

## Le télétravail, une vague silencieuse

**A**nalyser le télétravail dans le contexte du changement au sein des organisations et des nouveaux modes de gestion des ressources humaines: tel est l'objectif du premier numéro d'une collection « e-management », que la Chaire ING de l'UCL vient d'inaugurer. Ce numéro a

**Le télétravail est fondamentalement ancré dans un contexte plus général de transformation des organisations, des manières de gérer les ressources humaines et d'organiser le travail.**

été réalisé en collaboration avec la Fondation Travail-Université.

Il aurait pu paraître superflu de proposer un nouvel ouvrage sur le télétravail mais la perspective abordée dans celui-ci se veut différente. Il ne s'agit pas de proposer un bilan ou un livre de recettes mais plutôt d'offrir un autre regard en insistant sur le

caractère fondamentalement indissociable du télétravail et de son contexte. Cette perspective doit permettre d'envisager le télétravail non plus comme un élément extérieur aux entreprises, que l'on tenterait de greffer, avec un succès relatif, dans des organisations peu intéressées, mais bien comme un outil de flexibilité en train de prendre de plus en plus d'ampleur.

Le télétravail est ancré dans un contexte plus vaste de transformation des organisations, des manières de gérer les ressources humaines et d'organiser le travail. « Le télétravail fait partie de son temps. » Il peut paraître trivial de dresser ainsi ce constat mais c'est dans ce sens qu'il convient d'appréhender le télétravail pour comprendre sa réalité et anticiper son devenir. Il ne doit pas être considéré comme un projet idéaliste, un peu dépassé, détaché du monde économique, et investi d'attentes jamais réalisées. Il doit être envisagé comme un outil de flexi-

bilité qui s'impose dans les entreprises, sur le tas, au même titre que d'autres outils de flexibilité avant lui, comme le travail à temps partiel ou le travail intérimaire, par exemple. À ce titre, il présente les mêmes défis et les mêmes ambiguïtés que ces autres outils de flexibilité. Le télétravail fait partie d'une nouvelle donne économique, technologique et organisationnelle. C'est pour cette raison que cet ouvrage s'est intéressé au télétravail en même temps qu'au contexte qui lui sert de terreau.



Cette contextualisation du télétravail amène à voir et à évaluer différemment les enjeux socio-économiques qui lui sont liés, comme, par exemple, les questions

### Sommaire

Le télétravail, une vague silencieuse	1
Parcours professionnels dans les métiers des TIC	3
Le rôle de l'expertise technologique dans les commissions consultatives	5
Le travail au singulier	7

*Nous souhaitons à nos  
lecteurs d'heureuses  
fêtes de fin d'année.*



de productivité, d'efficacité et de qualité de vie. Il ne s'agit pas de réfléchir à la manière dont les technologies peuvent procurer de l'emploi à domicile à des mères de famille, créer de l'activité dans des zones à taux de chômage élevé, ou servir de substitut à une ligne de RER pour résoudre des problèmes d'embouteillage aux abords des grandes villes. Le télétravail s'impose, petit à petit, dans des contextes spécifiques où il faut inventer des pratiques novatrices pour rencontrer des défis propres aux nouvelles organisations, comme la gestion

**Il convient d'appréhender et de gérer le télétravail comme un outil de flexibilité et pas comme un projet technologique ou un projet d'aménagement du territoire.**

des délais, des imprévus, de la disponibilité temporelle, l'accès à l'expertise, le travail en réseau, la mobilisation des compétences, le travail « en temps réel ». Le télétravail est un outil qui contribue à apporter des réponses à ces défis. Le télétravail est aussi un dispositif qui intéresse des salariés de plus en plus soucieux de s'investir dans leur vie privée et pas exclusivement dans leur travail. Dans un contexte où les exigences de disponibilité temporelle des travailleurs sont de plus en plus grandes, le télétravail est un arrangement qui permet de rencontrer les tensions entre vie professionnelle et vie privée.

Si l'on peut parler de vague silencieuse, c'est bien parce que le développement du télétravail ne se fait plus selon un modèle impressionniste, avec quelques taches floues ici et là. Le télétravail entre dans les entreprises à la manière dont Monsieur Jourdain faisait de la prose, sans le savoir. S'il existe toujours des entreprises qui s'engagent dans le télétravail délibérément, à travers des démarches volon-

taires et dans le cadre d'accords collectifs, leurs rangs se voient grossir de toutes les autres entreprises qui, sur le tas, en réponse à des besoins et/ou des demandes, s'aventurent dans des pratiques, généralement informelles, de télétravail.

