

Travail & CHANGEMENT

Innover dans les méthodes d'intervention

- Expérimentation
- Interaction
- Coconstruction



ARGUMENTS (p. 4 à 8)

Régine Vallejo (SAMU 95)
Olivier Magnan (Enedis)
Arnaud Breuil (groupe Up)
Benoît Landau (SGMAP)
Mieke Van Gramberen (Flanders Synergy)
Nils Veaux (Plein Sens)
Jean-Pierre Brun (Empreinte Humaine)
Matthieu Pavageau (DS&O)
Bruno Philippe (LAM)

CÔTÉ ENTREPRISES (p. 9 à 14)

Confort thermique
Définir les changements avec l'évaluation embarquée
Boucherie-charcuterie-traiteur
La QVT cartes sur table
Carrosserie frigorifique
Zoom sur la pénibilité
Mécanique générale de précision
Working Expedition : deux sociétés, des expertises croisées
Soins, enseignement et recherche médicale sur le cancer
Transformateur numérique : l'accélérateur de projets
Juridikthon
Aller un cran plus loin ensemble

Innover dans les méthodes d'intervention

• Expérimentation • Interaction • Coconstruction

Que ce soit avec des clients, des fournisseurs ou des collaborateurs, chaque projet est avant tout une affaire de coopération. Il en est de même pour les conditions de travail. En cherchant à les améliorer par un processus collectif et collaboratif, on se donne toutes les chances d'obtenir des résultats ambitieux et durables.

Les défis posés par l'amélioration des conditions de travail sont issus d'un processus fondamentalement lié aux relations humaines. Ce qui les rend souvent complexes à appréhender, au sens où ils convoquent des disciplines, des expertises et des systèmes de pensée parfois très divergents. Un individu ne peut penser à lui seul le bien-être collectif d'une entreprise. S'appuyer sur les seules connaissances des sachants, spécialistes RH ou ergonomes, ne suffit donc plus toujours pour parvenir à mettre en place des projets efficaces dans les organisations. C'est cette complexité que cherche à résoudre le processus de coconstruction, en agrégeant les besoins individuels pour permettre de faire émerger des solutions collectives. Il s'appuie sur l'écoute, l'échange, l'interaction entre les différents acteurs dans le but d'élaborer collectivement des accords qui soient compatibles entre eux.

→ Encourager les approches participatives

Désormais, le salarié ne peut plus être considéré comme un acteur passif. Il cherche non seulement à agir, mais aussi à être entendu. Et cette voix compte, puisqu'elle est porteuse d'un savoir-faire, d'une expertise agissante dans l'entreprise. Il est donc nécessaire de l'entendre, mais aussi de parvenir à l'intégrer dans un projet collectif. Ce qui n'est pas toujours facile, puisque cela signifie faire coïncider des intérêts parfois divergents et orchestrer et animer le processus de dialogue pour faire en sorte que chaque voix compte, sans

risquer la cacophonie. Ces échanges, ces méthodes participatives, cette culture du dialogue paritaire, dont l'Anact est détentrice, sont au cœur de la dynamique de coconstruction où la connaissance des uns enrichit celle des autres. Les méthodes d'intervention en entreprise circulent et évoluent en continu à la faveur des échanges, permis notamment par les nouvelles technologies. Ces connexions facilitent par la



« Il s'agit de développer des méthodes alternatives pour renforcer les dynamiques collaboratives. »

Romain Chevallet, responsable du département EST à l'Anact

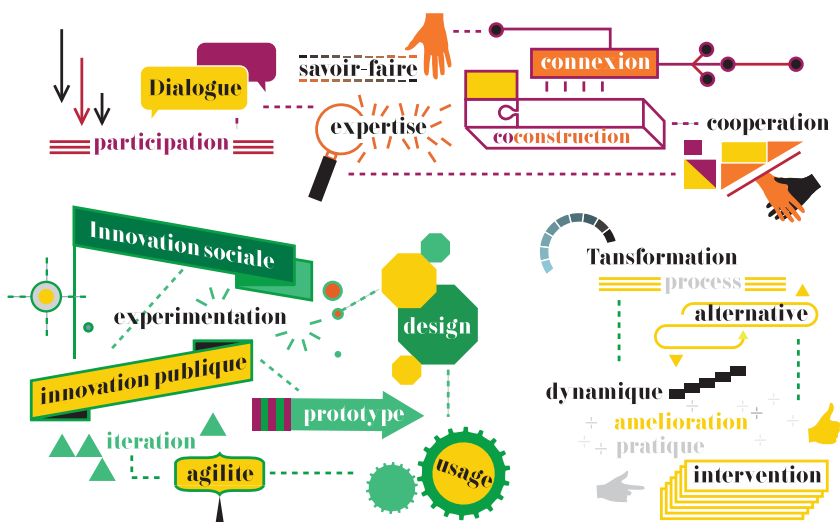
suite des coopérations dans une logique résolument interdisciplinaire, s'étendant au-delà des seuls intervenants traditionnels du champ du travail. Sportifs, chercheurs scientifiques, aventuriers ou comédiens sont les bienvenus pour apporter une pierre à l'édifice et faire évoluer l'état de l'art en matière de conditions de travail. Les professionnels qui accompagnent les entreprises dans ces démarches enrichissent eux-mêmes le cœur de leurs expertises en les confrontant à d'autres approches issues d'univers disciplinaires différents, comme le design, l'ergonomie, la prévention santé ou la sociologie du travail.

→ Une évolution nécessaire

Observatrice de ces évolutions, l'Anact dispose aujourd'hui de méthodes participatives permettant d'associer les

parties prenantes de l'entreprise dans un processus d'amélioration des conditions de travail. Elle est également amenée à en être un acteur en réinterrogeant régulièrement ses propres pratiques. Pour Romain Chevallet, responsable du département Élaboration de Solutions de Transfert (EST) à l'Anact : « Nous vivons des contextes de transformation de plus en plus rapides dans les entreprises avec des acteurs qui ont

de moins en moins de temps. La complexité des organisations et des processus s'accroît. L'intervention sur les conditions de travail ne cesse d'évoluer. Il s'agit de développer des méthodes alternatives pour renforcer les dynamiques collaboratives et donner à voir plus rapidement leurs résultats dans les processus de travail. » Dans ce contexte, le réseau Anact-Aract s'appuie régulièrement sur des méthodes issues du théâtre-forum, du design thinking ou encore de la ludo-pédagogie pour concevoir et déployer ses interventions. En appliquant ces méthodes dans diverses entreprises, le réseau est en mesure, par retour d'expériences, d'en préciser l'efficacité et la capacité à transformer les organisations. Il peut ainsi développer l'innovation qui permet d'agir sur les conditions de travail tout en accompagnant et diffusant les bonnes pratiques.



→ Associer les acteurs de l'innovation sociale

En raison de sa situation centrale, l'Agence a la chance de pouvoir associer les acteurs maîtrisant toute la chaîne de l'innovation sociale et organisationnelle, au-delà de ceux spécialisés en prévention des risques professionnels, pour mener à bien ses expérimentations. «L'Anact est un acteur de l'innovation publique sur le champ de l'amélioration des conditions du travail et qui a toujours le souci de faire participer toutes les parties prenantes ainsi que les acteurs du dialogue social», rappelle Olivier Mériaux, directeur général adjoint et directeur technique et scientifique de l'Anact. En pratique, l'innovation en la matière se fonde avant tout sur les besoins du travailleur, qui demeure le principal bénéficiaire. L'objectif est ici de développer un prototype de réponse à un besoin partagé par des utilisateurs pour permettre de construire, de manière collective, des solutions en concertation avec les différents métiers concernés, les tester, les expérimenter pour enfin en évaluer les effets.

