

Travail & CHANGEMENT

Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche



- Réguler les usages
- Stimuler l'innovation
- Équiper les acteurs

ARGUMENTS (p. 4 à 8)

Jean-Luc Molins (UGICT-CGT)
Jean-Luc Reinerio (CINOV Ergonomie)
Alain Giffard (CFE-CGC)
Amandine Brugière (FING)
Daniel Ratier (Etalab)
Bruno Mettling (Orange)
Flora Fischer (CIGREF)
Anca Boboc (SENSE d'Orange Labs)
Nathalie Greenan (CEE)

CÔTÉ ENTREPRISES (p. 9 à 14)

Agriculture
Débroussailler le télétravail pour mieux le formaliser
Menuiserie
Un outil de simulation 3D venant en aide aux entreprises
Ferroviaire
Travail de fond sur la question du numérique
Service public
Le numérique, facteur n° 1 à La Poste
Ressources humaines
Accompagner les évolutions du système d'information
Service public
Naissance d'une biblio-tech'

Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche

• Réguler les usages • Stimuler l'innovation • Équiper les acteurs

La transition numérique n'est pas réductible à son aspect technique. Elle bouleverse l'ensemble des dimensions du travail, depuis ses organisations jusqu'à ses finalités, en passant par les manières de le réaliser et par les conditions dans lesquelles il s'exerce. Elle ouvre des perspectives de transformation sociale des rapports au travail et des organisations de travail sur la base d'un renouvellement des usages, des capacités et des relations, dont les acteurs sociaux commencent à se saisir comme enjeux de régulation collective.

Chacun peut l'éprouver tous les jours, l'usage des technologies numériques a des effets sur l'organisation, le management, la culture, le rapport au travail, les échanges, les compétences de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur de l'entreprise, mais aussi chez ses fournisseurs et clients.

La nature des effets des outils numériques et de leur usage sur les conditions de travail est ambivalente. Si leur pratique peut offrir aux salariés plus de flexibilité, d'autonomie et de coopération, elle peut aussi générer son lot de problèmes, d'autant plus réels qu'ils sont difficiles à identifier et donc à résoudre : surcharge informative, intensification et individualisation du travail, renforcement du contrôle de l'activité, contraintes excessives de réactivité, brouillage des frontières entre vie familiale et vie professionnelle, désintégration des collectifs et désincarnation du management.

→ Impacts individuels

En l'absence de régulation, l'usage d'outils numériques peut contribuer à la détérioration des conditions de travail, d'autant que la rapidité et la facilité des échanges via le numérique ont favorisé l'émergence d'une culture de l'urgence et de l'immédiateté. Lorsqu'elle se traduit par une réduction des marges de manœuvre et des capacités d'apprentissage, d'initiative et de reconnaissance pour l'individu, la transition numérique démultiplie les atteintes à la santé des travailleurs (usure professionnelle, risques psychosociaux).

Ces impacts individuels se doublent d'effets plus structurels, moins immédiatement perçus : en permettant de réorganiser les processus de production au-delà des frontières matérielles de l'entreprise, la transition numérique fait



« La transition numérique induit une dislocation spatio-temporelle des cadres organisationnels. Les frontières de la relation d'emploi et du travail tendent à se brouiller. »

Vincent Mandinaud, chargé de mission à l'Anact

voler en éclats le principe d'unité de temps et de lieux sur lequel se sont construits les cadres de régulation de la relation de travail.

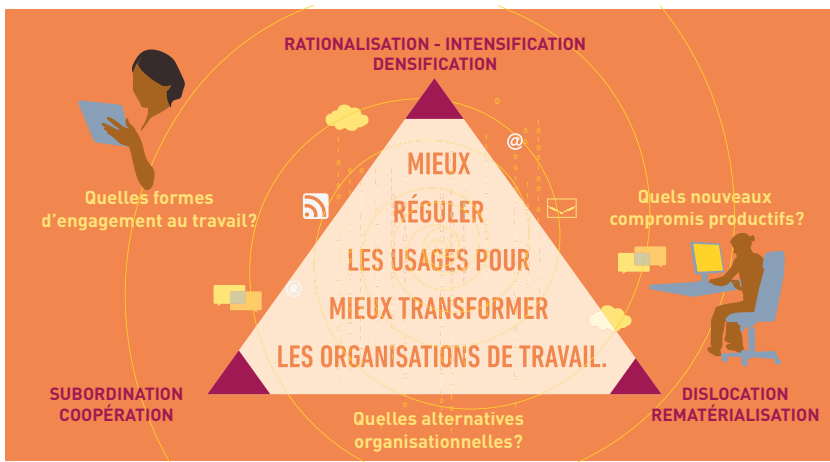
Comme le relève Vincent Mandinaud, chargé de mission à l'Anact : « La transition numérique induit une dislocation spatio-temporelle des cadres organisationnels. Les frontières de la relation d'emploi et du travail lui-même tendent à se brouiller. » De nouvelles relations entre les espaces et les temps sociaux se construisent autour de ces technologies, sans que ces modes de travail soient toujours bien compris, régulés et négociés : télétravail, pratiques nomades, travail en réseau dans des collectifs étendus, coactivité plus ou moins encouragée ou tolérée par l'employeur ou le management.

→ « Approche organisationnelle »

L'on peut également poser l'hypothèse qu'en « abolissant » les distances géographiques ou en facilitant les passages entre entreprises, équipes, salariés et

leur domicile, le numérique permet d'envisager des modes d'organisation plus souples, propices à une meilleure qualité de vie des salariés. « À condition de privilégier une approche organisationnelle du numérique, et non fonc-

tionnelle », souligne Florence Loislil coordonnant à l'Anact le projet TOTEM (Télétravail, Organisation des Temps, Égalité, Méthodologie), cofinancé avec le Fonds social européen (FSE) : « Les projets "télétravail" des entreprises gagnent à intégrer en amont une prise en compte précise des contenus et conditions de réalisation du travail, pour mieux anticiper sur les conséquences en matière de management de l'activité quotidienne. » Car ceci est un autre aspect bien connu, les pratiques de travail qui se développent autour des outils numériques mettent sous tension la structure pyramidale de l'entreprise. En favorisant une communication transversale entre les salariés (messageries, réseaux sociaux et communautés de pratiques), cela ouvre des horizons possibles pour le travail collaboratif et l'intelligence collective. Mais ces modes de travail bousculent les groupes professionnels, déstructurent les cadres organisationnels et la qualité des relations de travail qui s'y déploient, générant des tensions autour des enjeux d'autonomie et de contrôle, d'engagement



et de reconnaissance de la contribution des travailleurs. Le management est alors contraint de reconsidérer sa posture et ses pratiques.

Parallèlement, les systèmes d'information démultiplient les dispositifs de reporting, augmentant ainsi la charge gestionnaire des salariés et managers et renforçant le poids du contrôle. Ici encore, la stratégie managériale tient une place décisive. Le management de proximité pourrait être l'un des éléments charnières de la réussite ou de l'échec de la transformation numérique du travail.

Comment permettre aux collaborateurs de redonner à leur travail une perspective globale ? Comment autoriser les managers de proximité à y contribuer en ménageant des temps de dialogue et en saisissant des opportunités de réappropriation collective des savoirs ?

Pour un nombre limité d'entreprises novatrices sachant prendre appui sur les potentialités du numérique dans une logique de régulation sociale, combien d'autres peinent à reconsidérer leur manière d'organiser le travail ?

→ Concevoir des MOOC

Remis à la ministre du Travail en septembre 2015, le rapport du groupe de travail coordonné par Bruno Mettling, DRH du groupe Orange, dresse un état des lieux précis des impacts de la transformation numérique sur le travail et propose de nombreuses pistes d'action et d'expérimentation. Pour Olivier Mériaux, directeur technique et scientifique de l'Anact : « Mettre la transformation numérique au service de la qualité de vie au travail, comme y invite à juste titre le rapport Mettling, suppose une révision profonde des modes d'action collective sur les enjeux de santé/sécurité, du dialogue social et de la culture

managériale. C'est précisément sur ces trois axes que le réseau Anact-Aract va faire porter l'effort, au travers d'expérimentations que nous entreprenons avec nos partenaires, tout en essayant de tirer profit des possibilités du numérique. » Il s'agit par exemple de concevoir des MOOC (Massive open online courses ou « cours en ligne » en français) pour intégrer dans la formation des ingénieurs et managers des connaissances et outils utiles afin d'explicitier les liens entre conditions du travail et performance. Il est également possible de développer une plate-forme numérique professionnelle pour animer et professionnaliser les communautés d'intervenants sur l'amélioration des conditions de travail.

Le développement de l'usage des données dans l'action publique de la prévention/promotion de la santé au travail à l'échelle des entreprises et des territoires constitue une autre piste d'expérimentation et de capitalisation.

