

TRAVAIL & CHANGEMENT

Le magazine du Réseau Anact-Aract
N°374 – décembre 2019/janvier 2020 – anact.fr



07

TRANSFORMATIONS NUMÉRIQUES

Prendre la main !

15

BIEN VIEILLIR AU TRAVAIL
Agir sur la santé
et les parcours

18

PERSPECTIVES
Démarches QVT
dans la fonction
publique

04. ACTU

Événements, premiers enseignements des projets-pilotes, chiffres-clés... Un aperçu en cinq brèves de notre actualité.

05. CONTRE-CHAMP

Et si, pour démasquer les idées reçues, on regardait les choses autrement, sous l'angle des conditions de travail ?

06. FOCUS

LES CLUSTERS QVT DANS LE SECTEUR SANITAIRE ET MÉDICO-SOCIAL

Zoom sur un dispositif innovant conçu et animé par le Réseau Anact-Aract pour aider les établissements à mener des démarches QVT.

On l'a vérifié : les établissements issus d'un même territoire ou d'un même secteur progressent mieux en matière de QVT quand, dans un dispositif organisé, ils peuvent bénéficier ensemble d'apports et partager repères, questionnements et pratiques. Exemple avec les clusters QVT auxquels 475 établissements sanitaires et médico-sociaux ont participé.

07.

Faire face à la déferlante du numérique : un enjeu contemporain mais aussi d'avenir pour ne pas laisser la technique prendre la main sur l'humain. Et si la transformation numérique était un « booster » pour améliorer le travail et en faire un facteur de santé ?

Dossier

TRANSFORMATIONS NUMÉRIQUES : PRENDRE LA MAIN !

- 08.** Ouvrir la boîte noire
- 10.** Quel management à l'ère de l'intelligence artificielle ?
- 11.** Les infirmières à domicile testent la télégestion mobile
- 12.** CAL&F : une digitalisation qui a du crédit
- 13.** Et sur les territoires ?

14. GRAND ANGLE

Une sélection de propos sur les conditions de travail, entendus dans nos interventions, à l'occasion d'un événement ou lus dans la presse.

15.

COUP D'ŒIL

**BIEN VIEILLIR AU TRAVAIL :
AGIR SUR LA SANTÉ
ET LES PARCOURS**

16.

RÉCIT

**VU D'EN HAUT, UN
JOUR PAS COMME LES
AUTRES DANS LA VIE
D'UN GRUTIER**

Une expérience de lecture immersive pour découvrir des situations de travail et les points de vue de ceux qui les vivent.

18.

PERSPECTIVES

**DÉMARCHES QVT
DANS LA FONCTION
PUBLIQUE**

Questions et idées clés pour aborder un sujet qui occupe le débat public sous l'angle des conditions de travail.

Pas de transformation réussie sans implication des agents, concertation à partir du travail réel, prise en compte des relations aux usagers... Dans la fonction publique aussi, les fondamentaux de la Qualité de vie au travail peuvent faciliter l'accompagnement des fortes évolutions en cours.



**Richard
Abadie**
≈

Directeur général
de l'Anact

« Établir de nouveaux compromis sociaux et techniques », « Analyser les nouveaux usages » : en parcourant les anciennes parutions de l'Anact datant de l'introduction des TIC (technologies de l'information et de la communication), on pourrait avoir l'impression que rien ne change ! Au temps de l'arrivée des premières messageries électroniques dans les entreprises, notre réseau prônait déjà la conduite de changements concertée, c'est-à-dire partagée, discutée, construite collectivement...

Si une partie de nos messages et outils d'il y a 30 ans reste d'actualité, il nous faut cependant adapter nos méthodes aux défis de la transformation actuelle. La vitesse à laquelle elle se déploie, les incitations fortes à la digitalisation des entreprises et, en filigrane, les promesses de nouveaux *business models* créent un contexte inédit dans lequel le dialogue autour des transformations du travail n'a jamais été autant nécessaire et jamais aussi difficile à organiser.

“

Le dialogue autour des transformations du travail n'a jamais été autant nécessaire et jamais aussi difficile à organiser.