→ Coconstruire par l'expérimentation

En favorisant l'expérimentation, le droit à l'erreur et les méthodes itératives, le mode agile qui sous-tend le développement de l'innovation organisationnelle permet d'observer rapidement, sur le terrain, les résultats concrets. Même s'il est encore trop tôt pour annoncer des chiffres mesurant l'efficacité de ces modes d'accompagnement. Reste que la

mise en place d'espaces d'échange et de discussion conduit déjà à faire évoluer les comportements dans le bon sens. «Avec la méthode du diag-photo, ce sont les salariés eux-mêmes qui identifient les risques à analyser. Ils deviennent acteurs du diagnostic. La photo favorise la verbalisation et permet un gain de temps», indique Romain Chevallet, dont le département – parmi les quatre créés au sein de l'Agence pour mieux répondre aux attentes des entreprises en matière de méthodes innovantes – conçoit et anime les offres de l'Anact. Cette nouvelle organisation a rapidement conduit l'Anact à enrichir ses équipes de compétences spécifiques, comme celles d'un designer, et à revoir ses modes de collaboration permettant de s'inscrire elle-même dans une dynamique de transformation par l'expérimentation. Initiée en 2014, cette réorganisation s'est accompagnée de modes d'action inédits s'appuyant notamment sur des méthodes dérivées du design thinking exploitant des leviers d'apprentissage comme la gamification. L'Anact s'est également associée à de nouveaux partenaires, comme les mutuelles, qui l'ont amenée à penser différemment ses modalités de transfert et à développer de nouveaux formats de réflexion sur l'amélioration de la qualité de vie au travail, telle une structuration sous forme de clusters de réflexion ou l'organisation de hackathons. Autant d'outils, de méthodes et de moyens qui permettent à l'Anact de se transformer tout en expérimentant des manières de transférer ces procédés et d'accompagner les entreprises dans leurs propres transformations. Une démarche gagnant-gagnant...



ÉDITORIAL

Richard Abadie,
directeur général de l'Anact

Face à des organisations qui se réinventent, les méthodes d'intervention en prévention des risques professionnels et promotion de la santé au travail se renouvellent également. Mais cette option ne va pas de soi : à l'heure où toutes les méthodes de conduite du changement mettent en avant les vertus du collaboratif en prétendant mobiliser l'intelligence collective tout en valorisant la créativité et la prise de responsabilité des collaborateurs, que reste-t-il à ceux qui se donnent pour mission de «faire parler» le travail ?

«Une nécessité pour mieux toucher les entreprises et leurs salariés.»

Que l'on se rassure, il reste beaucoup à faire et à inventer pour intégrer les exigences et aléas du travail au quotidien dans les projets de transformation. Les méthodes d'intervention présentées ici en témoignent : créativité, agilité, mobilisation de cadres disciplinaires différents. Toutes constituent des ressources de premier plan pour construire des solutions organisationnelles équilibrées. L'innovation est tout autant nécessaire pour transférer des outils et des méthodes adaptés à la diversité des situations vécues au travail, notamment par des supports ludo-pédagogiques ou des applications numériques conçues en associant l'ensemble des futurs usagers. Loin d'un effet de mode, innover est une nécessité pour mieux toucher les entreprises et leurs salariés.

Des modèles gagnants pour transformer l'entreprise

L'évolution du travail impacte l'ensemble de l'entreprise, jusque dans sa culture. L'innovation digitale, la QVT, le management participatif et la mise en place d'un nouveau cadre de fonctionnement sont au cœur de sa stratégie. Ceci, sans oublier les usagers...

Le point de vue **des entreprises** Propos recueillis par Luc Offerlé (journaliste)

RÉGINE VALLEJO
cadre de santé au SAMU 95



Quelle méthode de management le SAMU 95 privilégie-t-il ?

Le CRRA (Centre de réception et de régulation des appels) du SAMU 95 – Centre 15 reçoit 24 h sur 24 les appels relevant du 15 et du 112. Ce sont les assistants de régulation médicale (ARM) qui décrochent ces appels et orientent vers la ressource médicale adaptée. Ils doivent organiser une prise en charge efficace pour chaque situation. Pour optimiser cette organisation, nous avons misé sur le management participatif et la mise en place d'un nouveau cadre de fonctionnement. Nous avons ainsi déployé le PACTE, un Programme d'amélioration continu du travail en équipe.

Comment les équipes ont-elles été associées à ce programme ?

Des réunions ont été organisées pour réduire les événements indésirables en favorisant la communication entre les professionnels. Les équipes médicales, médecine urgentiste, médecine libérale de ville et les équipes paramédicales étaient invitées à participer. Ensemble, elles ont redéfini la notion de « travail en équipe » lors d'une première réunion. Puis les avis des représentants des différentes fonctions présentes ont été partagés en salle de régulation pour établir un état des lieux global. C'est une nouvelle méthode de travail qui repose sur l'écoute des ressentis et l'implication de chacun. Elles s'inscrivent dans la démarche de Cluster QVT de la Haute Autorité de Santé (HAS) et de l'Anact.

Quels sont plus précisément les champs d'action abordés ?

Nous travaillons autour de quatre grands thèmes : l'accompagnement des compétences des professionnels, la formalisation et la réactualisation des procédures, l'analyse des pratiques professionnelles et l'amélioration des conditions de travail. Ensemble, nous avons revu les fiches de poste, défini un plan de formation, mis à jour les protocoles et mieux formalisé l'encadrement des nouveaux recrutés. Nous sommes passés de 25 à 40 professionnels ARM (Analyse du risque médical) dans le cadre de la mise aux normes de nos effectifs au regard de notre activité. Il a fallu écrire une charte de fonctionnement avec des règles de planning au sein du service.

Et quelles sont les étapes de la réorganisation ?

Comme l'équipe a augmenté, nous avons créé des postes dédiés pour chaque mission. Nous avons un back-office et un front-office. D'un côté, ceux qui décrochent le téléphone, de l'autre, ceux qui envoient les équipes sur le terrain. Les nouveaux recrutés ont beaucoup de choses à intégrer. Ils ne gèreront le back-office qu'après un an d'intégration dans le service. Nous avançons par étapes. Nous souhaitons que l'ensemble ARM suive une formation d'adaptation à l'emploi (FAE) basée sur la simulation. Nos indicateurs qualité nous confirment que nous sommes sur la bonne voie : depuis 2014, nous sommes passés de 65 à 85 % d'appels décrochés en moins d'une minute aujourd'hui.

Formaliser et réactualiser les procédures, c'est long !

Oui, tout ne s'est pas fait en un jour. La HAS a travaillé avec l'Anact et les Aract en amont. La qualité de vie au travail est une démarche participative et progressive qui nous permet d'offrir au patient une qualité de prise en

charge de l'urgence. Pour les procédures, nous nous sommes appuyés sur le livre « Guide d'aide à la régulation au SAMU – Centre 15 ». Une vraie check-list avec ses 68 motifs d'appels, adultes comme pédiatriques. Nous avons établi des algorithmes de tris pour permettre aux ARM d'orienter ensuite les patients vers la médecine d'urgence ou la médecine générale. Hormis quelques exceptions prédéfinies, l'ARM doit faire réguler la totalité des appels par un médecin. Le résultat est là : nous avons aujourd'hui de meilleurs résultats de nos indicateurs qualité et moins d'absentéisme. Mais au-delà des chiffres, nous avons su rassembler et travailler avec toutes les équipes médicales dans une démarche participative et ouverte.

OLIVIER MAGNAN,
chef du département
Performance et Conditions
de travail, Enedis (ex-ERDF)



Pour quelle raison de nouvelles méthodes d'intervention s'imposent-elles aujourd'hui chez Enedis ?

Enedis déploie depuis plusieurs mois de nouveaux compteurs communicants appelés « Linky ». Au-delà de cette rupture technologique qui prépare les smart grids (réseaux électriques intelligents) de demain, il s'agit d'une transformation en profondeur. L'organisation change avec le rapprochement des métiers d'exploitation du réseau et

Le groupe Up souhaite engager les acteurs de son écosystème au sein de ses nouveaux domaines d'expertises...

Absolument, en tant que Scop (Société coopérative et participative) depuis sa création en 1964, le groupe Up (ex-Groupe Chèque Déjeuner) est naturellement tourné vers ceux qui constituent le cœur de son écosystème, à savoir ses salariés. Il n'a cessé d'en renforcer l'implication depuis. La qualité de vie au travail est un point d'attention fort, avec une place particulière accordée à l'expression des salariés.

Une autre de nos particularités tient à la présence, au sein du Conseil d'administration du groupe en plus des salariés élus par leurs pairs, de représentants des confédérations syndicales : ils y siègent en tant que membres de droit. C'est le cas de la CFDT, de FO et de la CGT. Grâce à leurs contributions et au travail que nous menons avec l'ensemble des grandes organisations syndicales, nous restons attentifs aux évolutions des besoins économiques et sociaux, et tentons, pour les domaines d'expertises qui sont les nôtres, d'y apporter des réponses concrètes.

Sur quel périmètre l'open innovation se décline-t-elle ?

Nous avançons clairement sur deux axes. D'une part, en interne, nos 3 400 collabo-

rateurs sont impliqués dans notre démarche d'innovation.

Par exemple, en France, nous organisons des conférences régulières nommées « Les jeudis de l'innovation », qui proposent des retours d'expérience et un soutien à l'entrepreneuriat avec l'intervention d'experts extérieurs.