« La technologie 3D peut aussi faciliter la construction d'environnements capacitants pour la réalisation des activités de travail en permettant d'intégrer dès la conception, les enjeux de conditions de travail et de performance durable de leurs organisations », ajoute Joël Maline, directeur régional Aract Basse-Normandie. Ces exemples montrent que les technologies numériques, si elles sont porteuses de risques réels, constituent néanmoins des ressources pour aider à construire un nouveau compromis productif entre performance et conditions de travail.

C'est en tout cas dans cette perspective que le réseau Anact-Aract se mobilise pour accompagner les projets de transformation numérique des organisations de travail.

Muriel Jaouën (journaliste)



ÉDITORIAL

Hervé Lanouzière,
directeur général de l'Anact

La transition numérique a déjà son lot de lieux communs. Mais elle aura lieu, de fait, avec le foisonnement des applications possibles, leur rapidité d'implantation et l'accélération des interactions humaines qui en résultent.

Côté « risques », le numérique est par conséquent plus qu'un catalyseur.

Il amplifie la transformation des organisations productives, des relations sociales, donc du travail, tant comme processus que résultat. Au risque de provoquer une frénésie « d'agir sans penser »...

« L'Anact entend investir ce champ majeur en s'intéressant aux conditions de son installation. »

Côté « opportunités », le numérique peut au contraire être un formidable outil pour penser, voire repenser nos organisations, au service de la qualité de vie au travail. Entre la promesse d'un monde forcément meilleur et la dénonciation du fatal asservissement des travailleurs aux objets connectés, l'Anact entend investir ce champ majeur en s'intéressant aux conditions de son installation, sans angélisme ni catastrophisme.

En premier lieu, en questionnant la finalité et en anticipant l'usage des outils avant d'en décider une implantation irraisonnée. En second lieu, en privilégiant les démarches qui outilleront les acteurs, notamment les concepteurs et managers, pour faire du numérique un véritable soutien à l'activité de travail et non une contrainte.

Le chemin de la transformation num

Face à une révolution digitale accélérée impactant tout le corps social, les partenaires sociaux listent ses dangers tout en y opposant les moyens d'y remédier, avec l'importance de relancer des négociations sur la qualité de vie au travail.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Muriel Jaouën

Comment l'UGICT-CGT aborde-t-elle la question de la transformation numérique ?

C'est pour nous une priorité de prise de parole, à la mesure des enjeux soulevés. La transformation numérique est à double tranchant. Elle peut se traduire par la suppression de millions d'emplois et l'abandon des garanties collectives obtenues à la faveur des luttes syndicales — un rapport de Roland Berger évalue à trois millions le nombre d'emplois qui pourraient être détruits d'ici 2025. Mais elle peut à l'inverse donner lieu à l'émergence d'une économie de partage, adossée à des organisations du travail collaboratives. Ce qui fera pencher la balance d'un côté ou de l'autre, c'est la capacité des acteurs politiques et sociaux à prendre en compte les attentes et besoins des salariés et à décider au nom de l'intérêt général.

Vous avez plutôt bien accueilli le rapport Mettling...

Alors que cette révolution digitale est plus rapide que les précédentes, ses ressorts sociaux ne sont pas débattus avec les salariés. Le rapport Mettling a le mérite de poser clairement les enjeux et d'ouvrir le débat : il souligne la nécessité de prévenir et d'anticiper les risques associés à la mutation numérique, tout en rappelant qu'elle ne doit pas être le prétexte à une remise en cause de notre modèle social. Je reprendrais les mots du spécialiste du droit social Pascal Lokiec : « La bonne nouvelle de ce rapport, c'est que le salariat a un avenir. » Pour autant, nous considérons que le rapport ne va pas encore assez loin dans ses recommandations.

Quelles sont les revendications de l'UGICT-CGT ?

Sur l'aspect emploi, nous considérons que seule une réduction massive du temps de travail, hebdomadaire et sur la vie entière, permettra de renouer avec les créations d'emplois. Par ailleurs, il est indispensable de déployer d'importants efforts en matière de formation, initiale comme continue, et d'engager de réelles politiques de GPEC

JEAN-LUC MOLINS,
secrétaire national de l'Union
générale des ingénieurs, cadres et
techniciens UGICT-CGT



(Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Les études montrent en effet que le numérique va accélérer la polarisation de l'emploi entre des fonctions d'exécution non automatisables et des métiers très qualifiés. Si l'on veut éviter que l'ubérisation ne gagne tout le modèle économique et social, il faut en passer par le droit et créer un nouveau statut du travail salarié, ainsi qu'une définition étendue de l'entreprise, impliquant des solidarités avec l'ensemble de ses prestataires et sous-traitants.

Et sur ce qui relève plus spécifiquement de la santé et de la qualité de vie au travail ?

En ouvrant une nouvelle ère, la révolution numérique nous donne l'opportunité de réinterroger nos modèles de production et de management, nos organisations et notre

rapport au travail. Le numérique a fait exploser les frontières entre vie privée et vie professionnelle. Il est impératif d'instaurer une négociation sur l'utilisation des outils numériques dans les entreprises. L'UGICT-CGT revendique entre autres un droit à la déconnexion, ainsi qu'un encadrement strict des forfaits jours.

Le rôle des cadres et des managers n'est-il pas déterminant dans la réussite de la transformation numérique ?

Le management de proximité est la cheville ouvrière de cette mutation. Il faut le protéger et lui donner le temps et les moyens de remplir ce rôle. Le numérique peut renforcer la dimension collaborative des organisations de travail et des pratiques managériales. Dès lors, il convient de laisser aux salariés le temps et l'autonomie suffisants pour échanger, transmettre les savoirs. Nous militons pour la reconnaissance du rôle contributif des cadres, au titre de leur expertise professionnelle. Cette reconnaissance de qualification doit se traduire par une valorisation salariale et par des possibilités d'évolution ascendante de carrière.

JEAN-LUC REINERO,
président de la Fédération des
syndicats des métiers de la prestation
intellectuelle du conseil, de l'ingénierie
et du numérique CINOVA Ergonomie



Quelle est la question majeure que pose le numérique aux organisations du travail ?

L'un des grands enjeux est la gestion de la cohabitation d'opérateurs très inégaux dans la maîtrise des codes inhérents au numérique. Du côté des éditeurs et des fournisseurs d'outils, comme celui des entreprises qui les déploient dans leurs organisations, on a un peu trop vite oublié

l'exigence d'apprentissage que ces systèmes requièrent. La pyramide des âges, notamment, crée des oppositions de culture et des distorsions dans la capacité d'appropriation par les individus de l'ordonnance numérique. Nommer les fichiers, comprendre les arborescences, coder les contenus... Ce qui peut paraître tout bête pour certains peut devenir une montagne pour d'autres. Ces écarts cognitifs ont deux types d'effet : ils exposent ceux qui sont moins spontanément à l'aise avec ces codes à un risque de stigmatisation ; ils empêchent une exploitation optimale des outils et freinent donc la performance des organisations.

Mais le numérique est aussi un levier de facilitation...

Numérique passe par le dialogue social



ALAIN GIFFARD,
secrétaire national de la Confédération
française de l'encadrement CFE-CGC

La révolution numérique est-elle un sujet prioritaire pour la CFE-CGC ?

La transformation digitale concerne tous les métiers et fonctions de l'entreprise, pas seulement les savoir-faire numériques. C'est tout l'écosystème économique qui va se trouver fortement bousculé par cette mutation. La prise en compte des enjeux induits, tant en matière de diagnostic que de dispositions nécessaires à la régulation de cette révolution, est donc une priorité pour la CFE-CGC.

Dans l'équation numérique/travail, on pointe souvent les effets négatifs de l'explosion digitale. Quid de ses opportunités ?

Le numérique est sans nul doute porteur de pertinence pour le fonctionnement, les organisations et donc les conditions de travail : accès ouvert aux données, rapidité d'information, facilitation des échanges et du travail collaboratif, souplesse dans la gestion du temps... Mais si ces opportunités restent pour l'essentiel

des hypothèses, les effets délétères de la numérisation sur les conditions de travail ne font, eux, aucun doute. Il s'agit donc de faire preuve d'une extrême vigilance quant aux conséquences de cette mutation sans précédent, aussi rapide que peu maîtrisée. Cela vaut notamment pour les cadres, qui vont se retrouver — et se retrouvent déjà — en première ligne.

Comment la CFE-CGC réagit-elle au rapport Mettling ?

Ce dernier formule des propositions intéressantes et a le mérite de poser clairement les enjeux pour l'emploi, pour la qualité des emplois, et plus globalement pour l'organisation de notre modèle social et de son financement. Nous nous en sommes emparés pour négocier un véritable droit à la déconnexion dans les entreprises, et l'interprétons comme une occasion intéressante de relancer des négociations sur la qualité de vie au travail. Tout en rappelant que nous sommes opposés à l'extension du forfait jour.

Quelles sont vos revendications en ce qui concerne les cadres ?

