisés, et les rapports sur le stress (Nasse et Légeron en 2008) puis les risques psychosociaux (rédigé par Gollac et Bodier en 2011) donnent à la question de la souffrance et ensuite à celle de la qualité de vie au travail une dimension centrale dans les travaux de l'Anact. En 2011, paraît un numéro spécial de la revue *Travail & Changement* (Hors-série, juin) consacré à l'intervention du réseau dans l'entreprise France Télécom. Le cas des centres d'appel est à nouveau mobilisé pour souligner les formes d'intensification du travail, d'individualisation et d'isolement en lien avec l'organisation du travail et son outillage technologique. Deux ans plus tard, dans un numéro consacré à la QVT au sein de la SNCF en 2013 (Hors-série, décembre), le changement technologique est mis en avant comme étant un des axes de la performance globale qui permet d'articuler qualité de vie au travail et performance économique.

### 3.3 Le tournant de la « digitalisation »

C'est finalement l'émergence de nouveaux termes comme celui de « digitalisation / numérique », et de nouvelles innovations qui s'appuient notamment sur la massification des données et leur traitement algorithmique qui remettent les technologies en première ligne. À l'occasion des 40 ans de l'Anact (numéro spécial de *Travail & Changement* « Le travail en 2053 », n° 352, novembre/décembre 2013), la vision prospective du travail fait, en effet, la part belle aux nouvelles technologies pour évoquer les effets des « big data », des réseaux sociaux, des objets connectés ou encore les outils de travail nomades pour en esquisser les effets positifs (meilleure circulation de l'information, transversalité, gestion fluide des temps) mais également les risques (en termes de contrôle, de discrimination et de précarisation) que portent les nouvelles technologies. Les nouvelles formes d'emploi, le travail indépendant et la plateformes sont également évoqués.

Plusieurs questions reviennent sur le devant de la scène. La première porte sur la question du nomadisme et du télétravail. En 2014 trois numéros successifs de *Travail & Changement* questionnent chacun de différentes manières la question des temporalités du travail : le premier porte sur le télétravail (n° 335), le deuxième sur le présentéisme (n° 354) et le troisième sur la conciliation des temps (n° 355). Une brochure « 10 questions sur le télétravail » paraît en 2017. Cette même année, un numéro de *Travail et Changement* consacré aux méthodes d'intervention évoque un cas de télétravail facilité par la transformation numérique.

*La Revue des conditions de travail* consacre enfin un numéro spécial sur le lien entre « numérique et conditions de travail » en 2017 (« Mieux travailler à l'ère du numérique : définir les enjeux et soutenir l'action »). D'autres questions émergent alors, comme celle de la participation, voire la démocratisation que permettent les outils de communication. Les forums et les tchats étaient déjà évoqués dans le numéro sur les espaces de discussion (*Travail & Changement*, n° 358, janvier/février, 2015), mais ce sont surtout les nouvelles formes de management et les modes de coordination qui sont interrogés. Un numéro de *Travail & Changement* « Numérique et conditions de travail : les enjeux

<sup>7</sup> Voir le premier numéro de *La Revue des conditions de travail* pour un panorama d'ensemble de la question (2014), « L'organisation du travail à l'épreuve des risques psychosociaux ».

d'une transformation en marche » (n° 362, Février-Mars 2016) évoque la mise en place d'un groupe de travail paritaire et pluridisciplinaire à la SNCF dédié à la question du numérique dans le cadre de l'Observatoire de la qualité de vie au travail. À la Poste, c'est le suivi de l'équipement de 85 000 postiers en smartphone professionnel et ses applications qui est relaté. Les interrogations se poursuivent également sur l'évolution des métiers dans le secteur bancaire avec un numéro hors-série (n° 371, décembre 2018) consacré au Crédit agricole qui se penche sur l'« évolution des métiers comme celui de conseiller bancaire, nouveau poste de travail « multicanal » (guichet, téléphone, mail, internet, tablette numérique, automates) ou dans des secteurs plus récemment soumis à la « transformation numérique ».