Autre exemple : le « Défi Innovation » que nous avons mis en œuvre dans plusieurs de nos pays d'implantation (France, Italie, République tchèque, Slovaquie...) pour permettre à chaque salarié d'être associé directement à la transformation de l'entreprise en proposant des projets.

D'autre part, le groupe Up a axé sa stratégie d'innovation en ouvrant sa démarche vers le monde extérieur.

Tout d'abord, en mobilisant nos parties prenantes : commerçants, bénéficiaires, collectivités... au travers d'actions de co-construction d'offres pour mieux satisfaire les nouveaux besoins de nos clients.

Mais aussi en collaborant avec des start-ups pour accélérer le développement de nouvelles offres : participation au fonds l'invest II, cofondation de la plateforme d'innovation Smart Food, partenariat avec l'incubateur Lafayette Plug and Play, création d'un terrain d'expérimentation avec Foodentropie...

Le groupe Up a également lancé son propre



ARNAUD BREUIL,
responsable écosystème
et engagements du groupe Up

fonds d'investissement à destination des start-ups.

Comment participez-vous à la digitalisation de l'économie ?

Le groupe Up considère que, dans un monde en profonde mutation, l'économie doit être au service de l'humain et de son environnement. La digitalisation ne doit pas faire exception.

Notre capacité d'expérimentation et d'innovation à l'échelle internationale s'est par exemple manifestée par le développement de moyens de paiement novateurs telle notre application Pay by Up.

Nous avons également investi dans des start-ups qui apportent de nouveaux services, comme des plateformes de gestion et de transaction.

Afin de réussir notre digitalisation, nous choisissons toujours de mettre la technologie à sa juste place : au service des usages.

d'intervention clientèle. Côté management, les comités de direction ont été recomposés et les managers de proximité sont repositionnés. Enfin, les techniciens deviennent polyvalents.

Cette transformation impacte l'ensemble de l'entreprise, jusque dans sa culture. La planification et la rationalisation des actions de communication et de formation ne suffisent pas face à ces changements. Elles ne permettent pas la remontée d'informations, ni le dialogue sur le volet humain. Nous devons donc trouver le moyen de faire participer les salariés à la construction des solutions les plus efficaces pour produire la performance attendue. Notre nouvelle organisation est un peu comme un « jeu de Lego » qu'il faut designer. Pour que cela fonctionne, il ne suffit pas d'assembler des briques : il faut que chaque salarié trouve sa place pour que la nouvelle construction soit performante.

Comment l'Anact vous a-t-elle accompagné ?

L'originalité de notre partenariat avec l'Anact comprenait deux niveaux : le local, avec trois unités régionales accompagnées par trois Aract, et le national, avec la mise en place d'un Comité national de capitalisation (NDLR : comité de suivi). L'Anact a ensuite proposé aux partenaires sociaux de les associer à ce Comité national (trois sur quatre ont accepté) et à la co-construction de nos « neuf recommandations pour réussir les transformations », élaborées à partir des pratiques locales ayant produit des résultats notoires. La démarche d'« évaluation embarquée » de l'Anact est destinée à repérer et à capitaliser sur les pratiques d'accompagnement des transformations, grâce à son réseau implanté localement, à travers les Aract, et à son expertise dans l'analyse des conditions de déploiement d'un tel projet.

Quelles sont les ingénieries qui fonctionnent ?

Pour accompagner ce changement, Enedis s'appuie sur des « délégués transformation » qui sont la voix du terrain au sein de la Direction nationale et ont une posture de conseil et d'accompagnement des unités régionales. En complément, Enedis met en place en ce moment des « ambassadeurs de la transformation » qui seront les relais dans chaque unité pour faire émerger les initiatives et accompagner les équipes. Toute cette matière viendra alimenter et faire vivre le travail de capitalisation engagé avec l'Anact. Un espace collaboratif est en place sur l'Intranet pour partager les pratiques entre les unités. Un espace dédié à l'innovation est également très utilisé pour partager des contenus entre pairs.

Activer un écosystème agile et collaboratif

Les modalités d'intervention sont variées et toutes ont pour ambition la transformation sociale. Comment ? Par l'association des salariés au changement via l'analyse partagée, la culture de l'innovation intégrée et opérationnelle, l'expérimentation ou l'écoute du management de proximité.

Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract** Propos recueillis par Luc Offerlé



BENOÎT LANDAU,
chef de projet innovation publique au
Secrétariat général pour la modernisation
de l'Administration publique (SGMAP)

Quelles sont vos missions ?

Le SGMAP, rattaché au Premier ministre, contribue à la transformation de l'administration. Les chantiers sont nombreux vu l'ampleur de la tâche. Nous devons convaincre en diffusant des exemples de pratiques innovantes et en faisant vivre des expériences inédites aux cinq millions d'agents publics. L'innovation concerne à la fois les usagers et les agents. Un bon exemple d'innovation est la déclaration de l'impôt sur le revenu en ligne, réalisée par la direction générale des finances publiques (DGFiP). La diffusion de ces méthodes se fait grâce à une plate-forme destinée aux agents publics « comment-faire.modernisation.gouv.fr ».

Le SGMAP garant de la modernisation de l'État, l'Anact laboratoire d'innovation publique. Comment convergez-vous ?

Je pense que tous les deux nous contribuons à notre manière à l'évolution de la culture professionnelle en France. Nous nous intéressons à la fois aux agents et aux managers. Nous observons de grandes ruptures avec l'évolution des générations et le développement du numérique : pas seulement les outils, mais aussi l'évolution de notre mode de vie quotidien qui modifie peu à peu notre rapport au travail. Le modèle de l'organisation des start-ups se diffuse de plus belle dans la société. De plus en plus d'administrations s'adaptent à ces usages et redonnent plus d'autonomie aux agents publics avec des démarches participatives. Les agents peuvent ainsi proposer des innovations afin d'améliorer leur environnement de travail. Nous utilisons la même démarche, pragmatique et centrée sur l'utilisateur. Après l'immersion,

place aux tests avec des prototypes. Résultat : le passage à l'action est rapide, sans passer par douze mois d'écriture d'un rapport qui finit souvent dans un tiroir. Enfin, l'interdisciplinarité permet de résoudre plus rapidement des problèmes de plus en plus complexes.

En quoi le design de service public va-t-il améliorer la QVT ?

La mise en œuvre d'innovations participatives peut donner plus de sens au travail des agents, et cela, quel que soit leur lieu d'exercice – au sein d'un ministère, dans un service déconcentré de l'État, dans une collectivité territoriale ou chez un opérateur public. Des agents épanouis travaillent mieux au service du public. La Gendarmerie nationale a cette culture de l'innovation intégrée et opérationnelle. Des dizaines d'idées et de bonnes pratiques primées y sont ensuite partagées via un espace en ligne auprès de toutes les unités de gendarmerie.



MIEKE VAN GRAMBEREN,
directrice générale de Flanders
Synergy

Quels sont le rôle et les missions de votre organisation ?

Comme l'Anact, notre ambition est de jeter des ponts entre l'entreprise, le conseil, la recherche universitaire, les politiques et les partenaires sociaux en Flandre. L'interaction entre les rôles d'inspiration, d'éditeur de liens et d'innovateur nous permet de

convaincre les institutions d'examiner les organisations du travail d'une façon créative.

Concrètement, quel est votre lien avec l'Anact ?

Notre organisation belge Flanders Synergy a formé les chargés de mission de l'Anact à notre serious game, Tzatziki. Il s'agit d'une nouvelle façon de faire percevoir l'importance du contenu du travail avec un mode d'organisation innovant et engageant. D'un format attractif et ludique, ce jeu possède une forte capacité pédagogique et engageante pour le joueur, qui devient acteur de sa formation. Basé sur des connaissances

en sciences humaines éprouvées depuis plus de trente ans, il fait vivre aux participants de l'intérieur, en quelques heures, certaines situations de travail parfois difficiles à comprendre. Il enseigne que l'autonomie est une demande forte pour faire face plus facilement aux situations de travail complexes. En effet, un bon équilibre entre autonomie et exigences est essentiel pour l'engagement des salariés comme pour leur bien-être au travail. Cet automne, je revois les consultants de l'Anact formés à l'utilisation du jeu Tzatziki pour débriefer sur son utilisation en France, au sein des entreprises ou auprès des acteurs relais que sont les consultants.

Quels sont les facteurs de réussite d'une intervention ?