Pour accompagner la transformation numérique, les entreprises vont devoir s'appuyer sur l'encadrement. Le management sera au cœur de la réussite de ce chantier colossal. Il nous paraît donc

impérieux de porter les efforts vers la formation des managers, notamment de proximité. Le numérique entraîne de nouveaux modes de fonctionnement (télétravail, partage de l'information) qui appellent également de nouveaux modes de management, ainsi que des expertises renforcées. L'un des enjeux prioritaires dans cette réflexion sur les enjeux de la numérisation porte donc sur l'évolution, la reconnaissance et la consolidation du statut de l'encadrement.

Au-delà des managers, l'effort de formation ne doit-il pas viser la société tout entière ?

Il est indispensable d'intégrer le numérique parmi les savoirs fondamentaux et non se contenter, comme c'est le cas aujourd'hui, de valider une initiation simpliste à l'informatique. La formation continue doit aussi permettre le développement des compétences des salariés, et de tous sans exception. Il faut également relancer la GPEC, non pas pour la dévoyer en en faisant un outil de reclassement, mais pour l'inscrire dans une véritable dynamique d'anticipation. À cet égard, la CFE-CGC souhaite que les problématiques liées aux transformations numériques et à leur impact sur le corps social soient discutées dans le cadre de la GPEC.

Il accélère certains processus, ouvre des espaces de collaboration, offre de la souplesse aux organisations du travail... c'est vrai. L'illustration la plus souvent citée est le télétravail. Mais s'il est intéressant à plus d'un titre, il pose de nombreuses questions. Ainsi, toutes les enquêtes médicosociales pointent les effets négatifs d'un excès de travail déporté : altération de la santé des individus, isolement et individualisation, délitement des collectifs de travail...

Quelles recommandations faites-vous aux entreprises en matière de développements numériques ?

Face à tout choix, elles doivent évaluer la prise de risque dans la définition de leur engagement numérique : qu'est-ce que

cela apporte à la performance de l'entreprise, en quoi cela améliore-t-il la santé des collaborateurs ? Il faut donc prendre le temps de faire les bons diagnostics et évaluer les besoins, ressources et objectifs de résultats. Or, les entreprises sont le plus souvent embarquées dans une course aux équipements.

L'ergonomie peut-elle intervenir dès la conception des outils ?

Les fabricants d'outils numériques et même de logiciels commencent à nous missionner sur les dimensions d'usage, d'interface, de confort, de transportabilité et de sécurité de leurs développements. Pour autant, nous ne sommes pas toujours vus comme les professionnels les plus indispensables quand il s'agit de travailler sur les arbores-

cences, qui restent le domaine de compétence des informaticiens et des développeurs. C'est pourquoi il est essentiel de promouvoir les approches transversales ; ce que nous faisons au sein de CINOV.

De quelle manière ?

CINOV réunit 14 syndicats, dont celui des cabinets-conseils en ergonomie que je préside. Pour nous, ergonomes qui travaillons entre autres sur l'homme au travail, il est intéressant d'échanger et de coconstruire avec des architectes, des informaticiens ou des juristes. L'approche pluridisciplinaire est un gage de meilleure réponse aux besoins de l'entreprise en matière de performance et de garantie de prévention de bonnes conditions d'exécution pour les salariés.

Virage numérique : quelles conditions de travail pour demain ?

La numérisation ouvre une ère de collaboration entre individus, collectifs et réseaux sociaux. Mais en l'absence de règles claires s'agissant des modes de régulation et d'éducation au numérique, celle-ci peut avoir des effets délétères.

Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract** Propos recueillis par Muriel Jaouën

Y a-t-il un lien direct entre numérique et conditions de travail ?

La FING aborde le numérique comme un ensemble d'outils « sociotechniques », c'est-à-dire comprenant d'immenses possibilités techniques, mais également riches de forts potentiels en matière d'interactions sociales. Si l'on a du mal à anticiper les usages, ces outils ont des effets aujourd'hui connus sur les organisations, que l'on peut décrire en trois catégories : rationalisation des processus visant à accroître l'efficacité, l'« intelligence » et la productivité des systèmes en place ; distribution de la production de valeur, rendue possible par l'agilité des combinaisons logicielles ; collaboration étendue à la faveur des réseaux déconcentrés, des systèmes ouverts et d'une information plus transparente. Parce qu'ils orientent l'organisation du travail, tous ces effets impactent nécessairement les conditions de travail.

Le numérique porte-t-il la promesse d'une plus grande autonomie des individus dans leur travail ?

Oui, car ils disposent de nouveaux moyens d'actions, de production et d'expression. On peut y voir un chemin vers davantage d'épanouissement au travail et vers des trajectoires individuelles construites sur une meilleure concordance entre aptitudes, aspirations et travail, et une autre gestion des temps. Mais cette promesse ne se réalisera que si l'organisation est partie prenante de la construction et la gestion de cette indépendance. Car le numérique peut aussi être à la source d'un renforcement du contrôle au travail par la traçabilité. D'autre part, par la connectivité permanente, l'attente de réactivité, l'intensité des modes relationnels et la personnalisation qu'il génère, il peut aller dans le sens d'une augmentation de l'investissement des individus au travail : un surengagement, une hyperresponsabilisation.

AMANDINE BRUGIÈRE,
responsable des projets Digiwork
et Infolab à la Fondation internet
nouvelle génération (FING)



Un exemple ?

Les processus collaboratifs à l'œuvre dans l'entreprise étendue requièrent de la part des individus une agilité relationnelle d'autant plus forte que ces nouvelles collaborations en mode projet bousculent le cadre des organigrammes et les frontières mêmes de l'entreprise. En l'absence de règles claires en matière de relations sociales, les modes de régulation reposent essentiellement sur les épaules des individus. Si elle n'est pas encadrée, accompagnée, une telle autonomie peut avoir des effets extrêmement négatifs : augmentation des risques psychosociaux, épuisement, burn-out, etc.

Comment la numérisation s'articule-t-elle avec la question des conditions de travail ?

Le sujet du virage numérique est intimement lié à celui des organisations du travail. Le numérique a la particularité de produire très rapidement et en grand nombre de nouveaux outils. Cette inflation n'est pas facile à maîtriser, même pour les meilleurs techniciens. Si nous voulons qu'elle s'articule au mieux avec de bonnes conditions de travail, il faut décider de ce que nous voulons en faire. Autrement dit : ce ne sont pas tant les outils numériques qui font et feront les conditions de travail que les organisations et les systèmes managériaux dans lesquels ils seront déployés. Il ne s'agit donc pas seulement de choisir les outils, mais bien davantage

de décider la manière dont on veut les utiliser. Mais pour cela, il faut connaître et comprendre. Ce qui, face à la profusion numérique, n'est pas aisé.

Entre effets délétères et leviers d'amélioration, comment caractériser l'impact du numérique sur les conditions de travail ?

Ce que j'ai pu constater depuis que je m'intéresse à l'impact des nouvelles technologies dans les environnements professionnels, c'est que le travail s'est très fortement intensifié, notamment pour les cadres, et qu'il convient de réguler les choses de manière urgente. Faute de quoi, nous serons confrontés à des situations vraiment difficiles. Je refuse l'angélisme de certains discours qui font du numérique

la clé d'un monde du travail où tous les gens seraient libres et heureux. Je suis à cet égard très critique quant aux propositions du rapport Mettling sur le forfait jour et les dérogations à la durée légale de travail.

Le numérique n'est-il pas aussi vecteur d'opportunités ?

Paradoxalement, il peut être l'outil de sa propre compréhension, voire le remède à ses propres dérives. Avec la numérisation, nous sommes aux premiers stades d'une ère de collaboration entre individus, collectifs et réseaux. Par bien des aspects, les outils numériques peuvent libérer les salariés d'un corpus de processus très formels pour leur permettre d'entrer dans des logiques plus souples



BRUNO METTLING,
directeur général adjoint
d'Orange, en charge des ressources
humaines, auteur du rapport
« Transformation numérique et
vie au travail » remis le 15 septembre
2015 à la ministre du Travail

Quel est selon vous l'enjeu majeur de la transformation numérique ?

De mener un véritable projet d'éducation au numérique dans la formation initiale, comme au sein des entreprises. La transformation numérique est marquée par une exceptionnelle vitesse de diffusion. La rapidité de mise en œuvre est donc un enjeu clé. Il faut pour cela parvenir à mutualiser les outils de formation entre acteurs publics et privés, grandes et petites entreprises. Aujourd'hui, seuls 23 % des actifs estiment avoir été « très bien préparés » à l'utilisation des outils numériques. Ce manque de formation est plus prégnant chez les managers de proximité, sur lesquels repose concrètement une grande part de la réussite ou de l'échec de la transformation digitale.

Qu'en est-il justement de l'éducation au numérique chez Orange ?