### 3.4 Vers une conduite de projets innovante ?

Si la conduite des projets technologiques est un point d'attention constant dans les publications de l'Anact, la période qui s'ouvre au milieu des années 2010 autour des projets de « digitalisation » donne un nouvel élan à l'outillage de l'accompagnement de projets et aux préconisations. La technologie est pensée au service de l'accompagnement des transformations : certaines techniques de simulation présentées dans un numéro de *Travail & Changement* consacré aux projets de conception (n° 363, mai-juin 2016) se fondent sur des logiciels de modélisation dynamique en 3D. Ces nouveaux supports constituent un « socle de mise en discussion du travail futur » et favorisent les interactions autour de projets.

D'autres dispositifs d'accompagnement misent davantage sur l'accélération des projets et s'inspirent des pratiques des entreprises du numérique, comme le juridikthon<sup>8</sup> (un concours pour élaborer, en un temps contraint, des solutions socialement innovantes destinées aux entreprises) ou le « transformateur numérique »<sup>9</sup>, un dispositif qui repose sur l'innovation collaborative pour aider les *start up* à lancer des initiatives combinant une dimension technologique et sociale.

Plus largement, le réseau s'intéresse à de nouvelles manières de mobiliser des dispositifs dans l'intervention comme le *Design Thinking*, des outils et dispositifs ludo-pédagogiques (jeux de cartes, « safari photo ») qui mobilisent dans certains cas les technologies au service de l'intervention et de l'amélioration de la QVT.

### 3.5 2020 et l'après-crise sanitaire, une place centrale au numérique

La crise sanitaire a été un accélérateur dans l'équipement et les usages du numérique dans la sphère professionnelle, notamment avec la diffusion importante du télétravail. C'est aussi une période où se diffusent de nouveaux outils comme l'IA (et notamment l'IA générative à partir de 2022) qui tend, une nouvelle fois, à réinterroger les modes d'organisation du travail et les pratiques, individuelles et collectives.

L'Anact s'empare très rapidement et massivement de la question du télétravail à travers plusieurs publications. Les pratiques managériales à distance (contrôle, inégalités...) et la négociation des accords font l'objet de nouvelles interrogations. De fait, la question du dialogue social autour du numérique se pose avec plus d'acuité. Elle est renforcée avec l'IA et l'opacité des algorithmes, qui ont tendance à faire des changements des « boîtes noires » que le réseau propose d'ouvrir et de soumettre à la discussion collective<sup>10</sup>. Une réflexion est également engagée autour de la « méthode de l'objet technique » (MOT)<sup>11</sup>. En provenance des sciences de l'éducation, cette méthode entend soumettre les changements sociotechniques à une analyse approfondie en vue de permettre une

<sup>8</sup> Juridikthon, un concours pour accompagner les entreprises et innover socialement | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)

<sup>9</sup> Le transformateur numérique | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)

<sup>10</sup> Un « 10 questions sur... » consacré à la maîtrise des transformations numériques est proposé en 2020, qui entend justement doter les acteurs d'un cadre d'analyse des changements dans le but de les soumettre à une discussion sociale plus féconde.

<sup>11</sup> Voir Gaubert, T. et al., 2024.

meilleure appropriation du changement. Le point de vue de l'activité *réelle* y est fortement représenté. Dans cette perspective, cette méthode renoue avec des modes d'interventions qui avaient cours dans les années 1980 et 1990 (voir partie 2) : il s'agit de mettre concrètement en discussion les techniques et leurs usages dans l'activité (à partir d'exemples vécus) afin d'améliorer les conditions de travail.

