



QUAND LE NUMÉRIQUE RENFORCE LES INÉGALITÉS AU TRAVAIL

Outils collaboratifs, logiciels métiers, plateformes, intelligence artificielle... Le numérique s'est imposé dans l'entreprise bien au-delà des fonctions informatiques de base. Cette transformation est souvent présentée – à juste titre – comme un gage de productivité, de fluidité et d'autonomie. Cependant, elle ne profite pas à tous les collaborateurs de la même manière. En effet, le déploiement de ces outils numériques ne s'accompagne pas encore systématiquement d'une formation adaptée. Cela participe donc à creuser des fractures déjà présentes dans le monde du travail. Qui sont les collaborateurs impactés par ces inégalités ? Quels outils entraînent le plus de déséquilibres au sein des équipes ?

Tout comme dans la sphère privée, la diffusion du numérique dans le milieu du travail crée inévitablement des inégalités. Ainsi, en 2023, 30,3 % de la population française disposait de compétences numériques « faibles » selon une étude de l'Insee. Plus encore, **34,3 % des Français ne disposaient pas des compétences numériques de base dans l'usage des logiciels**¹. Dans un environnement professionnel où les salariés doivent remplir des formulaires, naviguer entre plusieurs interfaces, vérifier des sources, protéger des données ou produire des documents, **ces lacunes peuvent rapidement devenir pénalisantes.**

DES INÉGALITÉS QUI SE CREUSENT SELON LES PROFILS

Selon l'Insee, l'illectronisme concernait 23,4 % des 60-74 ans et 62,2 % des 75 ans ou plus, contre seulement 3 % des moins de 40 ans en 2023¹. **Les écarts entre les générations dans la maîtrise des outils technologiques sont donc une réalité.** Pour autant, l'âge ne saurait à lui seul expliquer les différences observées au travail.

Le niveau de qualification, par exemple, joue lui aussi un rôle déterminant. L'Insee précise ainsi que les

• NOS RENDEZ-VOUS •

WEBINAIRE : « Impact des nouvelles technologies au travail » avec Olivier MARGERAND, Président-fondateur de Fruxio.

> [mercredi 22 avril 2026 à 11h00](#)

Inscrivez-vous en cliquant sur le lien hypertexte ou sur www.collecteam.fr

¹ « Compétences numériques de la population », Insee, 14/10/2025.

difficultés numériques sont fortement liées au diplôme, au niveau de vie et à la profession. Autrement dit, les inégalités observées face au numérique ne relèvent pas uniquement d'un rapport individuel à la technologie : elles s'inscrivent aussi dans des trajectoires scolaires, sociales et professionnelles inégalement dotées en ressources¹. À l'échelle de l'entreprise, cela signifie que deux salariés exposés au même outil ne disposent pas forcément des mêmes repères pour l'utiliser, en comprendre la logique ou en exploiter les fonctionnalités.

Les écarts apparaissent très nettement selon les métiers. Parmi les 15-59 ans en emploi, seulement 10,6 % des cadres et professions libérales présentent de faibles compétences numériques, contre 34,7 % des employés et 47,1 % des ouvriers, d'après l'Insee¹.

L'APPROPRIATION DES OUTILS, UN ENJEU CENTRAL

Cette hétérogénéité est loin d'être anodine. Car ces inégalités ne tiennent pas seulement à l'existence d'un outil, mais à la possibilité concrète de s'en emparer. Dans certaines organisations, les usages numériques s'acquièrent progressivement, au fil des réunions, des échanges informels et de la répétition des tâches. Dans d'autres, de nouveaux logiciels ou de nouvelles procédures sont déployés rapidement, sans réel temps d'appropriation. **Les salariés les moins familiarisés avec ces environnements peuvent alors perdre en autonomie**, multiplier les erreurs ou dépendre davantage de leurs collègues pour réaliser certaines tâches. À terme, ce décalage peut fragiliser leur place dans le collectif de travail.