Pour ces raisons, il convient d'appréhender et de gérer le télétravail comme un outil de flexibilité et pas comme un projet technologique ou un projet essentiellement social. Le télétravail est un outil de flexibilité qui procure des marges de manœuvre par rapport à des situations problématiques. Ces marges de manœuvre sont potentiellement favorables aux salariés comme aux employeurs, mais, en même temps, elles peuvent aussi conduire à des dérives préjudiciables à chacune des parties. Ce sont les modalités de mise en œuvre du télétravail, ainsi que la nature de sa formalisation qui détermineront le caractère économiquement et socialement profitable du télétravail.

Le télétravail représente aussi de nouveaux défis pour les gestionnaires de ressources humaines. Il oblige les GRH à concrétiser une gestion à distance du travail et des salariés, à ré-

évaluer les mécanismes de coordination et de contrôle, à trouver des compromis en matière de formalisation.



Par rapport à ces enjeux, le terrain n'est incontestablement pas vierge et la multiplication des expériences de télétravail ne peut que conduire à une maturation profitable de cette manière de gérer l'activité professionnelle.

■ Laurent Taskin et Patricia Vendramin, *Le télétravail, une vague silencieuse – Enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, Presses Universitaires de Louvain, Chaire ING - Collection E-management, Louvain-la-Neuve, 2004, 115 pp. ISBN 2-930344-62-8. Prix: 11 €

L'ouvrage est disponible via le site [www.i6doc.com](http://www.i6doc.com) (rubrique nouveautés) ou en téléphonant à la Chaire ING à l'UCL: 010/478324

## Parcours professionnels dans les métiers des TIC

Quelle est la trame d'une histoire professionnelle dans les métiers des technologies de l'information et de la communication? Une enquête de la FTU apporte des réponses à cette question. Elle a été réalisée dans le cadre d'un projet de recherche consacré aux métiers des TIC (projet MéTIC), soutenu par le Fonds social européen et la Région wallonne. Elle s'intéresse aux parcours professionnels, aux conditions d'emploi, à l'évolution des compétences. Elle fait partie d'un ensemble de

trois rapports présentant les résultats de la recherche MéTIC. Il s'agit ici d'une enquête par questionnaire, qui a été réalisée entre décembre 2003 et février 2004. L'échantillon est composé d'anciens étudiants et stagiaires provenant d'une sélection d'établissements d'enseignement supérieur de type court, de type long et universitaire et de centres de formation d'adultes. L'enquête a été réalisée par voie postale et par voie électronique, 1062 personnes ont répondu (taux de réponse de 15%).

Dans la présentation des résultats, les réponses seront souvent ventilées entre les sous-groupes suivants: les « actifs TIC », c'est-à-dire ceux qui ont été formés à un métier TIC et y



travaillent toujours; les actifs dans un autre métier, c'est-à-dire des personnes formées aux TIC mais qui exercent aujourd'hui d'autres métiers; les personnes qui sont sans emploi. Nous distinguerons également des personnes formées dès le départ aux

**Parmi l'ensemble des professionnels des TIC (actifs TIC + sans-emplois + actifs autres métiers), 50% ont suivi au moins une formation professionnelle qualifiante et 22% ont obtenu une ou plusieurs certifications privées (Microsoft, Cisco ou autres).**

métiers TIC et des personnes formées dans un autre domaine au départ mais réorientées ensuite vers les métiers TIC.

### **Profil général des professionnels des TIC**

La population globale des professionnels des TIC (actifs TIC + sans-emplois + actifs autres métiers) est majoritairement masculine: 81% d'hommes et 19% de femmes. Un peu plus de la moitié (54%) des professionnels des TIC sont dans la tranche d'âge des 25 à 34 ans, 19% ont entre 35 et 44 ans, 8% ont entre 45 et 54 ans et 2% ont plus de 55 ans.

Parmi cette population de personnes ayant eu, dès le départ ou plus tard,

une formation à un métier TIC, on en compte deux tiers, soit 66%, qui sont effectivement actives dans un métier TIC; 13% exercent aujourd'hui un autre métier et 21% sont à la recherche d'un emploi.