## — CONCLUSION

Cet article n'avait pas d'autre ambition que d'offrir un tour d'horizon rétrospectif et encore partiel sur les principales thématiques, les principes et les différentes modalités d'interventions de l'Anact dans la conduite des changements technologiques. Il ne prétend pas à l'exhaustivité mais tente plutôt d'offrir une synthèse pour comprendre comment une institution vouée à l'amélioration des conditions de travail a pris en compte le fait technique dans ses interventions.

Un premier élément de conclusion concerne la permanence de cette préoccupation au cours du temps, peu importe les évolutions techniques elles-mêmes. Si la part de l'activité de l'Anact consacrée à cette thématique est difficile à évaluer et varie en fonction des demandes sociales adressées aux chargés de mission et au programme d'activité de l'agence, la préoccupation pour cette thématique court depuis 1973 et concerne tous les grands changements techniques : automatisation, MOCN, micro-informatique, bureautique, PGI, TIC et NTIC, numérique, travail à distance, etc. Cet intérêt est maintenu tout au long de ces cinquante ans.

Pour autant, il existe une grande diversité dans les modes d'intervention de l'agence et l'activité des chargés de mission pour prendre en charge ces transformations : des diagnostics de situations (avec des actions courtes et longues), des accompagnements évaluatifs, une participation à la gestion de projets (comme Socrate à la SNCF) et dans certains cas, une aide à la décision et même des propositions de conception des systèmes de travail. L'objectif central vise à comprendre et aussi proposer une maîtrise d'ouvrage paritaire des transformations technologiques en associant le plus en amont possible et sous diverses formes les acteurs concernés par le changement. L'Anact participe ainsi d'un projet de « démocratie technique » voulant concilier amélioration des conditions de travail et soutien à la performance des organisations. Le changement doit se « faire ensemble », et jamais l'agence ne se cantonne dans une posture de retrait critique, défensive et hautaine.

Plus précisément, nous pouvons observer la permanence de trois grands principes dans l'appréhension des systèmes techniques portée par l'Anact au cours du temps :

1. L'absence de déterminisme dans l'évaluation et les modalités de diffusion de la technologie. Il est assumé que « l'impact et les effets » d'une technique dépendent pour une grande part de ses modalités d'implantations et des formes de dialogue social et professionnel engagées dans l'action. En fonction des modes d'implantations retenus et la place confiée aux salariés, le couple contrôle/autonomie peut revêtir différentes formes selon le type d'organisation, la place des opérateurs, la prise en compte des processus de décisions et du travail réel. Dans certains cas, davantage de contrôle lorsque les organisateurs veulent limiter, voire marginaliser le rôle des opérateurs ; plus d'autonomie et de compétences quand des systèmes prennent en compte l'importance de la décision humaine et du travail dès la préparation du changement. Des marges de manœuvre existent donc, même si les travaux de l'Anact montrent toute la difficulté d'ouvrir la boîte noire du changement et donc d'agir dès la conception des systèmes de travail. Souvent d'ailleurs, plutôt que d'intervenir dans les moments préparatoires à l'implantation d'une technologie, c'est en mode « réparation » que les chargés de mission sont conviés à intervenir alors que des problèmes dits de « résistances aux changement »

sont remontés ou encore qu'émergent des plaintes autour d'une charge de travail excessive avec l'apparition des RPS. Mais le réseau n'a jamais voulu rendre étanche la relation entre le technique et le social ni opposer ces deux termes. Force est néanmoins de reconnaître, face à la complexité des changements, le risque de ne prendre en considération que les usages pour dégager des marges de manœuvre, une fois les projets implantés, donc bien en aval de la conception.

2. Un autre élément de permanence dans les approches de l'Anact consiste à ne pas opposer la performance et l'efficacité des organisations à la performance sociale et à la santé des salariés. Aux débuts de l'Anact, dans les années 1970, les approches sont souvent ergonomiques et tentent d'intégrer les ressorts de l'activité aux processus de transformation avec une attention, par exemple, à la fatigue du travail sur écran ou encore aux rythmes de travail et à la survenue des TMS. Plus tard, des préoccupations organisationnelles, voire « sociétales » font leur apparition, avec par exemple, la proposition de mieux articuler numérique et inclusion, égalité professionnelle ou encore gestion des âges. Mais il s'agit toujours de partir du travail réel, d'adopter le « point de vue du travail » et ses conditions concrètes de réalisation. Là encore, les approches de l'Anact évitent les oppositions faciles et se veulent utiles pour les acteurs.