Avant tout en acceptant, et faisant accepter à tous de rentrer dans la complexité de l'activité du travail en croisant les aspects RH, social et opérationnel. Nous nous intérons dans l'équipe, nous nous nourrissons de ce matériel des mots dits, de la manière dont les gens travaillent. Nos observations sur le travail et la manière dont l'entreprise l'organise complètent le tableau. Nous croisons de manière critique tous ces aspects. Aujourd'hui, les parties prenantes sont de plus en plus prêtes à entendre la faisabilité au crible de la prise en compte du travail réel et pas seulement de l'exécution du travail prescrit.

Vous recherchez le compromis ?

Oui, nous avons besoin de démêler les sujets et tomber d'accord sur un compromis entre la performance et les bonnes conditions de travail. Pour le trouver, il faut que chacun

En tant que spécialiste du dialogue professionnel, quel sens donnez-vous aux nouvelles formes d'intervention ?

Elles permettent aux salariés de se sentir utiles. Au sein d'Empreinte Humaine, cabinet spécialisé sur la qualité de vie au travail et l'accompagnement humain du changement, nous nous efforçons de prendre le pouls de salariés et de suivre l'actualité du travail. Réussir le changement et assurer la qualité du travail passe souvent par une amélioration du dialogue entre les parties prenantes. Quand les salariés ne vont pas bien, c'est qu'ils ont le sentiment de mal faire leur travail. Nous travaillons donc sur leur « bien faire », influencés par les ouvrages d'Yves

En quoi le jeu consiste-t-il ?

Tzatziki invite les participants à réaliser une recette grecque de concombre au yaourt. Nous proposons de faire expérimenter différentes formes d'organisation du travail, afin d'en montrer les effets sur les équipes : santé, engagement, performance... Ce jeu est basé sur le modèle de Karasek, un modèle prédictif du bien-être au travail. Il met en exergue le stress ressenti par le salarié ainsi que sa capacité à développer des compétences selon la demande psychologique à laquelle il est soumis, sa latitude décisionnelle et son soutien social. Chaque joueur vivra quatre

NILS VEAUX, directeur général du cabinet Plein Sens



fasse un bout de chemin. Notre rôle est d'outiller cette recherche de compromis. Par exemple, pour étendre un accord de 3/8 en 5/8, nous éclairons la question de l'organisation de la production avec celles des conditions de travail et de l'articulation vie professionnelle/vie personnelle pour y arriver.

Quels outils utilisez-vous ?

Le premier outil est l'analyse partagée : nous faisons partager à tous l'analyse de l'activité, l'analyse du travail. Nous développons aussi les espaces de discussion sur le travail. Sur la charge du travail, nous outillons et formons les managers parfois désemparés sur ces aspects de charge prescrite, charge perçue et charge réelle mobilisées pour instruire

Clot. Empreinte Humaine privilégie de travailler à la source, tel l'archéologue, pour découvrir les 80 % qui permettent de résoudre un problème, quand son expression ne couvre que 20 % de la réalité.

Quelles sont vos coopérations avec l'Anact ?

Avec l'Anact, nous collaborons à distance. Après une première rencontre, nous avons travaillé sur des événements communs, comme la semaine de la qualité de vie au travail ou encore le transformateur numérique. L'Anact produit des travaux extrêmement intéressants en termes de veille et de captation de enjeux cruciaux. Son approche

expériences, avec quatre formes différentes de management, plus ou moins de règles à suivre, plus ou moins de Taylorisation. Le jeu est complété par des phases d'explication des notions vécues et un débriefing. Faire vivre une expérience devient la meilleure méthode pour réfléchir à la meilleure organisation du travail. L'implication du salarié dans l'amélioration de sa performance au travail le rend plus heureux. La qualité du produit s'en ressentira également.

la question usuelle « est-ce que vous vous sentez en surcharge ? » Nous aidons les collectifs de travail à traiter cette question en direct et de manière autonome. Nous leur mettons à disposition des méthodes telles que la simulation organisationnelle, similaire à celles promues par l'Anact. Cette approche consiste à fabriquer des jeux sur mesure pour « jouer » le travail, projeter ce qu'il serait avec les modifications envisagées, visualiser les effets sur les conditions et la charge de travail par exemple.

Le point fort de l'espace de discussion sur le travail selon vous ?

Avec l'espace de discussion sur le travail, les collectifs de travail disposent d'un outil d'organisation et de gouvernance pour mieux prendre en main leur destin. Ce sont les travailleurs et les salariés les experts. Nous les outillons pour les aider à mieux interagir et à disposer de marges de manœuvre renforcées.

JEAN-PIERRE BRUN, consultant associé d'Empreinte Humaine



est très pragmatique, innovante et centrée sur le terrain. Si je compare avec le Canada, nos contextes sont différents, mais les outils sont identiques. Ils s'intéressent à nos recherches sur l'évaluation de la formation. Enfin, le numérique nous intéresse aussi, avec ses possibilités d'amélioration du dialogue et de l'échange.

Existe-t-il une particularité française en termes de pratiques d'intervention ?

J'observe que la porte d'entrée qui conduit à une intervention n'est pas nécessairement la même. Au Canada, on demande régulièrement une intervention sur la qualité de vie au travail pour améliorer la santé, développer l'engagement et la performance. En France, même si cela change graduellement, ce qui motive une intervention est la gestion du risque et des RPS. Autrement dit, on intervient sur la QVT pour gérer le risque. Pour dire simplement les choses, la première approche est dans une perspective de développement et la seconde dans une perspective de gestion du risque. Cela colore bien sûr l'engagement des directions et des organisations syndicales.

Pouvez-vous nous parler des espaces de discussion sur le travail ?

Tout d'abord, il s'agit d'une demande de plus en plus explicite de la part des entreprises et cela fait trois ans que nous avons une activité soutenue sur le sujet. Pour améliorer la santé et l'efficacité globale de ses équipes, l'organisation doit réunir les conditions d'une mise en œuvre pérenne d'espaces de discussion sur le travail. La priorité pour l'organisation étant d'investir dans l'outillage et le soutien de ses managers de proximité. Aujourd'hui les moyens sont souvent davantage dévolus au lean management, qui porte une vision assez différente de l'échange sur le travail. Le statut de la parole et la place faite au désaccord sont déterminants dans la discussion sur le travail.

Comment bien les organiser ?

Il faut passer par une étape précise de compréhension de la culture du métier, et des modes de fonctionnement à l'œuvre.

MATTHIEU PAVAGEAU,
intervenant en organisation chez Développement
Social et Organisation (DS&O)



Ensuite, notre action se fait à deux niveaux. Une préparation importante qui favorise l'implication de la direction et des représentants du personnel, puis la mise en application. La première phase, avec les managers, est une journée de formation/action. Ils sont réunis selon un critère d'homogénéité de niveau hiérarchique. Deux objectifs majeurs sont en effet visés : qu'ils fassent eux-mêmes l'expérience de la discussion sur leur travail, et qu'ils puissent préparer les séquences qu'ils animeront avec leur équipe pour en faire des temps utiles à l'équipe en termes d'amélioration de la situation de travail. Le processus d'intervention est invariable : les managers sont préparés, puis accompagnés dans leur mise en œuvre par des débriefings répétés, individuels et collectifs.

Que faire face à un propos critique développé pendant l'animation ?

L'expression du désaccord au sein de son équipe est quelque chose de difficile pour les managers de proximité, qui ont souvent une marge de manœuvre et de décision assez étroite.

Cela soulève plusieurs interrogations : le manager peut-il arbitrer ? L'accepte-t-il ? En a-t-il peur ? Peut-il débriefer avec d'autres managers ? C'est une question délicate et incontournable. Nous travaillons donc avec les acteurs à développer la compétence de régulation et d'écoute du management de proximité, en l'accompagnant d'un renforcement simultané de la capacité de l'organisation à soutenir des décisions au plus près du terrain.



**BRUNO PHILIPPE
ET ÉMILIE MOGET,**
consultants, cofondateurs de LAM —
l'art du management

Pourquoi avoir choisi le théâtre-forum comme nouvelle technique d'intervention ?

Le théâtre-forum fait le lien entre sensation, émotion et représentation. À l'origine, cette méthode d'éducation populaire met en jeu des situations conflictuelles de la vie quotidienne. L'objectif est d'étudier collectivement la transformation de ces conflits en mettant en évidence et en réinterrogeant les représentations qui induisent nos pratiques. Représenter ces situations théâtralement, éprouver des alternatives, produire de la connaissance, des savoirs et de l'expérience... c'est

construire du changement. Voir et expérimenter les risques que nous courons quand nous essayons de changer des situations, c'est le secret de cette méthode, avec pour finalité la transformation sociale. Le conflit est alors considéré comme la rencontre d'intérêts, de désirs, de points de vue différents et contradictoires. Le théâtre-forum permet de le négocier, en rendant visibles ses causes, ses enjeux et ses conséquences.