Son programme « Digital Leadership Inside » traduit cette ambition ; les 86 000 « passeports » passés par les salariés témoignent de leur intérêt pour la démarche. Orange a aussi de fortes aspi-



DANIEL RATIER,
conseiller auprès du directeur du
laboratoire de l'État rattaché au Premier
ministre en charge de l'ouverture des
données publiques Etalab

d'échanges, de confrontation, d'apprentissage, d'intelligence collective. Cela va aussi dans le sens d'une optimisation des conditions de travail et peut permettre d'identifier, de rectifier et de prévenir les effets négatifs de leur mauvaise utilisation. Car tout ce qui peut faciliter la mise en débat du travail va dans le sens d'une amélioration des conditions de travail.

rations en matière d'apprentissage, notamment pour ses managers. Plus d'un million d'heures de formations ont été dispensées par Orange Campus depuis sa création en quatre ans.

L'éducation au numérique peut-elle servir l'amélioration des conditions de travail ?

Il est en effet essentiel de mettre l'accent sur la protection des salariés face à un certain nombre de risques induits par la transformation numérique. À cet égard, le rapport formule des préconisations comme celles portant sur le devoir de déconnexion, l'intégration de la mesure de la charge de travail ou encore la diffusion des bonnes pratiques d'organisation du travail à distance.

La question du numérique sous-tend-elle la réflexion des grandes entreprises dans leurs choix d'organisation ?

Ces questions sont d'autant plus lourdes d'enjeux pour les entreprises qu'elles sont pour l'essentiel portées par une nouvelle génération beaucoup plus encline que celle de ses aînés à accepter l'immixtion d'outils privés dans la sphère professionnelle et inversement. Nombre de managers ont pu constater que les jeunes sur leur lieu de travail préfèrent utiliser des plates-formes d'échange ouvertes comme Dropbox plutôt que les réseaux sociaux internes, moins intuitifs et plus contraignants. Pour les grandes entreprises, la question de la sécurité des données est centrale. Face à la montée en puissance du BOYD (Bring your own device ou « apportez vos appareils personnels » en français), elles sont de plus en plus nombreuses à opter pour le COPE (Corporate owned, personally enabled ou prêt de matériel avec accès privé).

Les outils digitaux peuvent-ils être envisagés comme des outils de diagnostic ?

Des expérimentations initiées dans d'autres pays peuvent nous aider à réfléchir dans ce sens. Aux États-Unis, la société Sociometric Solutions, créée par un chercheur du MIT, a développé des badges connectés qui enregistrent tous les mouvements et interactions individuels, jusqu'à la tonalité de la

Quid du dialogue social ?

Certes il faut agir sans tarder pour que la transformation numérique ne soit pas dramatique pour les business models ou les salariés. Pour autant, il faut prendre le temps nécessaire aux mutations, passant par du dialogue et de l'écoute afin de mieux anticiper et parer les risques. Pour bâtir le volet RH de notre plan stratégique « Essentiels 2020 », nous effectuons des focus groups qui nous permettent d'identifier les besoins essentiels des salariés. Nous avons enfin lancé au début de l'été des négociations avec les organisations syndicales sur la digitalisation et la mesure de la charge de travail. Je suis convaincu que le chemin de la transformation passe par le dialogue social.



FLORA FISCHER,
chargée de programme de
recherche au Réseau de grandes
entreprises CIGREF

voix. L'analyse de ces données anonymisées peut être intéressante en matière de management des espaces et des organisations. On apprend ainsi que les personnes déjeunant à une table de douze sont plus productives que celles à une table de quatre, qu'une machine à café installée tous les trois étages favorise davantage les échanges qu'à chaque palier, que la répartition des spécialités métiers dans l'entreprise est plus propice à l'intelligence collective que sa polarisation en un même endroit...

On peut supposer que l'utilisation de badges connectés, même à des fins de recherche, rencontrerait en France pas mal de réticences...

Sans doute. Mais en France, d'autres types d'observation ont été faits. Ainsi, certains réseaux sociaux d'entreprise, quand ils étaient bien conçus et bien animés, ont permis de repérer des compétences, voire de révéler des états d'esprit collectifs. Pour autant, le recours à ces outils numériques ne va pas sans risques. À trop vouloir tout mesurer par les algorithmes, on pourrait exclure de la réflexion ce qui n'est pas mesurable : les échanges informels, l'écoute relationnelle...


Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract****Peut-on parler d'une « révolution numérique » pour les conditions de travail ?**

Je crois qu'il est important de rappeler que les effets du numérique sont à comprendre sur une trame des transformations plus profondes du monde du travail, et que l'on peut imputer à plusieurs facteurs : développement des activités servicielles et de la relation client, évolution de la structure de l'emploi vers des métiers cadres et professions intermédiaires, individualisation du travail, multiplication des liens faibles, injonction à communiquer, intensification des rythmes de travail, sentiment d'accélération du temps et d'instabilité...

Ensuite, la question numérique est indissociable d'une réflexion et d'une action au niveau des organisations : solutions numériques et solutions organisationnelles vont toujours de pair.

Le numérique n'a-t-il pas accentué les effets des mutations que vous évoquez ?

Sans doute. En accroissant, par exemple,



ANCA BOBOC,
sociologue au département
des sciences sociales (SENSE)
d'Orange Labs

le caractère abstrait du travail, le numérique a augmenté l'injonction de traçabilité et de contrôle et décentré le management de son ancrage dans le travail réel. Mais le renforcement du contrôle et du reporting date des années 1990.


Les outils digitaux ont intensifié la fragmentation des temps et des lieux de travail...

Là encore, le travail à distance existait avant l'explosion numérique. Bien sûr, celle-ci a contribué à un développement plus marqué du télétravail avec de réels bénéfices pour les salariés (confort, efficacité, gestion plus harmonieuse des temps de vie...), mais aussi un risque accru

d'isolement, en prévention duquel il convient d'adapter les pratiques managériales : renforcement des efforts pour maintenir la cohésion d'une équipe de télétravailleurs, instauration de rites d'entrée en contact, reconnaissance accrue pour les travailleurs à distance...

En quoi le travail sur les organisations est-il essentiel dans la régulation des effets du numérique ?

Il est nécessaire de replacer le travail au centre. Et pour ce faire, il est important de revenir à des régulations plus collectives. Mais il faut également prendre en compte la dimension très personnelle de l'utilisation et l'acceptation des outils numériques. Les solutions numériques doivent composer avec des contextes individuels, collectifs et organisationnels. Tous les salariés n'ont pas, par exemple, le même pouvoir de négocier la frontière entre vie professionnelle et privée. Elle dépend de nombreux facteurs : CSP, âge, sexe, horaires de travail, composition du foyer, niveau d'équipement...



NATHALIE GREENAN,
directrice de l'unité de
recherche Dynamique des
organisations et du travail du Centre
d'études de l'emploi (CEE)

La recherche parvient-elle à décrire des effets positifs du numérique sur les conditions de travail ?

Avec la révolution numérique en cours, nous sommes dans une période de transition qui marque l'ensemble des secteurs de l'économie, où la maîtrise des usages est encore insuffisante. Une maturité organisationnelle et managériale est nécessaire pour pouvoir penser en profondeur les usages, d'autant que le numérique est une technologie de l'immatériel. La numérisation façonne des flux d'information, interagit avec la production de services, génère de la charge mentale... autant d'éléments invisibles dont

on a du mal à prendre conscience. Ce que la recherche parvient à pointer aujourd'hui, ce sont plutôt les effets délétères de la numérisation : intensification du travail, désajustement des compétences, banalisation du contrôle et de la surveillance en temps réel...

La transformation numérique des entreprises ne crée-t-elle pas des opportunités de refonte des organisations du travail ?

On pose régulièrement cette hypothèse. Il est également souvent avancé que le numérique se substitue aux tâches simples et répétitives en favorisant le développement du travail complexe, en particulier les métiers les plus créatifs, ceux qui demandent de l'intelligence sociale et ceux qui nécessitent une perception et des manipulations élaborées. Or l'Enquête européenne sur les conditions de travail montre à l'inverse que la complexité du travail a plutôt tendance à stagner, voire à diminuer. Selon l'enquête PIAAC (Programme pour l'évaluation

internationale des compétences des adultes) de l'OCDE, un salarié sur sept considère que son travail n'est pas adapté à ses compétences.

Le rapport Mettling ouvre pourtant des scénarios encourageants...

Il liste des conditions nécessaires à une régulation des usages. Il pointe effectivement le rôle central des organisations du travail dans l'amorçage d'usages vertueux. Mais il ne conclut pas à une dynamique *a priori* positive du numérique, le contexte d'aujourd'hui invitant clairement à la vigilance. Le grand enjeu est celui de l'apprentissage et de la domestication des usages à l'échelle de la société tout entière. La clé est sans doute dans la recherche du meilleur équilibre entre la puissance de facilitation du numérique et son caractère coercitif. En son absence, on dégradera à la fois la qualité de vie au travail et la performance des organisations.