Dans ce contexte, **la formation apparaît comme un levier décisif**. Car l'enjeu n'est pas seulement d'avoir accès à un outil, mais de savoir l'utiliser avec aisance, en comprendre les codes, en exploiter les fonctionnalités et s'adapter à leurs évolutions. Or tous les salariés ne bénéficient pas du même accompagnement. Les moins qualifiés, notamment, accèdent souvent moins à la formation continue, alors même qu'ils sont parfois les plus exposés à des usages contraints ou à des transformations subies.

Dès lors, la question dépasse largement la seule maîtrise technique. Elle renvoie aux conditions dans lesquelles la transformation numérique est déployée dans les entreprises. Selon les cas, celle-ci peut renforcer l'autonomie, fluidifier le travail et favoriser la montée en compétences. Mais elle peut aussi accentuer des écarts déjà existants entre salariés, en fonction de leur âge, de leur métier, de leur qualification et des moyens mis à leur disposition pour suivre ces évolutions.

En entreprise, une transformation numérique mal accompagnée peut freiner l'activité de certains collaborateurs, accroître la charge qui pèse sur les équipes les plus à l'aise, compliquer l'adaptation aux nouvelles procédures et nourrir un sentiment de déclassement ou de

AVEC L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, DE NOUVEAUX USAGES PEUVENT CREUSER LES ÉCARTS

L'intelligence artificielle s'ajoute déjà à cette diffusion continue du numérique dans l'entreprise, y compris dans des activités qui n'étaient jusqu'ici que partiellement numérisées.

Intégrée à des logiciels, à des outils de suivi ou à des procédures internes, elle transforme aussi le travail dans certains métiers de terrain, souvent à l'initiative de l'organisation elle-même plus qu'à celle des salariés.

Si ces évolutions peuvent simplifier certaines tâches, elles imposent aussi d'acquérir de nouveaux repères et de nouvelles capacités d'adaptation.

perte de confiance. À l'inverse, un déploiement progressif, pensé à partir des réalités de terrain, peut contribuer à réduire les écarts plutôt qu'à les amplifier. Cela suppose de ne pas présumer des compétences numériques des salariés, y compris chez les plus jeunes, et d'identifier précisément les besoins selon les métiers, les sites et les niveaux d'autonomie.

QUELS LEVIERS POUR LES EMPLOYEURS ?

L'enjeu est de **ne pas déployer ces outils sans un accompagnement au changement structuré**. Concrètement, les employeurs peuvent agir à plusieurs niveaux. D'abord, en prévoyant un véritable temps d'appropriation lors du déploiement d'un nouvel outil. Démonstrations, prise en main progressive, documentation simple, droit à l'erreur : ces étapes sont essentielles pour éviter que certains salariés ne se retrouvent d'emblée en difficulté. Ensuite, en proposant des formations adaptées aux contraintes du travail réel. Des modules courts, des tutoriels, des ateliers en petit groupe ou encore des référents de proximité permettent un apprentissage plus accessible qu'une formation descendante et standardisée. Intégrer les compétences numériques aux parcours de montée en compétences peut également être un levier intéressant.

Dans un monde du travail déjà traversé par des inégalités sociales, professionnelles et générationnelles, les nouvelles technologies peuvent renforcer les écarts existants. Pour les employeurs, il est essentiel d'en prendre conscience, afin de veiller à en limiter les effets. Cela suppose d'anticiper les besoins, d'accompagner les usages et de veiller à ce que tous les salariés disposent des mêmes possibilités d'appropriation.



> PLUS D'INFOS

www.collecteam.fr
rubrique « Actualité »



> LE MOT DU PRO



Olivier MARGERAND

Président-fondateur de Fruxio
Spécialiste de la simplification des entreprises

Les outils numériques sont généralement vus comme des outils facilitateurs de tâches. Est-ce toujours le cas ?

Le Boston Consulting Group a mesuré qu'en 60 ans, les exigences de l'environnement économique se sont multipliées par 6. Dans le même temps, les entreprises se sont compliquées. Le problème, c'est qu'on ajoute sans retirer, sans simplifier. Un nouveau logiciel arrive et on conserve nos modes de travail. Résultat : l'outil qui devait simplifier la vie devient une couche de plus. Et quand la part de ce qu'on fait qui n'a pas de valeur augmente par rapport à l'énergie qu'on dépense, le sentiment d'utilité se dégrade. Or ce sentiment d'utilité (le fameux « sens »), c'est l'un des piliers de la santé mentale et de l'engagement (Getz & Carney, 2013). Changer ou ajouter un outil ? Si c'est compliqué, c'est non.