3. Une autre constante est la défense de la dimension participative dans la conduite du changement : nous le retrouvons dès 1975 avec la conception socio-technique empruntée au *Tavistock Institute* de Londres. Les maîtres-mots sont co-conception, promotion des « espaces de discussion », « évaluation embarquée », etc. Cette prise de position n'est pas toujours sans poser de question. Le discours managérial contemporain fait de plus en plus appel à la participation. Mais comment garantir que celle-ci soit effective et ne soit pas simplement une façon de faire « passer » la pilule amère d'un changement soustrait à toute véritable discussion. De ce point de vue, il faut sans doute juger sur pièce et éviter les idées préconçues. Les débats internes à l'Anact autour de l'articulation des formes de dialogue, social et professionnel et le risque que ce dernier ne soit utilisé pour contourner le rôle de veille et de propositions des représentants du personnel témoignent de cette nécessaire vigilance. L'Anact doit sur ce point être attentive aux possibilités de « récupération » lorsque le « participatif » est évoqué. Son utilité fait aujourd'hui consensus pour la conduite du changement mais il convient de veiller à ce qu'il ne s'agisse pas d'une mesure cosmétique sans effets tangibles pour l'amélioration des conditions de travail. Des recherches plus approfondies seraient sans doute nécessaires pour documenter et analyser ce problème. Les lois Auroux entendaient favoriser l'expression et la participation des salariés y compris avec la possibilité pour les représentants du personnel de recourir à des « expertises nouvelles technologies ». Avec la fusion des instances depuis les ordonnances Macron, et l'intégration des CHSCT dans les CSE, le fonctionnement des dispositifs d'information-consultation autour des projets de changements technologiques risque de connaître des difficultés croissantes. C'était pourtant une attente forte de la part de l'Anact dans ses projets initiaux et, de ce point de vue, évaluer les pratiques actuelles, au regard des transformations institutionnelles des 10 dernières années serait certainement nécessaire.

Cette dernière remarque identifie une difficulté rémanente qu'il faut souligner : intégrer véritablement la technologie dans le champ de la décision et de la négociation collective entre les acteurs sociaux ne va pas de soi. Des exemples de réussites peuvent certes être évoqués (comme la Caisse d'épargne de Paris, à la fin des années 1980). Mais au fil du temps, cela semble même devenir plus difficile. À coup sûr, l'Anact exerce un rôle de vigie et d'alerte, certes utile, mais souvent sans entrer dans la matérialité des changements, c'est-à-dire ouvrir plus largement le champ de la décision à différentes catégories d'acteurs. C'est pourquoi, il est aujourd'hui nécessaire d'acquérir une plus grande « culture numérique » (Cardon, 2019) pour comprendre les changements à l'œuvre. Collaborer avec des spécialistes-ingénieurs qui épaulent l'expertise ergonomique ou sociologique des chargés de mission pour discuter des implications des techniques pourrait ainsi s'avérer d'une grande richesse.