En expérimentant cette nouvelle organisation du travail, une association a aussi mis à jour ses points forts et ses fragilités, pour mieux s'y attaquer.

Débroussailler le télétravail pour mieux le formaliser

Le télétravail, Florine Leven (26 ans) chargée de mission développement commercial pour le Groupement régional des agriculteurs bio de Haute-Normandie (GRAB HN), le pratique occasionnellement depuis son entrée dans la structure voici un an et demi, « parce que c'est très commode. J'ai des déplacements, mon rôle consistant à aller chercher de nouveaux débouchés pour deux associations de producteurs. Cela me permet de travailler de chez moi entre deux rendez-vous pour limiter les kilomètres. » Ceci étant, elle a participé au groupe de travail mis en place dans le cadre d'un accompagnement avec l'Aract Haute-Normandie : « J'avais envie d'apprendre à mieux gérer mon temps, savoir aussi ce que l'on a le droit de faire ou non. »

Partir des pratiques existantes

« Le télétravail est une pratique courante qui existe chez nous depuis 2011, mais c'était ce qu'on appelle une zone grise », dit en écho Tatiana Valderrama, responsable administratif et financier de cette association créée en 1992 et comptant 140 adhérents. Les premiers à avoir souligné cette ambiguïté sont les représentants du personnel. Aussi, lorsque le poste de Tatiana Valderrama a été créé en 2013 avec une délégation RH, charge lui est revenue de « formaliser la pratique ». L'accompagnement de l'Aract a d'abord consisté en un diagnostic des pratiques existantes, puis des journées de travail en groupe. Un Copil (comité de pilotage) formé de la direction, des administrateurs, du référent social et de la chargée de projet a validé les pistes élaborées avec les salariés.

« Nous avons abouti à un projet de charte d'expérimentation, indique-t-elle. Nous n'avons pas souhaité tout de suite formaliser des règles de fonctionnement. Notre culture associative donne beaucoup d'autonomie à ses salariés, le passage risquait d'être mal compris. Et nous avons voulu nous laisser une marge d'adaptation, d'autant que nous fusionnons en 2017 avec notre homologue de Basse-Normandie, ce qui signifie un doublement d'effectifs et des cultures en gestion RH à harmoniser. »

Un jour collectif par semaine

L'expérimentation sur le télétravail doit ainsi faire l'objet d'un bilan fin juin, après un premier inventaire à mi-étape. Elle pose des principes généraux et des modalités de fonctionnement : ne sont pas éligibles au télétravail (ne pouvant excéder par ailleurs deux jours par semaine) les temps partiels, les stagiaires et les anciennetés de moins de 6 mois. « Nous avons aussi imposé le jeudi collectif par semaine, précise Tatiana Valderrama. Il ne faut pas oublier l'importance de l'équipe, l'autonomie ne veut pas dire individualisme. » « Le groupe a aussi réfléchi à des

→ GRAB

Secteur : agriculture

Activité : développement de la filière biologique

Effectif : 14 salariés

Région : Haute-Normandie

problématiques qui ne sont pas en lien direct avec le télétravail, les occasions ne sont pas si courantes de se retrouver autour d'une table », ajoute Florine Leven. « Les échanges ont porté sur le projet associatif, la sécurisation des parcours, les emplois, enchaîne Tatiana Valderrama. Le télétravail est

@CONTACT
Assia Milan
a.milan@anact.fr

« J'avais envie d'apprendre à mieux gérer mon temps, savoir aussi ce que l'on a le droit de faire ou non. »

Florine Leven, chargée de mission développement commercial pour le GRAB HN

pour nous une amorce dans la gestion RH, qui nous a montré autant de fragilités que les points forts de l'association. Et qui fait que nous avons, aujourd'hui, une réflexion sur un projet plus global de qualité de vie au travail. »

Caroline Delabroy (journaliste)

ASSIA MILAN, chargée de mission à l'Aract Haute-Normandie

Un groupe de réflexion régional sur le télétravail

Cette expérience montre qu'en dépassant une approche individuelle du télétravail et en l'abordant comme un outil d'organisation, il est possible de repenser le fonctionnement d'une structure afin d'en améliorer la performance et la qualité de vie au travail. Elle a permis d'alimenter en région une réflexion plus générale sur le télétravail : un groupe de différents acteurs institutionnels et relais

intervenant auprès des entreprises, a été mis en place début 2015. Nous y questionnons les besoins des entreprises et des salariés concernant le télétravail, et ses impacts positifs sur le territoire en élargissant la réflexion aux notions de coworking et au développement des tiers-lieux. Un bilan sera mené en décembre, avec l'objectif de définir des pistes d'action pour 2016.

Un outil de simulation 3D venant en aide aux entreprises

«SIMUL&CEPTION», un dispositif régional, aide les entreprises à conduire des projets de conception et d'aménagements d'espaces en s'appuyant sur des outils de simulation 3D numérique.

Depuis 5 ans, nous n'avons touché à rien, car cela fonctionne», déclare le fondateur et dirigeant de la société MAE Agencement, Didier Goudal. En 2010, cette entreprise spécialisée dans la conception et la fabrication de mobilier d'agencements intérieurs et de cuisines devait remettre aux normes son atelier de 2 000 m² et renouveler l'équipement d'aspiration des copeaux et poussières de bois. «Cela est très important dans nos métiers, aussi bien pour le bien-être, l'hygiène et la sécurité des salariés que pour la gestion et la qualité de la production», explique Didier Goudal. Un investis-

→ MAE AGENCEMENT

Secteur : menuiserie

Activité : conception et fabrication de mobilier d'agencements intérieurs et de cuisines

Effectif : 24 salariés

Région : Basse-Normandie

@CONTACT
Éric Peltier
e.peltier@anact.fr

« Nous sommes revenus à la source en nous demandant quelle activité générait les poussières et où cela se passait dans l'atelier. »

Éric Peltier, chargé de mission à l'Aract Basse-Normandie

sement important à faire, de l'ordre de 250 000 euros, face auquel l'entreprise se sentait «un peu perdue». Elle s'est alors tournée vers l'Aract Basse-Normandie, qui lui a proposé d'intégrer un dispositif mis au point en partenariat avec la région et l'État. Baptisé «SIMUL&CEPTION», il vise

à aider les TPE/PME à intégrer les conditions de travail dans leurs projets de conception, en s'appuyant sur des outils de simulation 3D numérique.

Revenir à la source

Avant de mobiliser ces outils, la démarche a commencé par une simple évaluation. «Nous sommes revenus à la source en nous demandant quelle activité générait les poussières et où cela se passait dans l'atelier», indique Éric Peltier, chargé de mission à l'Aract Basse-Normandie. L'observation des situations de travail a montré que les flux de personnes et les flux de produits n'étaient parfois pas très cohérents, avec de lourdes charges à transporter pour passer d'un poste à l'autre. À ce moment de la démarche, les solutions présentées sur plan et maquettes n'étaient pas convaincantes pour Didier Goudal, qui avait comme urgence le choix entre deux systèmes d'aspiration des poussières.

«Je trouvais cela très empirique, je trépiginais un peu», reconnaît-il avec le recul. L'étape de simulation numérique a bouleversé sa vision des choses et emporté son adhésion.

La 3D donne des idées

L'atelier a été recréé en 3D puis, en groupe de travail, toutes les situations ont été étudiées. «J'avais pour consigne de rester observateur et d'écouter», témoigne Didier Goudal. Nous avons vraiment travaillé sur différents scénarios avec l'équipe. En deux mois, nous avons terminé l'implantation des postes d'aspiration dans l'atelier et réorganisé la façon de travailler». Un système de bras articulés permet dorénavant de déposer à pied d'œuvre le matériel nécessaire au montage, avec à la clé moins de flux de personnes et l'élimination des rails au sol. La journée du balayage du vendredi, qui mobilisait tout le personnel, a été réduite à 4 heures hebdomadaires prises en charge par une seule personne. Un gain de productivité qui, à entendre Didier Goudal, a permis à l'entreprise de se développer sur un nouveau marché, celui du mobilier pour les personnes à mobilité réduite. L'expérience de la simulation numérique dans l'atelier lui a aussi donné des idées : «Nous commençons à travailler avec ces technologies pour les particuliers. Avec ces outils 3D, nous pouvons par exemple mieux illustrer l'adaptation du mobilier à l'évolution d'un handicap.»

ÉRIC PELTIER, chargé de mission à l'Aract Basse-Normandie

Des outils qui facilitent la participation des salariés

Le premier intérêt de ces technologies, accessibles aux petites entreprises, est le temps que l'on peut gagner ; la vue 3D permettant à chacun de se projeter plus facilement dans un environnement futur. Nous sommes aussi sur des outils qui facilitent la participation des salariés, en leur donnant facilement la parole. Mais l'outil en lui-même ne fait pas tout ; il est au service d'une

démarche participative et centrée sur les conditions de travail. En l'occurrence, la simulation 3D a permis de travailler sur la conception de l'espace, mais également sur la gestion de production en permettant une meilleure prise de conscience des relations entre le bureau d'études et l'atelier quant à certaines problématiques de délai, de stockage et de conditions de travail.