”

La transition numérique concerne non seulement ces entreprises classiques qui digitalisent leur production ou leurs relations clients mais aussi de nouvelles organisations (parmi lesquelles les plateformes numériques), de nouvelles formes et relations de travail qui se développent en s'appuyant sur l'exploitation des datas et appareil connectés... Avec le sentiment, là aussi, que ses effets risquent de nous échapper. Prendre la main sur les transformations, faire évoluer les processus de prise de décision, inventer et développer de nouvelles modalités de dialogue adaptées... C'est ce à quoi nous vous invitons dans le nouveau dossier de *Travail & Changement*. Bonne lecture !



DÉMARCHE SECTORIELLE

TRANSPORT ROUTIER QVT ET ATTRACTIVITÉ

En octobre dernier, une convention-cadre a été signée entre l'Anact et la Fédération nationale des transports routiers qui regroupe 40 000 entreprises pour 600 000 salariés; elle fait suite à plusieurs projets-pilotes menés avec les Aract en région. La convention prévoit le développement d'expérimentations locales sur plusieurs thèmes: la qualité de vie au travail et la prévention des risques, la prévention de l'usure professionnelle et le vieillissement actif des salariés, la prise en compte des transformations numériques ainsi que les enjeux en matière de conditions de travail et de RSE des transports du « dernier kilomètre » en zone urbaine.



ORIENTATION

FONCTION PUBLIQUE VERS UN PLAN SANTÉ AU TRAVAIL

À la suite du rapport Lecocq-Coton-Verdier préconisant de renforcer le système de prévention des risques professionnels dans la fonction publique, le Premier ministre a demandé la préparation d'un premier Plan santé au travail qui lui soit dédié (2020-2024). Ce plan vise à mieux organiser la politique de santé et de sécurité au travail des agents au niveau national et territorial, à définir le rôle et les moyens des acteurs de la prévention et à lutter contre l'usure professionnelle. L'occasion, du point de vue du Réseau Anact-Aract, de partager les enseignements des 3 plans santé au travail mis en œuvre pour le secteur privé et, notamment, des actions en faveur de la prévention et de la QVT conduites dans les trois volets de la fonction publique hospitalière, d'État et territoriale.



8000

**inscriptions aux
4 webinaires « sexisme :
un nouveau risque
professionnel ? » animés
par l'Anact avec l'appui
du secrétariat d'État
chargé de l'égalité entre
les femmes et les hommes
et de la lutte contre les
discriminations.**

À revoir sur la chaîne
Anact de Webikeo

GUIDE

PRÉVENTION DES RPS DÉPASSER LE DIAGNOSTIC

Le nouveau guide « 10 questions sur la prévention des risques psychosociaux (RPS) » du Réseau Anact-Aract tire les enseignements des actions mises en œuvre par les entreprises depuis plus de 20 ans sur ce thème et propose des éclairages sur de nouveaux enjeux qui y sont liés: numérique, évolutions managériales, qualité de vie au travail. Il souligne les efforts accomplis en matière de formation, d'implication des instances représentatives du personnel ou encore de conduite de diagnostics RPS. Et pointe des pistes d'action pour prendre en compte les difficultés récurrentes des entreprises à dépasser le diagnostic et à agir sur l'organisation du travail avant que les RPS ne surviennent.

10 questions sur la prévention
des RPS. A télécharger sur
anact.fr

TWEET

@ANACT_



« Il est temps que la #QVT permette de se saisir des questions de fond: intensification du travail, accompagnement des changements, autonomie, qualité de la participation des salariés... »

Matthieu Pavageau
de l'Anact sur
@bfmbusiness

2 IDÉES REÇUES

**ET SI ON REGARDAIT LES CHOSES
AUTREMENT, SOUS L'ANGLE
DES CONDITIONS DE TRAVAIL?**

“ MANAGER,
UNE AFFAIRE DE
TALENT ”

1

Un livre blanc sur le management du travail publié par l'Anact en 2017 souligne que pour beaucoup d'acteurs d'entreprise, être un bon manager, c'est avant tout une affaire de personnalité, de capacités innées et d'expérience. Il indique également que les formations sur l'encadrement sont majoritairement centrées sur les comportements, les relations interindividuelles ou encore l'acquisition des savoir-être (ou « *soft skills* »). Contrairement à une idée reçue, manager des équipes est un métier à part entière, et qui s'apprend. Pas seulement sur le volet de la posture managériale, mais aussi sur le plan des techniques d'animation d'équipe, de l'écoute, de la régulation de l'activité ou encore de l'accompagnement des changements.