Si l'on observe les niveaux de formation, on constate que le groupe numériquement le plus important parmi les professionnels des TIC est celui des gradués: il représente 45%. Ici également, nous reprenons l'ensemble des personnes formées aux métiers TIC, qu'elles soient actives, au chômage ou qu'elles exercent aujourd'hui un autre métier. Un quart (25%) ont un niveau de formation de licencié ou maître, soit 4 ou 5 ans de formation universitaire. 9% viennent de la filière « ingénieur » et 21% sont issus de l'enseignement de promotion sociale, du cycle secondaire, de la formation professionnelle qualifiante (FPQ) ou d'autres parcours similaires.

Parmi l'ensemble des professionnels des TIC (actifs + sans-emplois + actifs autres métiers), la moitié (50%) ont suivi au moins une formation professionnelle qualifiante. Dans la même population de référence, on compte également 22% de personnes qui ont obtenu une ou plusieurs certifications privées (Microsoft, Cisco ou autres).

Si l'on s'intéresse à présent aux seuls actifs dans un métier TIC, on constate que la majorité (62% des réponses) est occupée par des activités « au cœur » des métiers, avec un fort contenu informatique (conception de systèmes d'information, gestion de projets, analyse, programmation); 34% effectuent des activités de support technique ou d'assistance aux



utilisateurs; 18% effectuent un travail de consultant spécialisé et 17% sont actifs dans les services internet et le multimédia. Ce total est supérieur à 100% car plusieurs réponses étaient possibles: parmi la liste de 14 métiers proposés dans l'enquête, 30% des répondants ont coché deux réponses et 17% en ont coché trois.

Les *actifs dans les métiers TIC* sont occupés actuellement pour un peu moins de la moitié (47%) dans les sociétés de services informatiques et

**On peut, dans le groupe des professionnels des TIC (actifs + sans-emplois + actifs autres métiers), distinguer deux sous-groupes: ceux qui dès le départ ont choisi cette orientation (54%) et ceux qui ont commencé leur parcours de formation dans d'autres domaines (46%).**

les entreprises de télécommunications. Les autres professionnels sont distribués dans ce que l'on appelle les secteurs utilisateurs: 17% dans les banques et autres institutions financières; 12% dans l'industrie, le commerce, les transports, les communications (sauf télécommunications); 17% dans l'administration publique, l'éducation, la santé, l'action sociale, et les autres services; 7% dans une catégorie « autres ».

### **Parcours professionnels**

On peut, dans le groupe des professionnels des TIC (actifs + sans-emplois + actifs autres métiers), distinguer deux sous-groupes: d'une part, ceux qui dès le départ ont choisi cette orientation et se sont formés en conséquence (54%) et d'autre part, ceux qui ont commencé leur parcours de formation dans d'autres domaines (46%). Parmi ces derniers, on compte 10% de personnes qui viennent de la filière mathématique ou scientifique et 9% qui viennent de la filière économi-

que ou commerciale. Il y a également 9% de personnes qui viennent de filières techniques autres que les TIC et 6% qui viennent de la filière artistique ou littéraire.

Si l'on ne prend en compte que les personnes qui sont actives actuellement dans un métier TIC, nous avons 64% de personnes formées dès le départ aux TIC et 36% de personnes formées à autre chose au départ.

### Les compétences mobilisées dans le travail

L'enquête demandait à tous les actifs dans un métier TIC de signaler quelles sont les connaissances qui sont importantes dans leur activité. Nous avons

**D'une manière générale, il semble que les opinions des actifs dans les métiers TIC soient plutôt positives en ce qui concerne divers aspects de la qualité du travail.**

proposé une liste de dix-huit connaissances susceptibles d'être utiles dans leur travail actuel. Ces connaissances sont regroupées en divers groupes de compétences :

- des compétences informatiques;
- des compétences dans le domaine de l'internet et du multimédia;
- des compétences liées à l'activité de l'entreprise;
- des compétences linguistiques;
- des compétences commerciales;
- des compétences appelées liées à la capacité à travailler en groupe, à communiquer.