La distanciation aide donc à mieux comprendre les représentations ?

Oui, nous travaillons sur des mises en « distance » : la vérité objective, la vérité subjective, l'acteur et le rôle, l'intention et l'action ; celle de l'acteur avec son rôle et celle du spectateur face à l'action. Le théâtre-forum aide à comprendre la subordination et la relation hiérarchique. Il remet chaque chose à sa place, en lui donnant une nouvelle légitimité, en passant de la domination à l'autonomie. Le théâtre-forum montre que réfléchir et agir ne s'empêchent

pas. On peut agir en conscience, sans confondre le passage à l'acte et le passage à l'action.

Intervenez-vous seul ou à deux consultants ?

Le théâtre-forum se pratique à plusieurs, loin de cette mode du coaching où une seule personne accompagne un groupe. Accompagner, c'est se tenir aux côtés des participants, les prendre comme ils sont et là où ils en sont. C'est l'accueil des émotions, qui est très important, avec notre méthode.

Nous faisons naître une confrontation, à ne pas confondre avec le conflit, où l'on cherche à savoir qui a raison sur l'autre. La finalité reste le dialogue dans toutes ses dimensions – sociale et managériale –, les moyens de le faire évoluer, en distinguant rapports de force et confrontation de points de vue. Nous leur faisons comprendre la subjectivité, en analyse à chaud, puis à froid. C'est une approche de l'entreprise comme système vivant.

Définir les changements avec l'évaluation embarquée

Pouvoir lancer davantage de produits innovants en réduisant leur temps de développement : c'est dans ce but que le groupe Atlantic, leader européen du confort thermique, a fait appel à l'Anact, laquelle a mis en œuvre la méthode de l'évaluation embarquée au sein de son site lyonnais.

« Nous avons rencontré la direction d'Atlantic en janvier 2017 et sommes concrètement intervenus pendant une période d'un mois et demi », explique Julien Pelletier, responsable priorité «Qualité de vie au travail» (QVT) à l'Anact. Soulignant l'engagement fort consenti par l'entreprise, il précise que «des collaborateurs issus de toutes les équipes concernées par le lancement de nouveaux produits ont participé à la démarche». Une participation d'autant plus appréciable que la plupart étaient en situation de surcharge de travail. D'une douzaine de personnes chacun, se réunissant sur quatre et six jours, deux groupes de travail multimétiers ont ainsi été formés. Coanimés par un chargé de mission de l'Anact et un manager ou un expert d'Atlantic, ils comprenaient des salariés venant des services recherche et développement (R&D), production, marketing, industrialisation méthodes, logistique, service après-vente (SAV), qualité... «Entre chaque réunion, certains d'entre eux allaient chercher des informations objectives sur leur activité, la durée et le coût des projets de développement de produits, les éventuels dysfonctionnements rencontrés», poursuit Julien Pelletier. «De son côté, la direction est intervenue au démarrage du projet pour exprimer son besoin, puis lors de la présentation qui lui a été faite par les groupes de travail pour se positionner sur leurs recommandations et préconisations », précise Solène Guédé, responsable des ressources humaines. Le projet a également été suivi par un comité de pilotage paritaire. Associant des représentants du comité d'entreprise, des délégués du personnel et des représentants du comité d'hygiène, de sécurité et

des conditions de travail (CHSCT), il était notamment chargé de valider les objectifs et le calendrier.

Pour et par les salariés

«Comme le veut le principe de l'évaluation embarquée pour les projets de transformation organisationnelle, ce sont les salariés eux-mêmes qui ont défini les changements à mettre en œuvre, suivant leurs propres critères et indicateurs », rappelle Julien Pelletier. Dans une logique de «faire faire», le rôle de l'Anact s'est ainsi résumé à animer les groupes

→ ATLANTIC

Activité : confort thermique
Effectif (site lyonnais) : 440 salariés
Région : Rhône-Alpes

logiques et la mise en place de nouvelles méthodes de travail. Pour concevoir ces projets, un indicateur spécifique a été mis en place. Celui-ci évalue la qualité de vie au travail en matière d'objectifs poursuivis, de difficultés attendues, de niveau de stress ou d'engagement des équipes. «Si la direction et les représentants du personnel doivent encore faire

@CONTACT
Julien Pelletier
j.pelletier@anact.fr



«Ce sont les salariés eux-mêmes qui ont défini les changements à mettre en œuvre, suivant leurs propres critères et indicateurs.»

Julien Pelletier, responsable priorité QVT à l'Anact

de travail pour que chacun puisse s'exprimer, et à recadrer si nécessaire les débats, quantifier et chiffrer les propositions. Les recommandations finales présentées par les salariés ont principalement porté sur les procédures de recherche et développement, l'organisation des services, l'usage des outils techno-

des retours sur les propositions émises, nous avons d'ores et déjà validé la nécessité de renforcer l'effectif de l'entreprise. Une campagne de recrutement a d'ailleurs été lancée à cet effet», conclut Solène Guédé.

Jean-Paul Rey (journaliste)

THOMAS GERVAIS, responsable des développements produits chez Atlantic

Nous avons dépassé les «ressentis» pour systématiquement mettre en avant des données factuelles et précises

L'un des points forts de la méthode a été de prendre le temps nécessaire pour réfléchir ensemble à notre façon de travailler. Nous avons ainsi dépassé l'expression des «ressentis» pour systématiquement mettre en avant des données factuelles et précises. J'ai également apprécié la coconstruction du constat et des recommandations ; les salariés, acteurs de nos développements produits, issus de différents métiers, ont été écoutés.



La QVT cartes sur table

Pour accompagner la boucherie Tradition Sarthoise dans la mise en place de ses entretiens annuels et de sa délégation du personnel, l'Aract Pays de la Loire a parié sur des jeux de cartes « maison ». Une méthode ludique et efficace.

@CONTACT
Nathalie Gauvrit
n.gauvrit@anact.fr

La collaboration entre l'Aract Pays de la Loire et Tradition Sarthoise s'inscrit dans la durée. L'Aract a tout d'abord accompagné la boucherie dans la conception de son nouveau laboratoire avant d'aider l'équipe dans sa transformation numérique pour développer sa base de données et ses services e-commerce et drive. Enfin, l'Aract a été sollicitée dans le cadre de la mise en place d'entretiens professionnels devenus obligatoires. « Nous avons transformé cette contrainte légale en opportunité pour améliorer les performances économiques et sociales de l'établissement », explique Nathalie Gauvrit, chargée de mission de l'Aract Pays de la Loire. Ces entretiens individuels, le directeur de l'établissement, Mickaël Doire,

→ TRADITION SARTHOISE

Secteur : boucherie-charcuterie-traiteur

Effectif : 25 salariés

Région : Pays de la Loire

cartes « ad hoc ». Cet accompagnement s'intègre dans un partenariat avec la CPRIA (Commission paritaire régionale interprofessionnelle de l'artisanat) et l'U2P (Union des entreprises de proximité) des Pays de la Loire.

Fonctionnement collaboratif

Défini avec le dirigeant et un salarié, le contenu des cartes passe au crible leurs spécificités métiers. À la dimension ludique de l'outil s'ajoute une approche personnalisée, for-

une par une en les répartissant sur un plateau indiquant quatre possibilités : « satisfaisant », « à améliorer », « à mettre en place », « m'est inutile ». Le deuxième jeu de cartes porte sur l'offre de formation (cuisson des viandes, incendie, hygiène et sécurité...) avec un plateau proposant deux options : « souhaite apprendre », « ne souhaite pas apprendre ». Résultat : « Cette méthode nous a permis de mettre en évidence des problématiques auxquelles nous n'avions pas forcément songé », confie Mickaël Doire.

Nourrir le dialogue social

En septembre 2016, dans le prolongement de cette intervention réussie, l'Aract Pays de la Loire a pris en charge l'organisation de l'élection des délégués du personnel (DP). Une première chez Tradition Sarthoise. Après un travail sur l'attractivité du rôle de délégué du personnel, l'Aract a mis les jeux de cartes à la disposition du DP titulaire et de son suppléant pour les aider dans leur mission. Ils ont ainsi pu, en réunion avec les salariés, les utiliser comme support pour faire remonter des informations et des propositions concrètes à la direction. En tant que président des artisans bouchers des Pays de la Loire, Mickaël Doire a exposé la méthode employée à une cinquantaine de ses collègues lors d'une réunion-atelier spécifique. Les jeux de cartes ont également été présentés au Salon régional de la boucherie des Pays de la Loire pour une plus large diffusion.