Si la question de la formation est centrale pour favoriser un management de qualité, ce n'est pas la seule. La manière dont l'entreprise recrute, intègre, soutient ses managers et, plus largement, fait vivre une ligne managériale cohérente au quotidien, est une autre condition pour faciliter le travail de l'encadrement. •

 **Pour aller plus loin : livre blanc**
Apprendre à manager le travail
de l'Anact

“ DANS MON ENTREPRISE,
PAS BESOIN DE DIALOGUE SOCIAL
FORMEL, ON SE PARLE ”

Parce qu'il existe, au sein des petites entreprises, un dialogue au quotidien du fait de la proximité entre le chef d'entreprise et les salariés, l'intérêt d'organiser des processus de dialogue plus formels n'est pas toujours perçu.

Instaurer des échanges plus organisés ainsi qu'une véritable dynamique de concertation et de négociation peut pourtant avoir un réel impact sur la qualité des décisions et du climat social. Devant la nécessité de présenter ses perspectives et décisions, d'argumenter et d'échanger à leur sujet, l'employeur est amené à les préciser, les formaliser et leur donner du sens. De même, ce processus incite les représentants du personnel à formuler leurs enjeux, expliciter les besoins et attentes des salariés, faire remonter des problèmes, trouver des solutions. Des relations organisées facilitent également la résolution des problèmes et allègent les tensions qui émaillent la vie de l'entreprise.

Un des facteurs de la performance des entreprises repose sur leur capacité à construire des visées communes aux dirigeants, à l'encadrement, aux salariés et leurs représentants. Elles se construisent notamment dans la bonne articulation entre les différentes formes de dialogue, du plus informel au plus institué. •

2

LES CLUSTERS QVT

dans le secteur sanitaire et médico-social



APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT

Lancé par l'Agence régionale de santé (ARS)

- 5 à 8 établissements sont regroupés pour former un « cluster ».
- Dans chacun, un trinôme s'engage à porter la démarche : représentants de la direction, du personnel et cadre de santé

Pour favoriser le déploiement de la Qualité de vie au travail, le Réseau Anact-Aract accompagne des groupes d'établissements en combinant appuis collectif et individuel. Zoom sur ces « clusters » qui ont permis d'accompagner 450 hôpitaux, cliniques, Ehpad et établissements pour personnes handicapées dans 15 régions autour d'un objectif : concilier qualité de service, de soins et conditions de travail.



6 TEMPS COLLECTIFS

Pour acquérir la méthodologie et favoriser les échanges entre établissements

1. Lancement de la démarche QVT
2. Enjeux
3. État des lieux
4. Mise en place d'expérimentations QVT
5. Pérennisation
6. Bilan.



DANS CHAQUE ETABLISSEMENT

Accompagnement par les Aract

- Faire vivre le comité de pilotage QVT ;
- Mener des expérimentations QVT, par exemple, sur la gestion des plannings, le roulement au poste, l'organisation de l'accueil... ;
- Tirer les enseignements pour mener de nouvelles expérimentations



DES CLUSTERS IMPULSÉS PAR PLUSIEURS ACTEURS

EN SAVOIR PLUS:
« Récits d'actions et enseignements : soigner la qualité de vie au travail dans les établissements de santé et médico-sociaux », rubrique « publications » de www.anact.fr

Les clusters médico-sociaux permettent de soutenir une dynamique en faveur de la QVT au niveau territorial. Ils ont été impulsés par la Haute autorité de santé (HAS), la DGOS (Direction générale de l'offre de soins), la DGCS et l'Anact, pilotés en région par les Agences régionales de santé (ARS), et animés par les Aract.

DOSSIER

TRANSFORMATIONS
NUMÉRIQUES

**Prendre
la main!**

Ouvrir la boîte noire

Rendues possibles par la convergence entre des données, des machines et des objets connectés, les transformations numériques déferlent dans tous les secteurs et métiers – des start-up aux entreprises classiques en passant par les plateformes numériques. Au risque d'échapper à ceux qui vont les utiliser ?