Suite à la crise COVID, l'usage des visioconférences s'est développé dans le cadre du télétravail et pour des rdv avec des partenaires, clients etc. Quels seraient les points de vigilance à avoir sur ces usages ?

Premier point : la visio a remplacé et la visio a ajouté. Elle a remplacé des déplacements. Mais elle a aussi ajouté des réunions qui n'existaient pas, parce que c'est devenu trop facile d'en créer. On se retrouve avec des journées empilées de créneaux de 30 ou 60 minutes, sans temps de respiration, sans temps de réflexion. Le deuxième point, c'est l'appauvrissement de l'interaction. En visio, on est plus statique, on peut faire autre chose « en même temps ». Or c'est

justement la densité des interactions qui régénère les ressources (O. Hamant, CNRS). Quand un collectif n'ose plus se dire les choses, la confiance recule. L'efficacité et l'engagement aussi, donc le point central : veiller à la charge cognitive quotidienne et à l'efficacité relationnelle. Question clé pour simplifier : « Qu'est-ce qui est le plus pénible dans notre équipe ? » Si la visio ressort, on traite.

Est-ce que le déploiement d'outils numériques, voire de l'IA comme pour la synthèse de réunions, doit être accompagné par une réflexion plus large que son usage ?

Le numérique est un amplificateur. Prenons l'intelligence artificielle qui synthétise les réunions : c'est pratique, c'est rapide. Mais si la réunion elle-même est mal structurée, si on n'y décide rien, si les gens n'osent pas s'y exprimer, on obtient une bonne synthèse d'une réunion inutile : du bazar sur du bazar. Ce qui est vital, c'est de se demander « Pourquoi » avant de céder au syndrome de l'objet brillant. Pourquoi cette réunion existe-t-elle ? Pourquoi ce processus ? Pourquoi cet indicateur ? C'est un travail de simplification qui touche à la façon dont on pense, dont on décide et dont on agit. Et c'est là que l'impact sur la santé mentale est le plus fort : quand les gens retrouvent de la clarté sur ce qu'ils font et pourquoi ils le font, le stress diminue, l'engagement remonte, et les outils deviennent enfin ce qu'ils sont censés être : facilitateurs. Or l'intelligence artificielle est un raz-de-marée bien plus large que la synthèse de réunions.



Propos recueillis
par Sébastien VAUMORON,
Responsable prévention
Collecteam

5 SIGNES

QUE LES OUTILS NUMÉRIQUES PÈSENT SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Déployés sans réel accompagnement, les outils numériques peuvent dégrader les conditions de travail, au lieu de les améliorer. Voici les indicateurs à surveiller.

01 SURCHARGE D'INFORMATIONS

Les notifications et la multiplication des canaux créent **le sentiment de devoir tout suivre**.

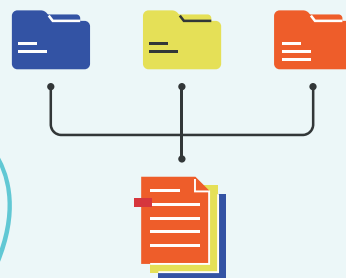


02 DIFFICULTÉ À S'APPROPRIER LES OUTILS

Interfaces peu lisibles et navigation complexe freinent la prise en main.

03 RALENTISSEMENT DE L'ACTIVITÉ

Doubles saisies et outils mal articulés rallongent les tâches.



04 HAUSSE DE LA CHARGE MENTALE

Les outils et leurs mises à jour exigent **une vigilance et une adaptation permanentes**.

05 REPORT DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Les équipes plus à l'aise avec le numérique viennent **compenser les difficultés de leurs collègues**.



Pour faire du numérique un vrai levier de qualité de vie au travail, intégrez l'accompagnement au changement à chaque étape du déploiement des outils.