« Cette méthode nous a permis de mettre en évidence des problématiques auxquelles nous n'avions pas forcément songé. »

Mickaël Doire, directeur de Tradition Sarthoise

en avait déjà tenu, mais il les trouvait trop superficiels pour optimiser le fonctionnement de son entreprise. Aussi, pour faciliter la prise de parole des salariés tout en abordant les aspects de leur environnement professionnel, l'Aract a déployé une méthode inédite basée sur l'utilisation d'un jeu de

mulée dans le vocabulaire de la profession pour favoriser la proximité et les échanges. Lors de l'entretien, l'employé explore deux types de cartes. Le premier illustre son environnement, avec un inventaire complet des tâches et équipements (cuiseur, étuve, hachoir...). Chaque collaborateur commente ces cartes

HERVÉ CHARON, boucher chez Tradition Sarthoise depuis 2013

L'utilisation des jeux de cartes a permis d'ouvrir davantage le dialogue

Durant l'entretien avec mon supérieur, je me suis servi des jeux de cartes conçus par l'Aract pour exprimer ma demande de formation sur des sujets tels que la sécurité au travail, le risque incendie ou encore l'organisation des premiers secours en cas d'accident. Beaucoup

de mes collègues ont choisi d'aborder l'utilisation du matériel de l'entreprise. En conclusion, ces jeux de cartes ont vraiment ouvert le dialogue en nous permettant d'échanger et d'exprimer notre point de vue.



Jean-Paul Rey

Zoom sur la pénibilité

Un safari-photo pour apporter des solutions concrètes à la pénibilité ? C'est le dispositif inédit proposé par l'Aract Normandie aux salariés de l'établissement Lecapitaine, l'un des leaders européens de la carrosserie frigorifique.

« C'est en 2014, dans le cadre de la signature d'un accord d'entreprise sur la pénibilité, que nous avons fait appel à l'Aract Normandie pour entreprendre une démarche d'amélioration de nos conditions de travail », indique Stéphanie Le Blond, responsable des ressources humaines chez Lecapitaine. Première étape : l'Aract a établi un diagnostic précis en menant une étude des données sociales de l'entreprise (accidents, arrêts maladie par secteur et par postes en fonction de l'âge et de l'ancienneté, maladies professionnelles...). Pour Éric Peltier, chargé de mission à l'Aract, cette phase procure « une vision bien plus fine des effets de la pénibilité que ne le ferait un traitement global, car elle permet de cibler les analyses à réaliser pour en comprendre les causes ». Elle a ainsi révélé que les services Châssis et Finitions Panneaux étaient les plus touchés par l'absentéisme. Pour chacun d'eux, un groupe de travail a été créé, comprenant sept à huit personnes : des opérateurs, des chefs d'équipes, des membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et une infirmière. Tous se sont alors transformés en apprentis reporters afin d'aborder l'étape suivante : le safari-photo.

personnel). Les collaborateurs pouvaient aussi récupérer une image sur Internet s'ils ne trouvaient pas dans l'entreprise l'élément qu'ils souhaitaient faire remonter. Au terme de ce safari « intra-muros », les groupes de travail se sont réunis pendant deux demi-journées pour analyser les photos et élaborer un diagnostic des déterminants de la pénibilité. Deux autres réunions ont ensuite permis de coconstruire les pistes d'actions correctives à mettre en œuvre.

→ LECAPITAINE

Secteur : carrosserie frigorifique

Effectif : 522 salariés

Région : Normandie

une prise en compte de l'organisation du travail, notamment sur les leviers d'action potentiellement mobilisables », observe Éric Peltier. Selon lui, ce safari-photo a également permis de signifier à la direction que les efforts consentis pour combattre

 **CONTACT**
Éric Peltier
e.peltier@anact.fr



« Ce diagnostic permet de cibler les analyses à réaliser pour en comprendre les causes. »

Éric Peltier, chargé de mission à l'Aract

S'approprier le changement

« Parce qu'entièrement conduite par les acteurs de l'entreprise, la démarche a été bien accueillie et chacun s'est montré force de proposition. Mon rôle a consisté à les aider à analyser finement les situations de travail et à formuler leurs recommandations. Je les ai poussés à réfléchir au-delà des aspects purement physiques pour aller vers

la pénibilité contribuaient directement aux performances et à la productivité de l'entreprise. De son côté, Stéphanie Le Blond tire également un bilan positif du travail accompli : « La méthode employée nous a permis d'apporter des solutions à de nombreuses situations, tout en mettant en évidence des problématiques qui font toujours l'objet de discussions et de réflexions au sein de notre établissement ».

Jean-Paul Rey

Feuille de route

Chaque participant avait pour mission de prendre deux séries de photos, au nombre limité pour éviter toute dispersion. La première visait à représenter les éléments matériels, organisationnels ou environnementaux créant des situations de travail pénible (deux photos par personne). La seconde servait à indiquer ceux qui permettaient de réduire la pénibilité (un cliché par

MARIE-LAURE LECLUZE, infirmière chez Lecapitaine, membre du comité de pilotage

Quand les salariés mènent l'enquête...

Qu'il se soit agi de prendre les photos ou de les commenter, tous les salariés participants se sont bien impliqués. Les clichés exposant les situations de pénibilité montraient surtout des postures contraignantes, par exemple un travail prolongé à genoux, ou des situations à

risque comme le fait de se déplacer dans l'atelier en transportant une grande barre de métal sur l'épaule. Quant aux photos symbolisant la réduction de la pénibilité, elles étaient essentiellement centrées sur l'emploi d'équipements de sécurité ou facilitant la manutention.



Working Expedition : deux sociétés, des expertises croisées

Accompagner de concert deux sociétés aux profils différents pour résoudre une problématique commune de QVT ? C'est le principe de la « Working Expedition », méthode coconçue par l'agence de design Plausible Possible et l'Anact.

@CONTACT
Mélanie Burlet
m.burlet@anact.fr

Entreprise ligérienne de mécanique générale de précision en activité depuis plus de 50 ans, Comefor a 55 salariés qui travaillent sur un unique site, suivant une hiérarchie pyramidale. 1D Lab est une start-up stéphanoise du secteur de la culture et du numérique avec une forte dispersion territoriale de ses 25 employés. « Le projet les réunissant s'est déroulé sur trois mois. Il combinait des temps dans les entreprises et trois sessions de trois jours



« Le plan d'action a traduit la nécessité de renforcer le dialogue, tant avec la hiérarchie qu'entre collègues. »

Géraldine Aubry, directrice du pôle Défense de Comefor

dans un tiers lieu pour expérimenter », indique Mélanie Burlet, chargée de mission à l'Anact. Les deux entreprises souhaitaient renforcer la coopération et la participation de leurs salariés pour résoudre des problèmes opérationnels. 1D Lab, pour améliorer le partage de l'information entre ses sites distants. Comefor, pour réduire les temps de réglage et le volume de rebuts sur son secteur d'usinage cinq axes.

Tester rapidement des solutions

Les temps collectifs de la Working Expedition ont eu lieu dans la Pré-Fabrique de l'Innovation à Saint-Étienne. L'équipe d'opérationnels de Comefor, rejointe à deux reprises par la direction pour travailler sur les solutions proposées, comprenait un programmeur et deux opérateurs, dont un représentant du personnel. Pour accompagner la démarche, en plus du croisement de l'expertise de l'Anact et des méthodes du design, des ingénieurs en alternance de l'Institut supérieur des techniques de la performance (ISTP) de Saint-Étienne et des sociologues de Lyon 2 ont participé à la deuxième journée de chaque session. Un dispositif « gagnant-gagnant » : les entreprises bénéficiaient d'un regard extérieur, progressaient en reformulant leurs problématiques, tandis que les étudiants apprenaient à accompagner des entreprises dans une démarche d'amélioration de QVT. Entre chaque session, des tests étaient réalisés dans les entreprises pour construire des solutions adaptées aux pratiques de travail. « L'un des points forts de la démarche a été la fabrication d'outils en temps

→ COMEFOR

Secteur : mécanique générale de précision
Effectif : 55 salariés
Région : Rhône-Alpes

réel par les designers, dont un plateau de jeu permettant aux équipes et à la direction de confronter leurs représentations sur le fonctionnement de l'entreprise », précise Mélanie Burlet.