Des agriculteurs équipés de robots de traite, des aides à domicile qui gèrent leur planning via un smartphone, des avocats qui préparent les procès grâce à un logiciel d'intelligence artificielle... Promettant une productivité accrue, une adaptation en continu aux demandes clients ou encore des conditions de production moins pénibles, ces transformations protéiformes ont pour points communs de modifier profondément à la fois les *business models* et les fondamentaux du travail.

TROP SOUVENT, L'AFFAIRE DE SPÉCIALISTES

Sont-ils toujours utiles? Quels contours doivent-ils adopter? Comment les déployer? Malgré l'ampleur des questions qu'ils soulèvent, les projets de digitalisation sont finalement peu débattus dans les entreprises et restent trop souvent l'affaire des spécialistes: responsables production, acheteurs, pilotes de projet ou encore fournisseurs. Au point d'apparaître comme de véritables

boîtes noires aux yeux de leurs futurs usagers, à savoir les opérateurs et opératrices chargés de les mettre en œuvre. « Parce que l'orientation, le contenu et l'agenda des transformations échappent en partie aux acteurs concernés, les conditions du dialogue et de la mobilisation autour de la transition numérique sont dif-

ficiles à réunir et ne permettent pas d'adapter et d'enrichir les projets », analyse Vincent Mandinaud, chargé de mission à l'Anact.

« Nous avons décidé relativement vite de nous équiper d'une solution préparant automatiquement l'envoi d'un technicien en cas d'alerte des capteurs de maintenance

Numérique : les axes de travail Anact-Aract

– 1. Appui aux acteurs du dialogue social

Équiper les acteurs du dialogue social pour appréhender les impacts du numérique sur la qualité de vie au travail et soutenir les processus de concertation et négociation. Exemple : instrument d'enquête collective (roadbook à paraître).

– 2. Appui à l'articulation des formes de dialogue dans l'entreprise

Tester des démarches de conduite du changement maillant le dialogue interne sur le sens du projet, le dialogue technique

avec les fournisseurs, en tenant compte du point de vue des salariés. Exemple : guide « 10 questions sur la maîtrise des transformations numériques ».

– 3. Appui à l'action des branches

Construire l'accompagnement des TPE-PME pour qu'elles prennent la main sur les transformations dans leur secteur. Exemple : étude en appui à l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire pour préparer un accord interprofessionnel sur les impacts du numérique.

chez nos client, raconte ce responsable d'une PME. Dans notre esprit, cette décision s'imposait pour rester concurrentiel et parce que des solutions clés en main étaient déjà disponibles. Nous avons sous-estimé le fait que les techniciens y verraient une perte d'autonomie dans la gestion de leur planning. Ce n'était pas juste un nouvel outil pour eux, mais une nouvelle façon d'interagir avec le client et de se coordonner dans les équipes. Avec le recul, nous ferions sans doute le choix d'une solution plus ouverte. »

DIGITALISATION À MARCHÉ FORCÉE

Les projets de digitalisation à marché forcée ont leurs revers, particulièrement coûteux quand il faut procéder à des aménagements. C'est le cas pour cette entreprise qui a robotisé une ligne d'emballage avec de fortes attentes en matière de retour sur investissement. Les savoir-faire humains qu'il s'agissait de remplacer n'ont pas été repérés suffisamment en amont. Résultat : à l'usage, le robot s'est révélé moins efficace que les salariés pour repérer les défauts de qualité de la production. Il a fallu donc investir à nouveau et rajouter un poste. La leçon a été retenue pour la mise en place d'un nouveau robot

pensée en association étroite avec les salariés.

Masqués par leurs dimensions techniques et économiques, les impacts humains et organisationnels des projets numériques sont encore peu pris en compte ou seulement sous l'angle des compétences et des pertes d'emploi. Certaines technologies modifient pourtant la façon de travailler en profondeur : elles rigidifient les process, placent les clients en position d'évaluer la prestation, créent de nouvelles dépendances dans l'entreprise, réduisent les marges de manœuvre du management...

« La transition numérique n'est pas un processus uniforme qui imposerait implacablement sa logique aux entreprises, nuance Ludovic Bugand, chargé de mission Anact. Ses conséquences dépendent pour une grande part de la capacité des acteurs sociaux à relever le défi de la concertation pour tirer parti des meilleures facettes du numérique et en conjurer les menaces. Il s'agit notamment d'éviter une mise sous contrôle accrue du travail. »

Cartographie des besoins et des attentes, animation de différents niveaux de dialogues tout au long de la vie du projet (voir encadré p. 8), ateliers de simulation avec les salariés, négociations d'accords de méthode...

sont quelques pistes d'action mises en œuvre par les entreprises qui sont parvenues à ouvrir « la boîte noire » des transformations numériques. Par le biais d'applications, de consultations en ligne, d'outils collaboratifs, certaines s'appuient même sur les nouvelles technologies numériques pour créer de la discussion autour du projet de changement et faciliter la concertation.