Si les compétences en informatique sont essentielles, elles sont loin de suffire. Les compétences liées à la capacité à travailler en groupe et à communiquer sont également très souvent citées comme étant importantes. L'anglais est incontournable, le néerlandais paraît l'être beaucoup moins. Les compétences commercia-

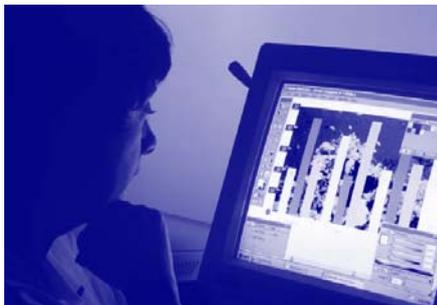
les ne sont pas prioritaires. Par contre, la connaissance du métier de l'entreprise est très souvent citée.

### Le premier emploi

Trouver son premier emploi peut prendre des voies différentes. Nous reprenons ici les réponses qui concernent les salariés actifs dans un métier TIC. Il n'apparaît pas y avoir une voie privilégiée qui se démarquerait fortement des autres. La réponse à une annonce est importante (23%), le stage aussi (20%) mais également l'intermédiation de l'école ou du centre de formation (16%), les relations personnelles (16%) et la candidature spontanée (15%). Internet reste la voie la moins fréquente, même dans ce type de métier (6%).

### Les perspectives

Qu'en est-il des perspectives d'avenir des salariés actifs dans les métiers TIC ? Pour cette question également, plusieurs réponses étaient possibles. On constate que 38% des gradués ont des perspectives de promotion dans leur entreprise. Pour tous les autres, les pourcentages vont de 30% à 33%. Entre 12% et 16% sont d'a-



bord préoccupés par la recherche d'une plus grande stabilité d'emploi. Changer plusieurs fois d'employeur au cours de la carrière est une perspective pour 16% à 27% des répondants. Ce sont les licenciés et maîtres qui sont les plus nombreux à envisager des changements d'employeur (27%). Alors que certains recherchent le changement, d'autres se déclarent satisfaits de leur emploi actuel et ne

souhaitent pas de changement: de 24% à 37% des répondants, selon le niveau d'études. Ce sont les gradués et les personnes issues de formation d'adultes et du cycle secondaire qui

**13% à 19% des répondants, selon le niveau d'études, déclarent ne pas envisager de travailler toute leur vie dans un métier TIC**

sont les plus nombreux à partager cette dernière opinion, respectivement 38% et 37%.

Enfin, notons également que 13% à 19% des répondants, selon le niveau d'études, déclarent ne pas envisager de travailler toute leur vie dans un métier TIC. Le maximum se trouve chez les licenciés et maîtres, avec près d'un cinquième de personnes exprimant cet avis (19%).

### Les conditions de travail

D'une manière générale, il semble que les opinions des actifs des métiers TIC soient plutôt positives en ce qui concerne divers aspects liés à la qualité du travail, comme les relations avec les collègues et les supérieurs, les responsabilités à assumer, les horaires de travail. C'est en matière d'accès à la formation que les taux d'insatisfaction sont les plus élevés (38%), viennent ensuite les perspectives de carrière (26% d'insatisfaits), les revenus (26%) et la manière dont le travail est reconnu (23%).

Les salariés des TIC ont la réputation de travailler à des rythmes effrénés, avec des horaires très étendus, c'est du moins l'image généralement véhiculée autour de cette profession. Qu'est-il réellement ? Effectuer des heures supplémentaires de manière régulière concerne un peu plus de la moitié des actifs dans les métiers TIC (53%). Le télétravail, compris comme

un temps de substitution, c'est-à-dire travailler à la maison au lieu d'aller au bureau, est peu répandu, contrairement à ce que l'on suppose généralement par rapport à ces métiers (10% de pratique régulière). Par contre, ramener du travail à la maison, le soir ou le week-end, une autre forme de télétravail mais qui allonge le temps de travail, est plus fréquent (19%). 27% des actifs dans les métiers TIC disent aussi pouvoir adapter leurs

**Malgré des taux de syndicalisation extrêmement faibles, les salariés actifs dans les métiers des TIC ne rejettent pas l'institution syndicale. Le message est beaucoup plus ambigu.**

horaires de travail à leurs contraintes personnelles (famille, enfants...). Enfin, travailler régulièrement chez le client concerne 28% des actifs dans les métiers TIC.