Inversement, former à l'analyse du travail ceux qui portent, déploient, diffusent les changements dans les organisations peut constituer une autre piste. Mais de ce point de vue, l'histoire des interventions de l'Anact, dans le domaine des changements technologiques, n'est sans doute pas encore terminée : elle pourrait réserver des surprises en fonction de l'évolution des débats entre les acteurs sociaux.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Benedetto-Meyer, M., Chevallet, R. coord., (2008), *Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC dans l'entreprise : quelles démarches, quelles méthodes*, Éditions de l'Anact, 284 p.
- Cardon, D. (2019), *Culture numérique*, Presses de Sciences Po., 430 p.
- Chevallet, R. et Rocher, O. (2003), *La conduite des E-projets*, Éditions de l'Anact et Liaisons, coll. Agir sur.
- Chilin, R., Moutet, A. et Muller, M. (1994), *Histoire de l'Anact. 20 ans pour l'amélioration des conditions de travail*, Syros, 357 p.
- Decoster, F. (1989), *Vers une démarche sociotechnique en productique*, coll. Outils et méthodes, Éditions de l'Anact, 187 p.
- Dufau, M., Stuchlik, J.-B. (2002), *L'organisation du travail dans les centres d'appel*, Éditions de l'Anact, coll. Points de repères, 94 p.
- Friedmann, G. et Naville, P. (1961), *Traité de sociologie du travail*, Armand Colin, 907 p. (version numérisée).
- Gaubert, T., Cuvillier, B., Leblanc, E. et Rouat, S. (2024), *La méthode de l'objet technique. Reprendre la main sur l'activité*, Octarès Éditions, 249 p.
- Ginter, F., Monnin, P. et Petit, J.-P. (1986), *Travail et automatisation en PMI. Repères et clés*, coll. Outils et méthodes, Éditions de l'Anact.
- Gollac, M. et Bodier, M. (rédacteur) (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé.
- Lejon, J.-C. (1991), *L'évolution de la conduite sur S.N.C.C. L'ergonomie des systèmes numériques de contrôle commande*, coll. Points de repères, Éditions de l'Anact, 119 p.
- Maurice, M. (1998), « La question du changement technique et la sociologie du travail », in Michel De Coster éd., *Traité de sociologie du travail*, De Boeck Supérieur, p. 247-267.
- Méda, D. (1995), *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Flammarion, 417 p.
- Nasse, P. et Légeron, P. (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, remis à Xavier Bertrand, ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité.
- Rémy, P.-L., Dumond, J.-P., Eksl, R., Leygues, M. et Lion, J. (1990), *Les conditions de travail dans les années 80. Constats, réflexions, expériences*, coll. Points de repères, Éditions de l'Anact, 99 p.
- Rifkin, J. (1997), *La fin du travail*, La Découverte, 476 p.
- Roustang, G. (2021), *L'économie contre la société. Affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle*, Seuil, 323 p.
- Schnapper, D. (1997), *Contre la fin du travail*, Textuel, Eyrolles, 112 p.

**Directeur de la publication :** Caroline Gadou

**Directeur technique et scientifique :** Matthieu Pavageau

**Rédacteur en chef :** Thierry Rousseau

---

#### **Comité éditorial**

Amandine Brugière (Anact), Florence Chappert (Anact),

Marion Gilles (Anact), Sophie Le Corre (Aract Auvergne - Rhône-Alpes),

Michel Parlier (expert conditions de travail), Matthieu Pavageau (Anact),

Thierry Rousseau (Anact), Clément Ruffier (Anact),

Béatrice Sarazin (Anact)

---

#### **Comité scientifique et technique**

Marie Benedetto-Meyer (Dares)

Paul Bouffartigue (Lest)

Cédric Dalmasso (École des Mines-Paris)

Mathieu Detchessahar (Lemna)

Pierre-Yves Gomez (EM Lyon)

Karen Messing (Uqam/Cinbiose)

Agnès Parent-Thirion (Eurofound)

Christian Thuderoz (Sociologue)

Pascal Ughetto (Latts)