DE L'EXPÉRIENCE-CLIENT À L'EXPÉRIENCE-TRAVAILLEUR

« Beaucoup d'organisations ont conçu leur transformation numérique autour de l'expérience-client. Encore trop peu équilibrent ces investissements par une attention soutenue à l'expérience-travailleur en tant qu'expérience, savoirs, ressentis, expression sur le travail » conclut Vincent Mandinaud. C'est pourtant là une façon de fiabiliser les investissements et d'adapter la transformation numérique aux femmes et aux hommes au travail, plutôt que l'inverse. •

► Anne Guibert

À l'Anact, Ludovic Bugand est responsable du projet Transformation numérique et travail et Vincent Mandinaud pilote l'action sur les conditions d'usage des outils numériques dans le cadre du Plan Santé Travail.

Juridikthon spécial transition numérique

Quatre entreprises ont participé en novembre 2019 au Juridikthon organisé par l'Anact, l'Aract Ile-de-France et leurs partenaires*. Parmi elles, deux plateformes numériques de service : Heetch et Lulu dans ma rue. Leur motivation ? Bénéficier de pistes d'action imaginées par des étudiants en droit, des avocats et des experts des conditions de travail.

* Le cabinet d'avocats Fidal, Wolters Kluwer, le Conseil national du numérique, la Direccte Ile-de-France.

HEETCH

Plateforme de VTC, 20 000 chauffeurs dont 80 % d'autoentrepreneurs. Sa problématique : comment assurer un socle de droits sociaux aux chauffeurs-indépendants ? Comment organiser un dialogue social de qualité entre la plateforme et les représentants des chauffeurs ?

LULU DANS MA RUE

Plateforme dotée du statut expérimental d'Entreprise d'insertion par le travail indépendant. Elle propose des services ponctuels de bricolage, ménage, manutention, réalisés par des

travailleurs indépendants dont plus de 60 % sont demandeurs d'emploi. Sa problématique : comment développer un modèle de sous-traitance d'activités favorable à l'insertion, aux apprentissages et à la consolidation de trajectoires professionnelles ? Comment accompagner les travailleurs indépendants : protection sociale, formation, conditions de travail... ?

 Pistes de réponses imaginées pendant le Juridikthon à découvrir sur le site anact.fr

Quel management à l'ère de l'intelligence artificielle ?



Serons-nous tous demain managés par le biais d'algorithmes ? Quel rôle pour les managers à l'heure de la transition numérique ? L'intelligence artificielle fait l'objet d'idées reçues et de nombreux fantasmes. À déconstruire ou, pour le moins, relativiser.



JEAN-GABRIEL GANASCIA, professeur d'informatique à Sorbonne Université

Chercheur en intelligence artificielle au Laboratoire informatique de Paris 6, président du comité d'éthique du CNRS, auteur de l'essai *Intelligence artificielle : vers une domination programmée ?* (Cavalier Éditeur).

J.-G. G. : Cauchemar ou réalité ? L'intelligence artificielle (IA) peut être un cauchemar en matière de management, par exemple si elle est mise au service du renforcement du contrôle, de l'intensification du travail, si elle enlève aux managers tous les leviers de régulation (la gestion des priorités, la charge...). Cela peut aussi être un rêve si cela permet de supprimer les tâches pénibles. L'IA peut, par exemple, limiter une partie des fonctions de *reporting* et donner aux managers des vues d'ensemble et des visualisations intéressantes pour comprendre les processus de production. A l'heure de l'industrie 4.0, qui vise la rationalisation par la mise en œuvre de capteurs, on pourrait imaginer mieux manager le secteur de la logistique dans la grande distribution, les capteurs faisant état du stock d'un supermarché en temps réel. Les managers pourraient alors se concentrer sur la gestion et l'animation des équipes.