Nouvelles orientations pour Comefor

Enfin, la réflexion conduite par l'équipe Comefor a dépassé le cadre des problématiques initiales pour aborder des questions portant sur l'organisation et l'outillage. Les pratiques de management en place ont aussi été évoquées pour permettre à la hiérarchie de soutenir leurs équipes et aux opérationnels de prendre en charge collectivement certaines questions liées à la QVT. « Nous avons vécu une expérience à la fois inédite et enrichissante », confie Géraldine Aubry, directrice du pôle Défense de Comefor. « Le plan d'action a traduit la nécessité de renforcer le dialogue, tant avec la hiérarchie qu'entre collègues. L'accent a aussi été mis sur la formation via un système de tutorat par les salariés plus anciens. De nouvelles mesures ont déjà été prises concernant le passage de consignes et nous comptons à l'avenir organiser davantage de moments de convivialité réunissant tous nos salariés. »

DAVID GASSMANN, programmeur chez Comefor

Nous avons bénéficié d'un encadrement qui nous a aidés à préciser nos approches

C'était pour nous une grande nouveauté de voir deux sociétés issues de mondes complètement différents réfléchir à leurs problématiques de travail. Qui plus est, avec le concours d'étudiants. La démarche n'était *a priori* pas évidente, mais nous avons bénéficié d'un

encadrement très professionnel qui nous a aidés à préciser nos approches. Même si toutes n'ont pas été retenues en l'état dans le plan d'action final, nous avons pu soumettre au total une dizaine de propositions.



Jean-Paul Rey

Transformateur numérique : l'accélérateur de projets

L'Institut Claudius Regaud de Toulouse souhaite franchir le cap du télétravail à grande échelle. Un projet soutenu par le Transformateur numérique, copiloté par l'Anact.

Pierre angulaire de l'Oncopole de Toulouse, l'Institut Claudius Regaud, entièrement dédié à la lutte contre le cancer, emploie soignants, chercheurs et universitaires. Début 2017, il s'est engagé dans une démarche de déploiement des outils numériques pour encourager le

numériques au service de la QVT et de la mobilité professionnelle. Trois types de projets sont concernés : ceux des start-ups de service numérique, ceux portant sur l'organisation et ceux liés à la méthodologie de projet et portés par des cabinets de consultants. La première étape consiste à

→ INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

Secteur : soins, enseignement et recherche médicale sur le cancer

Effectif : 1 050 salariés

Région : Occitanie



« Nous comptons sur l'Anact pour faciliter la mise en œuvre d'un mode de travail collaboratif. »

Dominique Raynal, DRH de l'Institut Claudius Regaud

télétravail partiel et l'organisation de conférences avec des partenaires éloignés depuis ses locaux. « Nos services RH, Informatique et Santé au Travail ont créé un groupe de pilotage interne qui intégrera les organisations syndicales et l'encadrement, confie Dominique Raynal, DRH de l'Institut. Des expérimentations développées sur les conseils de l'Anact seront ensuite mises en place avec des salariés volontaires ; l'approche consistant "à agir petit pour penser grand", avant de déployer les solutions à la fin de l'année 2017 ou au début 2018. » Ce projet s'est construit grâce au soutien du Transformateur numérique, dispositif public d'innovation collaborative financé par l'État.

faciliter le codéveloppement de quinze projets présentés par leurs porteurs, et ce, en mobilisant des outils conçus avec des designers. Quatre projets sont retenus pour bénéficier d'un second niveau de soutien du Transformateur. Une nouvelle session de deux jours est alors consacrée à la scénarisation, au coaching et aux apports d'expertise avant de construire la feuille de route d'un accompagnement sur mesure.

Changement de culture

Pour l'Institut Claudius Regaud, la feuille de route intègre notamment

des contraintes et spécificités propres au secteur médical. « Avec le télétravail, des dossiers de patients peuvent sortir de l'Institut. Nous devons donc réfléchir aux mesures techniques ou réglementaires à prendre concernant le secret médical », explique Dominique Raynal. Le groupe de pilotage évalue également ce que le recours à des « tiers lieux » induit en matière de temps de déplacements et de nouveaux équipements informatiques. « Nous avançons avec prudence, en introduisant une notion d'équité envers les salariés qui ne sont pas en situation de télétravailler », poursuit le DRH. Concernant les expérimentations à venir, il compte sur l'Anact pour faciliter la mise en œuvre d'un mode de travail collaboratif. Objectif : le changement radical de culture au sein de l'Institut.

Jean-Paul Rey

@CONTACT
Karine Babule
k.babule@anact.fr

Une nouvelle forme d'intervention

Le Transformateur numérique, qui fait partie du plan « Numérique Emploi Travail » (NET) lancé par le Ministère du Travail, a été créé en 2016 par l'Anact et la Fondation internet nouvelle génération (Fing). Son ambition : appuyer des projets combinant innovation technologique et sociale. Son objectif : concevoir et favoriser l'usage et l'accès de tous à des technologies

KARINE BABULE, chargée de mission à l'Anact

Le télétravail est une forme d'organisation caractéristique de la transformation numérique

Le projet de l'Institut Claudius Regaud offre un intérêt particulier, car il concerne les métiers de la santé considérés comme "non télétravaillables". De plus, il résulte d'un avantage d'une réflexion d'ordre stratégique et organisationnel, l'Institut étant confronté à une problématique territoriale de flux domicile-travail ainsi qu'à une situation interéta-

blissements qui requiert une certaine mobilité. L'équipe a bien saisi l'intérêt de l'analyse des avantages et inconvénients à télétravailler et des conditions pour un télétravail de qualité, et tous ont compris que l'expérimentation pouvait faire progresser les pratiques managériales.



Aller un cran plus loin ensemble

La complexité grandissante des enjeux du travail réclame des cadres d'action inédits pour inventer de nouveaux équilibres. Tel était le défi du « Juridikthon », un dispositif multiacteurs inédit, qui a mobilisé plus de 130 participants.

@CONTACT
Mélanie Burlet
m.burlet@anact.fr

Un pari gagné haut la main, grâce à l'implication de toutes ses parties prenantes.

C'est ce que l'on retient du Juridikthon, concours conçu en partenariat avec le Do Tank, living lab dédié aux projets d'innovation sociale pour les entreprises moyennes. L'événement a pour la première fois réuni, dans une configuration de travail collaboratif, des acteurs de l'innovation sociale, des avocats, des entreprises, des insti-

jours au rythme particulièrement soutenu.

Du sur-mesure pour innover collectivement

Le choix des problématiques à traiter s'est opéré en partant des pratiques ou des projets actuels des sept entreprises participantes, fruit de compromis socio-organisationnels que les partenaires du

Quand rapidité rime avec efficacité

Par rapport à une méthode classique, le Juridikthon aura produit des recommandations *ad hoc* innovantes et engageantes en seulement 48 heures. Les thèmes abordés ? La QVT, le dialogue professionnel et social, le développement du télétravail, la déconnexion, la conciliation vie privée-vie professionnelle et le pilotage d'une transformation organisationnelle. Au terme des deux journées, les projets ont été présentés au jury présidé par Yves Struillou, directeur général du Travail. Le Prix de la meilleure innovation organisationnelle a été remis le 6 mars à Paris par Myriam ElKhomri, ministre du Travail, à l'équipe « Régulation du temps et de la charge de travail ». Pour Mélanie Burlet, pilote du projet à l'Anact, le Juridikthon a impulsé une dynamique qui vise à « créer un réseau d'acteurs territoriaux et nationaux, capables de croiser leurs expertises et d'expérimenter pour apporter des réponses organisationnelles adaptées aux réalités locales des entreprises, et conciliant mieux les enjeux économiques et sociaux ». C'était également pour l'Anact l'opportunité de tester une nouvelle façon de transmettre ses savoir-faire à de futurs professionnels, des praticiens du droit. Le Do Tank expérimente actuellement avec l'Agence des solutions issues du Juridikthon. « Toutes sont conformes au droit, en phase avec l'activité, le profil des salariés et les pratiques sociales propres à chaque entreprise participante », précise Pascale Levet.



« Les sept entreprises participantes partagent le même intérêt pour la dimension sociale de leurs performances économiques. »

Pascale Levet, vice-présidente de Do Tank

tutions et représentants de l'État ainsi que des organisations syndicales. Pour l'occasion, ils « coachaient » des étudiants du master 2 « Droit du travail et de l'emploi » de l'université de Toulouse. Leur feuille de route : coproduire des réponses organisationnelles à des situations réelles qui soient totalement sécurisées sur le plan juridique. Une mission dont chacun s'est acquitté en n'hésitant pas à sortir de sa zone de confort lors de ces deux

Juridikthon ont jugé prometteurs et représentatifs des mutations actuelles. « Elles exercent des activités variées, mais toutes partagent le même intérêt pour la dimension sociale de leurs performances économiques », observe Pascale Levet, vice-présidente de Do Tank. Elles étaient représentées par des décideurs particulièrement responsabilisés dans ces entreprises moyennes ancrées sur un territoire.