Caroline Delabroy

Un groupe de travail paritaire et pluridisciplinaire s'est penché sur la question du numérique dans le cadre de l'Observatoire de la qualité de vie au travail.

Travail de fond sur la question du numérique

Depuis sa création en 2009 au sein de la SNCF, l'Observatoire de la qualité de vie au travail s'empare de sujets d'actualité pour les approfondir en groupe de travail. « C'est un lieu d'échanges et de dialogue, avec une réelle liberté d'expression qui permet d'engager une dynamique de réflexion », estime Bruno Nixi, représentant de l'UNSA Ferroviaire au sein de l'Observatoire, seul syndicat avec la CFDT à participer à la démarche depuis le départ de la CGT et de Sud. « L'Observatoire a été un peu chahuté, mais il continue à vivre et investiguer des sujets, affirme Florence Marache, responsable du programme "Mieux vivre au travail" et animatrice de l'Observatoire. Mon rôle consiste à le positionner comme le véritable aiguillon de l'entreprise, dans un contexte de transformation. »

« Le numérique sera ce que nous en ferons »

En avril dernier, s'est ainsi mis en place un groupe de travail paritaire et pluridisciplinaire sur la qualité de vie au travail et le digital. Avec l'objectif d'arriver à un consensus et de rédiger une recommandation à l'attention des managers des trois EPIC — Établissement public industriel et commercial — (SNCF, Mobilités et Réseau) « afin qu'ils s'en servent pour favoriser au sein de leurs équipes le travail collaboratif, la transversalité et la cohésion », indique Florence Marache. « Nous avons voulu définir des principes généraux, en essayant d'être le plus opérationnel et pratique », précise-t-elle. Au préalable, « chaque participant a apporté des matériaux pour élargir le champ de réflexion, poursuit Bruno Nixi. Cette façon de

travailler a favorisé l'engagement de chacun. Le numérique, ce sera ce que nous en ferons. Il faut trouver la bonne articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, au plus près des aspirations des salariés et des besoins de l'entreprise ». « Très rapidement, les échanges ont porté sur des questions de conditions de travail, d'organisation, sur la place du manager, la confidentialité, et en particulier les gestes métiers », énumère Florence Marache.

Managers : le maillon essentiel

Après six mois d'échanges, le groupe est parvenu à une première recommandation. Sur le fond, elle pose différents principes généraux en utilisant les termes « efficacité », « collectif », « réactivité », « souplesse », « adaptabilité ». « Nous précisons d'emblée les enjeux : à eux seuls, les outils ne peuvent rien », explique l'animatrice de l'Observatoire, avant d'insister sur « la prise de conscience d'une nécessaire évolution du management, qui est la clé de réussite de l'ambition numérique ». « Il faut un certain nombre de régulations pour que le digital ne devienne pas quelque chose de complètement froid cou-

→ SNCF

Secteur : ferroviaire

Activité : transport de personnes et de marchandises

Effectif : 240 000 personnes

pant les relations de travail ; les managers sont appelés à se positionner davantage comme le maillon



« Les échanges ont porté sur des questions de conditions de travail, d'organisation, sur la place du manager, la confidentialité et les gestes métiers. »

Florence Marache, animatrice de l'Observatoire

essentiel de la cohésion d'équipe, affirme-t-elle, l'amélioration du bien-être au travail est un levier puissant de performance. » Sur la forme, l'Observatoire a d'abord voulu adopter le ton d'un guide pratique, qui a pu surprendre. « Il est important que les managers le lisent, s'identifient et se l'approprient », relève toutefois Florence Marache. Une version définitive, adoptée fin novembre, sera transmise à la direction du digital, dont le contenu sera validé par le groupe de travail de l'Observatoire.

Caroline Delabroy

ALEXANDRE LARGIER, sociologue et responsable du pôle Études à la Direction cohésion et ressources humaines Ferroviaire de la SNCF, a participé au groupe sur le digital

Imposer un même usage pour tous est irréaliste

Ce qui va vers l'acceptation de l'hétérogénéité me semble primordial. Si l'ordinateur portable a d'abord permis aux salariés de ramener du travail à la maison, les smartphones et tablettes ont permis d'importer le privé dans le professionnel. Les frontières de l'organisation s'estompent. Cet entrelacs des sphères et des usages pose la question des équilibres. Pour chacun, ce qui relève du temps, de l'espace et

de l'activité de travail va être différent et évoluer dans le temps. Tout l'intérêt de ces dispositifs techniques est leur plasticité permettant de se les approprier. Imposer un même usage à tout le monde peut induire une déviance par rapport à une norme jugée intenable, voire le rejet de l'outil. La difficulté vient de la rencontre de choix d'équilibre différents : comment tenir compte de cette différence ?



Le numérique, facteur n° 1 à La Poste

Pour opérer sa transformation digitale, La Poste a équipé et formé 85 000 postiers à l'usage d'un smartphone professionnel et de ses applications.

Le numérique, La Poste y travaille de façon accélérée depuis 2014 et l'adoption du plan stratégique baptisé «La Poste 2020: conquérir l'avenir». «Le développement des échanges numériques modifie profondément notre modèle historique, ayant longtemps été un grand opérateur d'échanges physiques; la nature de la relation avec nos clients est désormais multi-canal», déclare Sylvie François, directrice des ressources humaines du groupe, avant de préciser: «Nous considérons également cette transformation comme une opportunité pour réinventer nos métiers et travailler différemment au sein de l'entreprise.» Pour ce faire, le plan stratégique s'accompagne d'un pacte social baptisé «Un avenir pour chaque postier».

Parcours qualifiants

Signé par la CFDT, FO et CFTC-CGC-UNSA, cet accord porte sur la GPEC, l'évolution professionnelle, la qualité de vie au travail et inclut un important volet formation de l'ordre de 450 millions d'euros supplémentaires d'ici à 2020.

«Cela correspond à 100 heures de formation pour tous les postiers, indique Sylvie François. L'objectif est de donner à chacun les clés pour bien comprendre le monde numérique et les compétences pour s'y

→ LA POSTE

Secteur : service public

Activité : courrier, colis et accessibilité bancaire

Effectif : 260 000 personnes

adapter.» Le groupe La Poste compte près de 250 métiers, à partir desquels 12 typologies ont été caractérisées pour définir les besoins et construire l'offre de formations numériques. «Nous avons créé des parcours qualifiants en nous engageant à ce que 50 000 postiers en bénéficient d'ici à 2020, poursuit la DRH. Un programme de développe-

de travail 100% numérique: Factéo. «C'est un outil qui contribue fortement à l'évolution du métier de facteur, de nos activités et de la vie au travail», relève Sylvie François. La Poste détient ainsi la première flotte de smartphones d'entreprise. Ce déploiement entend faciliter les prestations classiques de remise de plis et de colis, et ouvre la possibilité de développer de nouveaux



«Factéo est un outil qui contribue fortement à l'évolution du métier de facteur, de nos activités et de la vie au travail.»

Sylvie François, DRH de La Poste

ment managérial est aussi lancé pour les 20 000 cadres de La Poste afin de les accompagner dans la conduite de ces transformations, dans la manière de piloter les relations sociales et de développer au sein des équipes la coopération et l'innovation.»

Des outils plébiscités

L'autre grand volet du plan concerne l'équipement des 85 000 facteurs et de leurs encadrants avec un nouvel outil

services de proximité. Le facteur pourra en outre accéder aux applications intranet de l'entreprise et accomplir plus facilement un certain nombre d'actes RH. D'ici la fin de l'année, près de 350 bureaux de poste vont par ailleurs être équipés de Smartéo, des tablettes embarquant la majorité des fonctionnalités d'un guichet.

«Les facteurs plébiscitent ces nouveaux outils, estime la directrice des ressources humaines. Ils modernisent totalement leur méthode de travail et représentent un signal fort de La Poste sur l'engagement et la confiance qu'elle porte dans leur métier.» Cela augure d'un grand changement pour les facteurs qui sont à l'extérieur la majorité du temps de travail et vont, avec Factéo, avoir un lien plus facile avec l'entreprise. En juillet dernier, un accord est venu préciser certains usages des outils numériques, en posant le principe d'un droit à la déconnexion en dehors des horaires de travail.