#### Les relations sociales

Dans le domaine des relations sociales, d'autres hypothèses sont également associées à ces métiers. On y trouverait des personnes très individualistes, peu sensibles à la question syndicale et préférant régler elles-



mêmes tout ce qui concerne la relation salariale. Les résultats de l'enquête montrent bien que, malgré des taux de syndicalisation extrêmement faibles et un souci de régler individuellement une partie des termes de la relation d'emploi, les salariés actifs dans les métiers des TIC ne rejettent pas l'institution syndicale. Le message est beaucoup plus ambigu. Il reste une franche majorité de salariés qui considèrent que l'organisation syndicale a un rôle à jouer dans le monde du travail, surtout lorsque des difficultés surviennent. Il faut aussi noter le nombre élevé de sans avis, c'est-à-dire les salariés qui n'expriment ni leur accord, ni leur rejet, mais qui ne savent pas se prononcer sur ce que devrait être le rôle d'une organisation syndicale. On trouve là l'indicateur d'un besoin de réfléchir au rôle de l'institution syndicale, aux formes de rattachement à

## Le rôle de l'expertise technologique dans les commissions consultatives

**D**ans l'évaluation des risques liés aux développements technologiques, diverses commissions consultatives sont souvent appelées à intervenir, afin d'éclairer les décisions que doivent prendre des responsables politiques ou des dirigeants d'entreprises. C'est le cas, en Belgique, pour les risques liés à la sécurité de la chaîne alimentaire, à l'utilisation d'organismes génétiquement modifiés (OGM) dans l'agroalimentaire, à l'exploitation des recherches sur le génome humain, à la gestion des déchets nucléaires, pour ne citer que ceux qui font l'objet d'une couverture médiatique.

L'évaluation des risques nécessite la contribution de nombreux experts. Quel est le profil d'un expert ? Com-

cette dernière et aux frontières entre ce qui devrait relever de la négociation individuelle et de la négociation collective.

L'enquête apporte également des informations sur l'évolution des attentes professionnelles, les atouts et les points faibles des branches d'activité, le positionnement des femmes, et bien d'autres informations concrètes sur les carrières des professionnels des TIC.

■ Patricia Vendramin, *Parcours professionnels dans les métiers des technologies de l'information et de la communication* – Résultats de l'enquête MéTIC, FTU Namur, novembre 2004 (70 pp.)

Le rapport est disponible gratuitement sur demande à la Fondation Travail-Université (pvendramin@ftu-namur.org) ou en téléchargement ([www.ftu-namur.org/fichiers/RapMETIC-enq.pdf](http://www.ftu-namur.org/fichiers/RapMETIC-enq.pdf))

ment sont formulées les questions que leur posent les organes consultatifs ? De quelle manière les experts rédigent-ils leurs avis ? Comment et par qui sont-ils utilisés ? Ces questions sont traitées dans le projet SPIRE (*Science and Precaution in Interactive Risk Evaluation*), réalisé par le Centre de recherche STEM de l'Université d'Anvers et la Fondation Travail-Université, pour les Services fédéraux de programmation de la politique scientifique (voir encadré page suivante).

#### Qu'est-ce qu'un expert ?

La nécessité de prendre des décisions à propos des risques pour la collectivité amène les autorités publiques à solliciter des experts dans de nom-

breux dossiers touchant à l'environnement, la santé, l'alimentation. De même, des industriels sont amenés à recourir à une expertise externe lorsqu'ils doivent évaluer les risques liés à de nouveaux produits ou procédés, et obtenir des autorisations ou certifica-



tions environnementales. Le rôle des experts consiste à apporter des connaissances susceptibles d'éclairer la décision, sur la base de leur expérience scientifique et professionnelle. Toutefois, la situation se complique lorsque les connaissances scientifiques sont entachées d'incertitudes importantes ou marquées par des controverses, comme c'est de plus en plus souvent le cas dans les domaines de la biotechnologie, de la santé ou de l'environnement. Le processus d'expertise devient alors plus complexe, il doit prendre en compte la diversité des points de vue des chercheurs autant que la diversité des intérêts en présence dans la société.