Paroles d'experts

Les participants interrogés à l'issue du Juridikthon ont tous souligné son caractère à la fois novateur et efficace. Petit florilège :

- "Une formule adaptée dans un contexte où l'on avait besoin de nouveauté, de réfléchir à plusieurs de façon nouvelle et libre." Antoine Jouhet, avocat en droit du travail, Fidal.
- "Une initiative intéressante, car nous sommes

partis de cas réels d'entreprise, construits avec des DRH." Boris Vieillard, chargé de mission RPS à la DGT.

- "Réunir des étudiants dans une pluridisciplinarité avec des avocats et des services de prévention, ça a vraiment du sens." David Chauvin, inspecteur du travail en Haute-Savoie, INTEFP.

Jean-Paul Rey



Des outils et méthodes pour accompagner vos projets

À travers le tableau ci-dessous, une sélection des plus récents outils et méthodes vous est proposée, ceux-ci pouvant être utilisés de façon autonome, à savoir sans accompagnement ni formation.

À retrouver sur anact.fr, rubrique «services et outils».

Fiche réalisée par Romain Chevallet, r.chevallet@anact.fr

KITS MÉTHODOLOGIQUES	Finalités	Contenu
<p>LE KIT «ANALYSER SES DONNÉES SOCIALES» (ADS)</p>	<p>Le kit a été conçu pour outiller votre démarche d'amélioration des conditions de travail. Il vous permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Repérer les activités pour lesquelles se posent des problèmes de conditions de travail et comprendre les effets sur la santé et les parcours des salariés ; • Identifier des liens entre les caractéristiques des salariés (niveau de qualification, âge, ancienneté) et leurs conditions de travail ; • Croiser vos données (relier l'absentéisme de salariés avec leurs activités ou leur ancienneté) ; • Créer des supports qui favorisent la mise en discussion des données. 	<p>Le kit comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La méthode «Comment analyser ses données sociales» accompagnée de questions-réponses ; • L'outil d'analyse au format Microsoft Excel pour importer vos données, réaliser les croisements nécessaires et produire vos supports d'analyse ; • Un guide d'utilisation ; • Des exemples d'utilisation.
<p>LE KIT «ESPACES DE DISCUSSION»</p>	<p>Si les espaces où l'on parle du travail sont nombreux dans l'entreprise, ils ne s'inscrivent pas tous pour autant dans une logique de discussion et de transformation.</p> <p>Ce kit propose donc une méthode et des outils pour animer des débats sur le travail, avec quatre finalités possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La régulation collective ; • La concertation sociale ; • La résolution de problème ; • Le développement professionnel. 	<p>Les ressources proposées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un module e-learning de 30 minutes ; • 4 fiches-repères pour comprendre : <ul style="list-style-type: none"> - Construire un argumentaire ; - État des lieux et analyse ; - Définition d'une ingénierie ; - Analyse des accords. • Des outils et méthodes pour agir : <ul style="list-style-type: none"> - Animer ; - Construire une démarche ; - Faire l'inventaire de l'existant ; - Évaluer. • Des cas d'entreprises avec témoignages vidéo et ressources documentaires.
<p>LE KIT «OUTIL DE PILOTAGE DYNAMIQUE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL»</p>	<p>Cet outil a été conçu pour aider les entreprises à initier et piloter de façon concertée une démarche QVT :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lors d'une étape de «diagnostic» afin de réaliser un état des lieux des actions ou chantiers engagés et identifier les priorités à venir ; • Pour contribuer à la pérennisation d'une démarche par l'évaluation régulière des actions. <p>Concrètement, il permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre ce qu'est la QVT et aider les entreprises à se situer ; • Choisir les chantiers à mettre en place ; • Compléter les actions d'amélioration des conditions de travail ; • Construire un accord QVT ou un accord intégré. 	<p>Le kit comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le mode d'emploi en 7 étapes ; • L'outil de pilotage au format Microsoft Excel qui permet de lister les actions, les évaluer, les prioriser et les suivre dans le temps : <ul style="list-style-type: none"> - Une grille vierge ; - Une grille «Exemple», complétée d'actions initiées ou planifiées.
JEU PÉDAGOGIQUE	Finalités	Contenu
<p>«INTÉGRER LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) DANS LE DOCUMENT UNIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS (DUERP)»</p>	<p>C'est un jeu de plateau, structuré en trois parties indépendantes et complémentaires. Objectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser au principe de la démarche de prévention des RPS (durée : 1 h à 1 h 30) ; • Apprendre et mettre en œuvre la méthode d'analyse et d'action de l'Anact par les situations/ problèmes (durée : 2 h à 2 h 30) ; • Intégrer les RPS dans le DUERP (durée : 45 min). 	<p>Le jeu contient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un plateau de jeu ; • Un livret pour l'animateur ; • Une clé USB contenant tous les éléments du jeu (vidéo, fiches, cas) ; • Un sablier ; • des jetons ; • 24 cartes/questions.

AUX ÉDITIONS DE L'ANACT

AGIR SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL Coordonné par Julien Pelletier

Prenant appui sur de nombreux retours d'expériences d'entreprise, cet ouvrage propose de centrer les démarches de qualité de vie au travail sur le développement conjoint de la performance collective et de l'engagement individuel. Il donne savoirs et outils pour chaque étape-clé :

- concevoir la démarche ;
- poser un diagnostic ;
- rechercher des solutions par l'expérimentation ;
- déployer et pérenniser la démarche.



ARTICLES

Management alternatif (dossier),

P.-J. Barlatier, V. Chauvet, J. Morales et coll., *Revue française de gestion*, n° 264, 03/2017, 208 p.
<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2017-3.htm>

Le goût de l'innovation (dossier),

L. Tertrais et coll., *CFDT Cadres*, n° 473, 06/2017, pp. 1-84.
<http://www.larevuecadres.fr/le-goût-de-linnovation>

Accélérateurs, incubateurs, quelles différences ?,

J.-P. Leac, *Les cahiers de l'innovation*, 03/2017.
<https://www.lescahiersdelinnovation.com/2017/03/accelerateurs-incubateurs-quelles-differences/>

Innovation publique (dossier),

sous la direction de C. Gagnon et T. Watkin, *Sciences du Design*, n°5, 05/2017, pp. 29-114.

Une stratégie publique en travaux ? Coordinations et performances dans les écosystèmes territoriaux d'innovation,

D. Fixari, F. Pallez, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 82, 2016, pp. 447-464.
<https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-01062760/document>

ÉTUDES

La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail,

É. Bourdu, M.-M. Péretié, M. Richer, *Aract Île-de-France, La Fabrique de l'industrie, terra nova*, 2016, 192 p.
http://tnova.fr/system/contents/files/000/001/242/original/11102016_-_QVT.pdf?1476173895

Nouvelles formes d'innovation publique : de la mise en cause du modèle bureaucratique au laboratoire permanent ?,

E. Coblenz, F. Pallez, *Symposium international «Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques»*, 11/2014, Montréal, Canada.
<https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-01484112>

OUVRAGES

Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité,

T. Burger-Helmchen, C. Hussler, P. Cohendet, *Éditions EMS*, 2016, 644 p.

Le design territorial nouvelle frontière de l'action publique,

L. Gwiazdzinski, in «*Design des politiques publiques : chantiers ouverts au public*», P. Scherer (dir.), *La Documentation française*, 2015, pp. 470-482.
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01247792/document>



GOÛTEZ À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Expérimentez performance et bien-être au travail grâce au jeu pédagogique «Tzatziki» !

Préparez du tzatziki pour expérimenter les différentes formes d'organisation du travail et leurs effets en matière de performance et santé.

Quatre équipes s'affrontent : elles ont les mêmes moyens et les mêmes tâches à réaliser, mais sont organisées différemment.

Quelle équipe, quelle organisation du travail produira le meilleur tzatziki ?

Contactez-nous : formations@anact.fr

sur le web ←

Les cahiers de l'innovation
<https://www.lescahiersdelinnovation.com>

La semaine de l'innovation publique, du 20 au 26 novembre 2017
<http://www.modernisation.gouv.fr/la-semaine-de-linnovation-publique>

J'innove en Hauts-de-France : réseau régional des acteurs de l'innovation et de la valorisation de la recherche
<http://jinnove.com/>