BERTRAND JEAN-BAPTISTE, 35 ans, facteur dans l'Essonne depuis 2003

Cela met en valeur l'image de notre métier

Quand j'ai appris que nous allions être équipés d'un Factéo, j'ai été volontaire pour la période d'essai. Avant, je partais en tournée avec 90 colis et des numéros clients à chercher sur une dizaine de pages. Aujourd'hui, il suffit de flasher un code; on gagne du temps, on économise du papier et

cela permet d'ouvrir un dialogue avec les clients. Cet outil met en valeur l'image de notre métier. Et cela ne me dérange pas de développer de nouvelles prestations, comme prendre des photos de chantier, de sinistre, etc. pour le compte d'un client. Cela prouve notre professionnalisme.

Une expérimentation a été menée en région Rhône-Alpes pour asseoir le statut des porteurs de projet système d'information (SI) — primordial et pourtant méconnu — dans le domaine des ressources humaines.

Accompagner les évolutions du système d'information

Dans le bouquet de programmes de la région Rhône-Alpes à destination des TPE/PME, il y a cette action en direction des pilotes de projet SI dans les entreprises. «Le système d'information ne se résume pas au système informatique», précise d'emblée Jocelyn Bouilhol, chef de ce projet SI PME à l'Espace numérique entreprises (ENE), une association créée en 2003 à l'initiative des institutions économiques locales*. «Il y a les outils, mais surtout les hommes et les femmes qui s'en servent pour réaliser leurs tâches», complète-t-il. Selon l'en-

(Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail), qui a construit une formation en quatre demi-journées. Chaque pilote SI participant est invité à parler concrètement de son projet afin de trouver en groupe des solutions. Au dernier séminaire, les dirigeants d'entreprise sont conviés et un cas hybride et anonymisé leur est présenté «afin de faire ressortir les dysfonctionnements et les recommandations d'en face», précise François Jutras, chargé de mission à Aravis. «Notre principal message, poursuit-il, porte sur la

→ PROJET SI

Secteur : ressources humaines
Région : Rhône-Alpes

personnes dont le métier premier est le marketing, la production, les finances, ou la communication.

Prolonger l'initiative

La douzaine de personnes ayant suivi le programme illustraient bien la variété de ces profils. Souvent, il a fallu asseoir une posture, «réassurer les personnes dans leur rôle de pilotes de projet». «Nous n'avons fait que du qualitatif», estime Jocelyn

@CONTACT
François Jutras
f.jutras@anact.fr



« Les chefs de projet sont souvent mal outillés sur le volet RH et se retrouvent dans une posture inconfortable entre la direction et les salariés. »

Jocelyn Bouilhol, chef de projet SI PME à l'ENE

treprise, le «SI» recouvre d'autre part des réalités très différentes, allant du simple logiciel de gestion comptable à ceux plus complexes de relation client (CRM) ou de production assistée par ordinateur (GPAO), jusqu'au fameux «Enterprise Resource Planning» (ERP), véritable centre nerveux d'une entreprise puisque ce progiciel de gestion intégrée permet de gérer toutes les fonctions d'une entreprise à partir d'un même système.

La notion de maîtrise d'usage

«Il est rare que les PME aient des compétences en interne pour gérer ce type de projet, pourtant stratégique, et les personnes nommées chefs de projet sont souvent mal outillées sur le volet RH et se retrouvent dans une posture inconfortable entre la direction et les salariés», souligne Jocelyn Bouilhol. L'ENE a ainsi fait appel à Aravis

notion de maîtrise d'usage. Dans une conduite du changement, il y a forcément un écart entre le projet imaginé et celui qui se réalise, ceci s'expliquant par les différentes représentations que l'on a sur son travail et celui des autres. Nous insistons ainsi sur le fait qu'il est plus important de dialoguer sur les enjeux du travail que de communiquer sur le sens du changement qui, au demeurant, est rapidement compris.» De fait, l'exercice n'est pas forcément naturel pour des

Bouilhol, qui considère que «le diagnostic mené au départ a permis d'apporter les bons outils et messages au bon moment, lors des points d'approfondissement». Il espère pouvoir reproduire l'expérience. Pour prolonger cette initiative, Aravis et l'ENE souhaitent transférer ces apports à des consultants qui interviennent sur les actions SI, afin que le facteur humain soit mieux pris en compte dans ce type de projet.

Caroline Delabroy

*Chambre de commerce et d'industrie de Lyon, La Chambre des métiers et de l'artisanat du Rhône, la CGPME du Rhône et le Medef Lyon-Rhône sont les cofondateurs de l'ENE, financée par l'État, la Région, le Grand Lyon et l'Europe.

LAURENT TASSARD, cofondateur et gérant de LightAir, a participé aux ateliers RH

J'ai beaucoup appris sur le management

Nous étions au départ trois associés à la création de l'entreprise, en 2002. Autodidactes, nous avons créé un nouveau marché de l'enseignement pérenne en impression numérique. Spécialisés dans le très grand format, nous travaillions à l'ancienne, sur un modèle artisanal, et avions atteint un plafond de verre. Pour nous dévelop-

per, il fallait installer un ERP et c'est dans ce cadre que nous avons rencontré l'ENE et participé aux ateliers. J'y ai beaucoup appris sur le management, la façon de communiquer. Cela m'a aussi aidé à travailler plus efficacement avec mon responsable administratif et financier, qui pilote chez nous le projet.



Naissance d'une biblio-tech'

Un nouveau bâtiment va ouvrir l'an prochain sur le site de l'université Lille 1. Grâce au numérique, les agents ont été associés à la nouvelle organisation du travail.

@CONTACT
Marie-Christine Lenain
mc.lenain@anact.fr



« Près de 40 % de l'activité de travail des magasiniers va être transformée, passant de la manutention à la relation avec les usagers. »

Marie-Christine Lenain,
chargée de mission à l'Aract Nord-Pas-de-Calais

La bibliothèque universitaire de Lille 1 se prépare à une petite révolution. D'ici fin 2016, elle va intégrer un « Learning center Innovation » dans le cadre d'un projet baptisé « LILLIAD », entendant offrir une combinaison inédite en France. De fait, seront associés dans un même complexe les fonds documentaires – avec davantage d'ouvrages en accès libre – ainsi que des espaces dédiés à la pédagogie, à l'événementiel ou encore à l'innovation, et qui accueilleront des expé-

riences menées par des scientifiques. « Il y a un avant et un après 10 avril 2014, jour du premier coup de pelleuse du chantier, déclare Laurent Matejko, chef de projet LILLIAD et responsable du département Service public. Même si nous avons déjà déménagé la bibliothèque sur un site temporaire, chacun a pris conscience qu'il n'y avait plus de retour en

→ BU LILLE

Secteur : service public
Activité : bibliothèque universitaire
Effectif : 60 salariés
Région : Nord-Pas-de-Calais

arrière possible. Nous commençons à nous approprier le futur bâtiment. »

Métier transformé

Les premiers contacts avec l'Aract Nord-Pas-de-Calais ont été pris en 2011, au moment de la programmation architecturale de LILLIAD. « Cela nous a aidés à bien associer les agents en abordant un sujet très concret et même très identitaire : la banque de prêt », poursuit Laurent Matejko, précisant que « les magasiniers sont restés tout du long au cœur du projet ». Au nombre de 20, ils sont en effet les premiers concernés par le changement à venir. L'informatisation de toutes les transactions physiques des documents, introduite par la technologie sans contact RFID (radio frequency identification ou radio-identification en français), bouleverse leur métier. « Près de 40 % de leur activité de travail va être transformée, passant de la manutention

à la relation avec les usagers, précise Marie-Christine Lenain, chargée de mission à l'Aract Nord-Pas-de-Calais. Pour certains, c'est l'occasion de faire autre chose ; pour d'autres, l'inquiétude prime. » L'idée de la direction est en effet d'instaurer une relation de travail tournée vers l'utilisateur-étudiant, avec plus d'orientation et d'information sur l'implantation des ouvrages, ainsi que l'usage des technologies.

Logique inversée

« Les magasiniers ne se vivaient pas comme faisant de l'accueil. Nous inversons complètement la logique, affirme Laurent Matejko. Nous avons mis en évidence que la plupart des tâches sont connectées aux métiers de l'information. » Selon lui, la méthode de la simulation avec des maquettes en papier, puis en 3D, a « permis de faire émerger des problématiques, de gagner du temps et de rassurer le personnel. Cela nous a aussi aidés à prendre conscience que, même si l'accueil est mutualisé au rez-de-chaussée du bâtiment, il faut qu'un effectif minimum soit engagé ». Pour Marie-Christine Lenain : « La simulation des situations de travail est bel et bien un levier pour mieux concevoir un nouveau bâtiment, et les nouvelles technologies permettent à la fois de définir des règles de fonctionnement pertinentes et d'anticiper la mise à disposition de moyens nécessaires. »

CATHERINE FORESTIER, 60 ans, magasinière depuis 2001 à la bibliothèque universitaire

La simulation permet de soulever beaucoup de questions

J'ai participé au groupe de travail sur l'ergonomie. Personnellement, le changement ne me pose pas de problème, même si je m'interroge par exemple sur le fait d'évoluer dans un environnement bruyant, alors que cela fait des années que je travaille dans le silence. La simulation nous a permis de nous poser beaucoup de ques-

tions. Nous nous sommes ainsi rendu compte qu'il ne fallait pas dissocier les bureaux de renseignements et d'accueil. Nous avons aussi essayé de rationaliser les postes de travail pour le bien-être des étudiants, et le nôtre par la même occasion. Cela reste cependant un peu difficile de se projeter sans avoir vu les lieux.