L'expertise et la recherche sont deux activités très différentes, même si elles sont exercées par une même personne. La recherche vise à augmenter et améliorer continuellement les connaissances, à interpréter la réalité, à ouvrir de nouveaux horizons à la technologie. En revanche, l'expertise s'effectue dans la hâte, face à une demande urgente, en s'appuyant sur le stock de connaissances disponibles au moment même. Toutefois, la légitimité des experts et celle des chercheurs sont fondées sur des critères semblables: le

caractère reproductible des résultats, les publications et citations, l'évaluation par les pairs, la reconnaissance institutionnelle.

### Le choix des experts

Quand un organe consultatif décide de s'entourer d'experts, comment les choisir ? Selon leur seule notoriété scientifique, ou selon leur habitude à conseiller les décideurs ? Dès qu'il y a des controverses, ces deux critères sont suspects: le premier parce qu'on reprochera le manque de connaissance du terrain, le second parce qu'on soupçonnera des accointances politiques. La neutralité n'est pas non plus un critère facile à mettre en œuvre, au-delà du principe de base selon lequel un expert ne peut pas être juge et partie. La neutralité renvoie à une illusion de « virginité de la science », qui n'a plus cours aujourd'hui, car tous les experts travaillent dans des contextes institutionnels et politiques particuliers.

D'autres critères sont plus importants. Il faut d'abord veiller à un bon équilibre entre les différentes disciplines scientifiques concernées, aussi bien parmi les sciences naturelles que parmi les sciences humaines et sociales. Par exemple, à propos des OGM, il

est souvent reproché aux comités d'experts de faire la part belle aux spécialistes de la biologie moléculaire, de réserver une portion congrue aux spécialistes des écosystèmes et de négliger l'apport des sciences humaines en matière d'acceptabilité des risques par la population. Un autre critère important est celui de la diversité institutionnelle des experts: universités et centres de recherche publics, laboratoires industriels, administrations, mais aussi organisations non gouvernementales.

Il est encore trop rare que les experts doivent signer un code de conduite ou un contrat mentionnant leurs tâches, leurs droits et leurs devoirs, voire une « déclaration de dépendance », qui permettrait davantage de transparence sur les références et les affiliations institutionnelles des experts.

### La définition du problème

L'avis demandé aux experts est une réponse, mais comment poser la question ou, en termes plus juridiques, comment définir le mandat des experts ? Prenons, par exemple, trois questions puisées dans les travaux de diverses commissions consultatives au cours des dernières années:

## Le projet SPIRE

SPIRE est l'acronyme de *Science and Precaution in Interactive Risk Evaluation*. Il s'agit d'un projet de recherche de trois ans (février 2002 à janvier 2005), dans le programme d'appui au développement durable des Services fédéraux de programmation de la politique scientifique. La recherche est réalisée par STEM (Studiecentrum Technologie, Energie en Milieu, Universiteit Antwerpen), coordinateur du projet, et le Centre de recherche Travail & Technologies de la FTU à Namur.

SPIRE s'est intéressé à la mise en œuvre du principe de précaution et au rôle de l'expertise scientifique dans l'évaluation des risques. La précaution se distingue de la prévention dans la mesure où elle concerne des risques émergents, qui sont liés à des technologies peu éprouvées et au sujet desquels les connaissances scientifiques ne sont pas encore bien établies. La précaution est le prolongement de la prévention, dans des situations d'incertitude et de controverse. SPIRE a étudié comment cette dualité prévention / précaution est abordée dans des commissions consultatives auprès des pouvoirs publics et dans la prise de décision dans les entreprises.

Des informations plus détaillées, ainsi que des rapports téléchargeables et une newsletter électronique, se trouvent sur le site du projet: [www.ua.ac.be/spire](http://www.ua.ac.be/spire). Egalement accessible via le site [www.ftu-namur.org](http://www.ftu-namur.org), rubrique « Projets – SPIRE ».

- Peut-on autoriser l'expérimentation en champ de la culture de tel ou tel OGM ?
- Faut-il imposer des balises ou des garde-fous à la recherche sur les cellules souches embryonnaires ?
- Quels sont les scénarios pour l'avenir des déchets nucléaires ?

Ces trois questions illustrent une large variété de mandats; elles nécessitent un travail d'expertise très différent et la nature du résultat attendu n'est pas

**La composition d'un panel d'experts doit veiller à l'équilibre entre toutes les disciplines scientifiques concernées et refléter la diversité institutionnelle.**

la même. Certaines recommandations communes peuvent cependant être avancées.