Les dispositifs d'IA sont des systèmes dits sociotechniques, qui ne sont pas autonomes. L'introduction de l'IA dans une organisation induit des transformations sociales qui dépassent la technologie elle-même. Il faut l'accompagner d'une réflexion sur les finalités poursuivies, y compris en matière de management.

R. B. : Il n'y a pas de déterminisme technologique : l'intelligence artificielle sera ce que nous décidons d'en faire. C'est pourquoi il est nécessaire de la démythifier très tôt (dès l'école) et ensuite d'accompagner son développement dans les entreprises, afin d'anticiper son impact, d'analyser et de voir ce qui est dévolu à l'homme et ce qu'on laisse à la machine.

Les managers seront des acteurs centraux de cette évolution, car l'Intelligence artificielle aidera ceux qui savent l'utiliser et s'en servir. Leur rôle sera de rendre le collectif qu'ils animent plus performant et plus efficace grâce à l'IA. Diffuser une culture de l'IA, accompagner son déploiement tout en gardant une place prédominante à l'humain, renforcer la maîtrise de l'expertise métier (élément essentiel à l'efficacité de solutions intégrant l'IA) seront des prérequis indispensables. Mais le manager devra également être pédagogue, et développer l'esprit critique (pour identifier les éventuels bugs de l'IA), la créativité (facteur de différenciation), l'adaptabilité et la capacité à coopérer.

L'IA pose enfin la question de la responsabilité des décisions : le manager sera toujours responsable. L'IA donne des faisceaux d'indices, mais ce sera toujours au manager de décider. •

RAPHÆLLE BERTHOLON, secrétaire nationale à l'économie, l'industrie, au numérique et au logement à la CFE-CGC.

La CFE-CGC a lancé un cycle de conférences sur l'IA pour la démythifier et démêler le vrai du faux. Ce qui en ressort du point de vue syndical.

Les infirmières à domicile testent la télégestion

Communication en temps réel, coordination des plannings... Si la télégestion mobile présente des atouts pour les métiers de l'aide et du soin à domicile, elle soulève aussi des craintes de contrôle accru ou de difficultés d'appropriation du côté des équipes. Pour préparer son déploiement, ce Service de soins infirmiers à domicile (SSIAD) lance une démarche avec les salariées.

Le Service public de soins infirmiers à domicile (SSIAD) de l'Ehpad de Ker Joseph, en Ille-et-Vilaine, assure des prestations aux personnes âgées de soixante ans et plus, malades ou dépendantes. Accompagnée par l'Aract Bretagne, la structure souhaite anticiper les effets de la mise en place de la télégestion tout en favorisant une démarche dans laquelle les salariés et non salariés trouvent leur place. Concertation et participation sont les maîtres mots de cette action qui vise à ne pas passer à côté des enjeux du travail de l'infirmière-coordinatrice et des aides-soignantes.

Ajuster le cahier des charges

Dans la première phase d'accompagnement, l'Aract propose de formaliser les objectifs du projet pour la structure. En complément, un repérage des dimensions du travail qui vont être transformées est réalisé, par exemple la relation avec les familles au domicile. Objectif: identifier les éléments à préserver dans le fonctionnement actuel et ceux qui pourraient être améliorés par le passage à la télégestion. Ce travail permet à la direction du SSIAD d'ajuster le cahier des charges et de finaliser le choix du prestataire de la solution numérique.

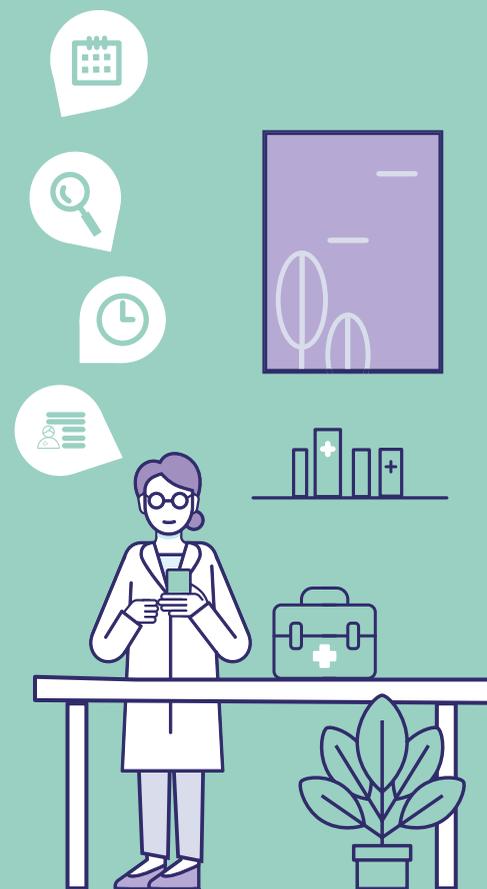
Deuxième phase: la simulation du travail futur. Un groupe de travail se mobilise pour co-concevoir le fonctionnement de demain avec l'outil de