---

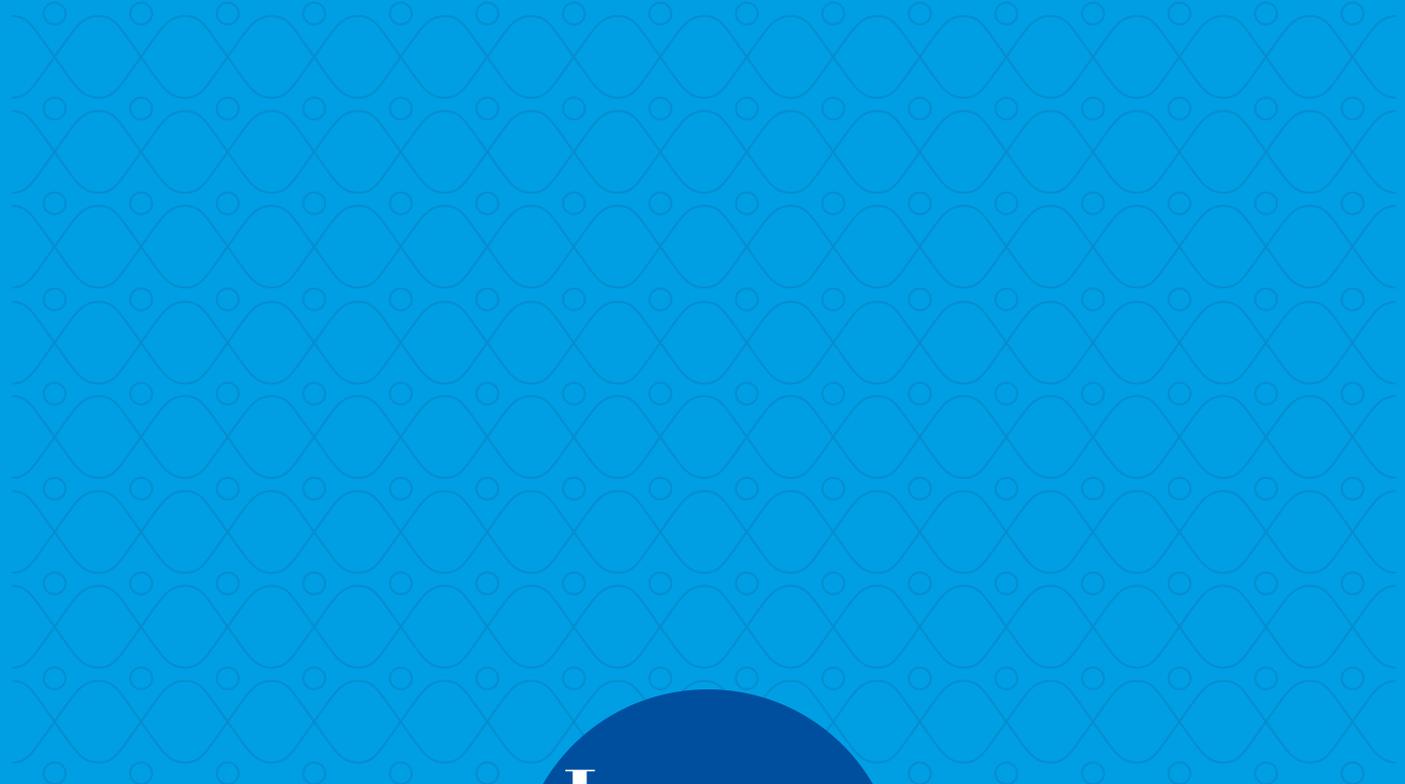
**Recherche documentaire :** Patricia Therry et Christine Veinhard - Mission Veille et Management de l'Information (VMI) de l'Anact

**Réalisation des entretiens :** Béatrice Sarazin (département CDC de l'Anact) et Thierry Rousseau (Direction scientifique et technique de l'Anact)

**Réalisation :** Catherine Benini

© *La Revue des conditions de travail* est une marque déposée

Numéro national d'enregistrement INPI : 14/4119665



La  
Revue  
des conditions  
de travail

ANACT

192, avenue Thiers / CS 800 31 / 69457 LYON CEDEX 06

Tél. : 04 72 56 13 13

[anact.fr](http://anact.fr)



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**anact**