La formulation du mandat relève d'un processus politique, au sens large, c'est-à-dire en tenant compte des demandes des pouvoirs publics, des intérêts des différentes parties prenantes, des perceptions des citoyens et du point de vue des experts pressentis. La définition du problème doit être transparente et il est utile de garder une documentation des discussions préliminaires.

### **L'élaboration des avis**

La collecte des données est une étape cruciale dans l'élaboration des avis. C'est à ce moment que la question des incertitudes et des controverses prend réellement forme. C'est à partir d'une discussion des données empiriques qu'il est possible d'évaluer la nature, l'ampleur et la portée des incertitudes. Il appartient aux experts de veiller à ce que la collecte d'informations couvre à la fois les bénéfices et les dangers, les tendances principales et les alternatives, les dimensions scientifiques et socioéconomiques. Il peut s'avérer utile de mettre au point

une méthodologie de traitement des dissensions et d'élaboration d'un avis commun. Idéalement, les experts devraient aussi pouvoir indiquer quels sont les besoins en connaissances complémentaires, quels sont les mesures à prendre pour un suivi et une évaluation régulière, quelles sont les stratégies de gestion des risques identifiés.

Des méthodes participatives ont été mises au point pour intégrer des phases d'implication directe des citoyens dans des procédures d'évaluations des risques. Elles sont encore peu utilisées et leur expérimentation doit se poursuivre.

La formulation des avis n'est pas seulement l'affaire des experts, mais de tous les acteurs impliqués dans la consultation. Dans des situations controversées, il est utile que les avis rendent compte des points de vue majoritaires et minoritaires, ainsi que des positions des acteurs en présence.

### **L'utilisation des avis**

C'est aux décideurs – politiques ou industriels – qu'il appartient d'utiliser les avis des organes consultatifs et de leurs experts. Sans préjuger de l'impact final de la consultation sur la décision, quelques mesures peuvent être prises pour favoriser une utilisation optimale des avis.



Les organes consultatifs ont tout intérêt à soigner leur communication avec le public, en rédigeant leurs analyses et avis dans un langage accessible à tous et en diffusant largement les résultats de leurs travaux. De leur côté, les décideurs ont tout intérêt à argumenter et motiver leurs décisions en fonction des résultats de la consultation, dans un souci de transparence démocratique. Un processus de consultation d'experts qui négligerait la communication avec le public serait particulièrement vulnérable à la critique. Enfin, il est utile que les décideurs organisent un retour d'information vers les experts – ce qui n'est pas si fréquent – et qu'ils impliquent ceux-ci dans une révision régulière des données et informations sur lesquelles ils ont fondé leur évaluation. Face à des risques mal connus, dont les effets se manifestent à long terme, il est essentiel de prévoir une mise à jour des connaissances et une réévaluation des avis. Certaines mesures prises en référence au principe de précaution doivent avoir un caractère réversible ou révisable, aussi bien dans le cas où le progrès des connaissances lèverait les incertitudes que dans le cas où il confirmerait les risques suspectés.

### **Organiser la consultation d'experts: un guide pratique**

Le projet SPIRE débouchera notamment sur la rédaction d'un guide pratique destiné aux organes consultatifs, à quelque niveau que ce soit, et aux experts qu'ils sollicitent. Le contenu de ce guide a été testé auprès d'un échantillon d'experts, à l'aide d'une méthodologie de type Delphi.

L'objectif de ce guide est d'améliorer le fonctionnement démocratique du processus d'expertise, dans un contexte où les décisions relatives à la gestion des risques technologiques sont de plus en plus difficiles à prendre, face aux inconnues qui pèsent sur les conséquences à long terme des engagements actuels.

# Le travail au singulier

Les transformations du lien social dans le travail font l'objet d'un ouvrage récent, publié sous le titre *Le travail au singulier*. L'individualisme est souvent invoqué pour expliquer la désyndicalisation et le manque présumé d'engagement des travailleurs dans des projets collectifs. Cet ouvrage propose une alternative à cette lecture fataliste. La thèse défendue est que le lien social dans le travail n'est pas en train de se dissoudre dans un individualisme croissant, mais que la nature et les formes de ce lien social s'expriment différemment.