Caroline Delabroy



Animer un « transformateur numérique » du travail



Le projet de transformateur consiste à mettre en œuvre un accélérateur de projets innovants qui concourent à mieux prendre en charge les enjeux associés à la transformation numérique du travail. Il s'agit d'accompagner ces initiatives dans l'amélioration des conditions de travail et la mise en dialogue des transformations vécues. Sa vocation est de stimuler l'innovation, de soutenir des démarches à caractère expérimental, d'organiser la production et le transfert de connaissances et d'alimenter la réflexion, le débat et l'expertise sur les transformations numériques du travail. Un appel à projets sera lancé dans les prochains mois. Quatre thématiques sont retenues comme pistes d'innovation privilégiées.

Fiche réalisée par Vincent Mandinaud, v.mandinaud@anact.fr

PISTE 1	Enjeux	Points d'attention
<p>CONCEPTION ET USAGES DES INSTRUMENTS DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE ET DU MIEUX-TRAVAILLER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets relevant de cette thématique visent le développement et l'usage de technologies et de méthodologies au service de la sécurisation des parcours professionnels et de l'amélioration des conditions de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> → Comment faciliter le développement et l'usage d'outils favorisant l'employabilité et la mobilité des salariés, à travers l'acquisition et la valorisation de compétences clefs, la capitalisation d'expériences, la mise en réseau des relations professionnelles, la simplification et la gestion de l'accès aux droits ? → Comment des méthodologies de conception, orientées usages et appuyées par de nouvelles technologies, peuvent-elles permettre de sécuriser et d'affiner les stratégies d'investissement, d'augmenter la performance des organisations et d'empêcher ou de limiter l'exposition des travailleurs aux risques professionnels ?
PISTE 2	Enjeux	Points d'attention
<p>RÉGULER, MESURER ET MANAGER LE TRAVAIL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets relevant de cette thématique visent à construire les cadres juridiques et RH permettant le développement et l'usage de technologies et de méthodologies innovantes, qui abordent de manière renouvelée les questions liées à la productivité du travail et à la santé-sécurité au travail. 	<ul style="list-style-type: none"> → Comment réguler les nouvelles méthodes de management et outils de mesure de la charge de travail ? → Comment établir de nouveaux cadres de confiance par la formation initiale et continue, afin de mieux manager et valoriser le travail à l'ère du numérique ? → Comment aider les organisations et les individus à fonder une culture de l'innovation sociale comme source d'alternatives organisationnelles ?
PISTE 3	Enjeux	Points d'attention
<p>INNOVATIONS SOCIALES ET ALTERNATIVES ORGANISATIONNELLES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets relevant de cette thématique visent à explorer les possibles en matière d'innovation sociale, d'alternative organisationnelle, appuyés par de nouvelles technologies pour faciliter les initiatives d'amélioration, reconstruire des marges de manœuvre, redonner du sens au travail et, plus largement, constituer de nouveaux compromis productifs générateurs de valeur. 	<ul style="list-style-type: none"> → Comment équiper et accompagner la réinvention des lieux et des frontières du travail et la transformation des façons de travailler ? → Comment soutenir le développement de zones d'autonomie organisationnelle qui facilitent l'initiative et qui contribuent à la performance ? → Comment encourager et encadrer le développement d'une culture des données dans les entreprises et les territoires pour favoriser la qualité de vie au travail ?
PISTE 4	Enjeux	Points d'attention
<p>APPUYER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE TPE/PME</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets relevant de cette thématique visent à soutenir les projets de transformation numérique des plus petites entreprises, en facilitant l'intégration de l'innovation organisationnelle et RH. 	<ul style="list-style-type: none"> → Comment outiller et former les acteurs de projets en TPE/PME pour limiter les effets de dépendances vis-à-vis des prestataires technologiques ? → Comment les aider à accompagner les changements en évitant des choix qui impactent négativement les conditions de travail ? → Comment développer une offre de service de type « cluster » permettant les échanges de pratiques et l'apprentissage collectif ?

OUVRAGES

Droit du travail, droit vivant 2016, J.E. Ray. Wolters Kluwer, 09/2015.

La société automatique : 1, l'avenir du travail, B. Stiegler, Éditions Fayard, 2015.

La gouvernance par les nombres, cours au Collège de France (2012-2014), A. Supiot, Éditions Fayard, 2015.

Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC, Quelles démarches, quelles méthodes ?, M. Benedetto-Meyer, R. Chevallet, Editions du réseau ANACT, 2008.

Qu'est-ce que le Digital Labor ?, D. Cardon et A. Casilli, Éditions INA, 08/2015.

L'Âge du faire : hacking, travail, anarchie, M. Lallement, Éditions du seuil, 01/2015.

Où va le travail à l'ère du numérique ?, A.F. de Saint-Laurent Kaugan et J.L. Metzger, Presses de l'École des Mines de Paris, ParisTech, 2013.

L'âge de la multitude : entreprendre et gouverner après la révolution numérique, N. Colin et H. Verdier, Éditions Armand Colin, 2012.

RAPPORTS

Transformation numérique et vie au travail. Rapport au Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, B. Mettling, 09/2015.

La nouvelle grammaire du succès ; la transformation numérique de l'économie française, P. Lemoine, rapport au Gouvernement, 11/2014.

L'impact des TIC sur les conditions de travail, T. Klein, D. Ratier, Rapports et documents, La documentation Française, Centre d'analyse stratégique, DGT, n°49, 2012.

TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI, N. Greenan, S. Hamon-Cholet, F. Moatty et J. Rosanvallon, Rapport de recherche du CEE, n° 77, 06/2012.

AUX ÉDITIONS DE L'ANACT

CATALOGUE DE FORMATIONS 2016 DU RÉSEAU ANACT-ARACT

Éditions de l'Anact, collection « Références »

Une maquette entièrement revue pour plus de lisibilité, une offre d'actions de formation refondue pour mieux répondre aux besoins des acteurs de l'entreprise et des professionnels qui les accompagnent... Voici la nouvelle formule du catalogue de formation du réseau Anact-Aract.

Derrière ces transformations visibles, l'objectif de l'Anact est de densifier et renforcer son offre de formation pour mieux soutenir les acteurs impliqués dans des démarches ambitieuses d'amélioration des conditions de travail.

Les trois thématiques autour desquelles se concentre l'offre de formation 2016 (« conduire une démarche de qualité de vie au travail », « promotion de la santé au travail » et « bien accompagner les changements ») s'inscrivent dans un contexte institutionnel et réglementaire évolutif. L'impératif de prévention des risques professionnels est d'autant plus présent que les entreprises font face à de nouvelles obligations.

Catalogue téléchargeable : www.anact.fr



De l'hyper-connexion à la déconnexion : quand les entreprises tentent de réguler l'usage professionnel des e-mails, M. Prost et M. Zouinar, Revue PISTES, n° 17, 2015
Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organisations ?, S. Tran, Systèmes d'information et management, n°2, vol. 19, 2014.

NOTES ET DOSSIERS

Transitions, questions numériques, 2015, FING.
Intensité du travail et usages des technologies de l'information et de la communication. Enquêtes Conditions de travail, E. Algava et L. Vinck, DARES, collection Synthèse Stat', 06/2015.

Technostress et autres revers du travail nomade, J. Popma, ETUI, 2013.

Livre blanc sur le télétravail et les nouveaux espaces de travail, Tour de France du télétravail 2012, X. de Mazenod, zevillage.net, 2013.

PUBLICATIONS DU RÉSEAU

Télétravail : codes et enjeux d'une organisation hors les murs. Travail & Changement, n° 353, 03/2014.

Le travail en 2053, Travail et Changement, n°352, 12/2013.

sur le web ← sur anact.fr ←

Consultez, sur le nouveau site de l'Anact, le dossier spécial sur la transformation numérique : ww.anact.fr/themes/transformation-numerique

La FING : Fondation Internet Nouvelle Génération. Think tank qui aide les entreprises, les institutions et les territoires à anticiper les mutations liées aux technologies et à leurs usages. Voir notamment le programme DIGIWORK : www.fing.org

Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens (UGICT-CGT), voir notamment le dossier pour le droit à la déconnexion : <http://ugict.cgt.fr/deconnexion/>

www.usine-digitale.fr voir notamment le dossier : Comment le numérique dévore le travail ? <http://www.usine-digitale.fr/editorial/comment-le-numerique-devore-le-travail.N322301>