télégestion, à partir de quelques situations prioritaires. Par exemple, le déroulement d'une intervention type, de l'entrée au domicile du patient à la sortie, en passant par la gestion des aléas (demande d'aide d'une collègue, absence du patient, demandes d'actes non prévus...).

Envie d'aller plus loin

« Cette façon de mener le projet a créé de la motivation chez les aides-soignantes et une envie d'aller plus loin dans le projet », reconnaît-on au SSIAD. Après la phase d'évaluation, le bilan est positif, avec quelques nuances. Gain de temps sur la recherche d'informations pour les aides-soignantes, meilleur suivi de l'activité pour l'infirmière coordinatrice sont quelques-uns des effets positifs. Mais les problèmes techniques et les écarts entre les besoins en situation et le fonctionnement de l'applicatif sur *smartphone* sont nombreux dans les premiers mois. Alors que des ajustements doivent être apportés, l'infirmière coordinatrice dresse un bilan positif de la démarche: « La télégestion a transformé nos pratiques professionnelles, particulièrement dans la transmission des informations... Je garde de cet accompagnement une méthodologie applicable à d'autres projets. »

► *Lise Delcourt, Aract Bretagne*



Le point de vue du Réseau Anact-Aract

— **L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ARACT** s'inscrit dans une action collective de branche qui permet de mobiliser des ressources au niveau territorial (partenariat avec l'UNA Bretagne) et une assistance à maîtrise d'ouvrage pour discuter avec le prestataire technique;

— **POUR DÉBATTRE À LA FOIS DES ORIENTATIONS** générales et des solutions opérationnelles, deux instances ont été mobilisées dans le SSIAD: le groupe projet (direction, encadrement, représentants du personnel) et le groupe de travail (infirmière coordinatrice et aides-soignantes volontaires).

CAL&F : une digitalisation qui a du crédit

Le secteur bancaire doit très spécifiquement réfléchir à la digitalisation de la gestion clients et de ses dossiers de crédits comportant des données confidentielles. C'est tout l'objet du travail qu'a mené CAL&F, spécialiste du crédit-bail, à travers une démarche « d'évaluation embarquée » au plus près des besoins des salariés.

La société CAL&F (Crédit Agricole Leasing & Factoring), spécialiste du crédit-bail et de l'affacturage, est engagée dans un mouvement de digitalisation de la gestion de ses dossiers. Si cette transformation numérique peut apporter des bénéfices grâce à l'accélération du traitement des dossiers, l'amélioration attendue de la relation client et la disparition des tâches à faible valeur ajoutée ne sont pas sans poser des questions, notamment en matière d'évolution de l'activité, de compétences à mobiliser ou de nouvelles relations de travail.

Favoriser l'expérience-travailleur

Pour accompagner cette évolution dans un de ses services, CAL&F a choisi de mettre en place un dispositif « d'évaluation embarquée » accompagné par l'Anact. Objectif : mettre en lumière l'expérience-travailleur en associant les salariés de terrain et les représentants du personnel en amont des décisions.

Concrètement, un comité de pilotage (membres de la direction et des ressources humaines, des élus du personnel, des managers, des concepteurs et porteurs du projet) a mis en place un groupe de travail composé des collaborateurs qui ont expérimenté le nouveau système de gestion numérique des dossiers de crédit-bail. Ce groupe de travail a examiné plusieurs situations de

travail, afin de formuler des recommandations. Par exemple, il a constaté qu'il serait plus pertinent d'organiser les futures équipes par région en se calquant sur l'organisation de la branche « commerce » pour créer des liens avec les clients internes (conseillers commerciaux ou partenaires) et qu'il était nécessaire d'infléchir l'outil en conséquence.