L'hypothèse directrice est que le lien social, la solidarité et la conscience collective dans le travail ne disparaissent pas, mais que les formes et temporalités du lien social au travail correspondent plus à une logique de réseau articulée autour de projets qu'à la logique communautaire au cœur de l'institution syndicale. Pour comprendre les transformations du lien social au travail, trois concepts clés sont mobilisés: les concepts de réseau, de projet et de sujet. La métaphore du réseau rend compte de la structuration actuelle des collectifs; le projet est l'élément autour duquel s'organise un collectif, une mobilisation; tandis que le sujet désigne l'individu-acteur, celui qui a la volonté de modifier son environnement plutôt que d'être déterminé par lui.

Cet ouvrage analyse les transformations du lien social au travail dans des milieux professionnels particulièrement concernés par les phénomènes d'individualisation: les domaines d'activités liés aux technologies de l'information et de la communication. Le parcours proposé dans cet univers professionnel est exemplatif d'un nouveau monde industriel et du rapport que les jeunes générations de salariés entretiennent au travail. Il montre une

individualisation très forte des situations et des rapports de travail. Il montre aussi un besoin permanent de coopérer et un souci de réalisation personnelle. Si ces attentes s'inscrivent en dehors des mécanismes et des plans intégrateurs traditionnels, elles n'en restent pas moins un projet collectif et solidaire, mais d'une na-

**La nouvelle figure du salarié ne se caractérise ni par l'égoïsme, ni par la solitude, mais par un sens du collectif qui échappe aux cadres traditionnels d'appréhension de la solidarité au travail.**

ture différente. La nouvelle figure du salarié ne se caractérise ni par l'égoïsme, ni par la solitude, mais par un sens du collectif qui échappe aux cadres traditionnels d'appréhension de la solidarité au travail. Toutefois, si l'on reste prisonnier des catégories héritées de l'époque industrielle, on ne continuera à voir que du vide social là où se tissent de nouveaux réseaux.

L'auteur applique à la société salariale des cadres d'analyse dérivés de l'analyse des mouvements sociaux actuels et de la nature de l'engagement citoyen qui s'y exprime. Ces cadres d'analyse mettent en évidence non pas un retrait de l'engagement civique mais un changement de nature de celui-ci, qui paraît approprié à une lecture des mutations du lien social au travail.

Pour conclure sur l'analyse d'une solidarité en réseau (en empruntant aux classiques de la sociologie) une typologie est proposée qui distingue, dans le monde du travail, trois modes de relation entre l'individuel et le collectif: le mode communautaire, le mode sociétaire et le mode réticulaire.

Dans ce dernier, la solidarité devient une valeur construite qui ne peut être pensée indépendamment des individus qu'elle rassemble, des individus différents, qui définissent leur rapport à l'autre, et au travail, d'une manière plus personnalisée. Ce mode de rapport au collectif et de structuration du lien social peut apporter une lecture renouvelée des transformations de la solidarité et du lien social dans le travail. Cette lecture peut aider à dépasser une vision pessimiste et stérile des mutations en cours. La transformation du lien social dans le travail s'explique à la fois par une nouvelle donne industrielle mais également par une évolution des individus eux-mêmes: leur manière de s'engager dans le travail et de se lier aux autres change.

■ Patricia Vendramin, *Le travail au singulier - Le lien social à l'épreuve de l'individualisation*, Collection Sciences & enjeux, Academia Bruylant (Louvain-la-Neuve) - L'Harmattan (Paris) ISBN Academia 2-97209-773-2, ISBN L'Harmattan 2-7475-7447-4, Novembre 2004, 290 pp., 29.5 €

L'ouvrage est disponible directement chez Academia ([academia.bruylant@skynet.be](mailto:academia.bruylant@skynet.be)) ou en librairie.



**Fondation Travail - Université ASBL**  
Centre de recherche Travail & Technologies  
Rue de l'Arsenal 5, B-5000 Namur  
Tél. 081-725122 - fax : 081-725128  
E-mail : [pvendramin@ftu-namur.org](mailto:pvendramin@ftu-namur.org)  
<http://www.ftu-namur.org>

Conception, rédaction et mise en pages :  
Patricia Vendramin, Gérard Valenduc  
Editeur responsable : G. Valenduc

Imprimé par Deneff SPRL, Louvain-la-Neuve

Les numéros de La Lettre EMERIT sont  
disponibles en téléchargement sur le site  
[www.ftu-namur.org/emerit](http://www.ftu-namur.org/emerit)