Conditions de travail et métier en première ligne

« Cette démarche d'évaluation embarquée permet de trouver ensemble des solutions concrètes, plus durables et efficaces, et assure une meilleure compréhension et adhésion de l'ensemble des parties prenantes. En agissant sur le présent pour construire l'avenir, elle rend opérationnelle la qualité de vie au travail » souligne Leila Belaid, responsable du département Relations sociales à la direction des ressources humaines et de l'organisation. Ainsi, les recommandations issues du groupe de travail ont porté sur des domaines très variés : les outils techniques, l'organisation, les compétences, le matériel ou encore les processus de gestion des dossiers. La plupart ont été mises en œuvre suite aux arbitrages du comité de pilotage et ont permis de mieux préparer la diffusion à grande échelle. •

► Charles Parmentier, Anact



Le point de vue du Réseau Anact-Aract

- L'IMPLICATION DES SALARIÉS EN AMONT DU DÉPLOIEMENT

est intéressante en matière de prévention des risques psychosociaux ;

- LES SOLUTIONS TROUVÉES

ENSEMBLE sont un gage de pérennité et d'efficacité dans la durée : c'est un investissement à court et long terme ;

- LA MÉTHODE DE L'ÉVALUATION EMBARQUÉE

permet de « challenger » direction et salariés et d'ajuster des choix d'organisation fortement impactés par la transformation numérique.

Et sur les territoires ?

Pour que l'industrie du futur se déploie, acteurs de l'innovation, du développement territorial et économique proposent des dispositifs d'appui-conseil aux entreprises. Au programme : accompagnement à la conduite du projet, montée en compétences, aides techniques et financières. Mais quelle place pour l'accompagnement de ces changements en matière de RH, de formation mais aussi de management et de dialogue social ? En Auvergne-Rhône-Alpes, l'Aract a déployé le projet Industrie 4.h. Le but est de produire des

repères et recommandations pour les PME régionales ainsi que pour les acteurs qui les accompagnent, afin de prendre en compte le facteur humain comme levier de réussite des investissements « industrie du futur ». Ont déjà été réalisés : des observations et accompagnements en entreprise, la production de repères méthodologiques, plusieurs rencontres d'un think tank dédié à ce sujet. Le projet se poursuit sur l'année 2020.

 <https://auvergnerhonealpes.aract.fr/industrie-4h>

150

**PROJETS ACCOMPAGNÉS
PAR LE TRANSFORMATEUR
NUMÉRIQUE dans 7 régions
(projet Fing-Anact) depuis
sa création en 2016**
www.letransformateur.fr

6 questions pour ouvrir la boîte noire

1

Est-il utile ? À quels acteurs et en quoi ? Quelle valeur ajoutée par rapport à des savoir-faire humains ?

2

Est-il intelligible ? Prend-il sens dans le contexte du travail ?

3

Est-il accessible ? Les utilisateurs auront-ils les moyens et les compétences pour y accéder ?

4

Est-il utilisable ? Les technologies qu'il s'agit d'implanter seront-elles faciles à utiliser en situations réelles ?

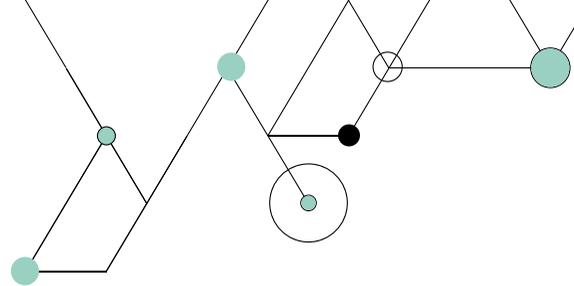
5

Peut-on en discuter ? Comment les points de vue des différents acteurs concernés par le projet seront-ils pris en compte ?

6

Est-il adaptable aux contraintes et ressources de terrain ?





Un chercheur, une praticienne, un représentant des partenaires sociaux... Trois points de vue sur le dialogue dans l'entreprise



Matthieu Detchessahar, professeur des universités. Dans *L'Entreprise délibérée*, refonder le management par le dialogue.

“L'entreprise est nécessairement le lieu du dialogue, du langage (logos) qui passe entre les hommes (dia) et au travers duquel se tissent et se retissent en permanence les fils de l'action commune.”

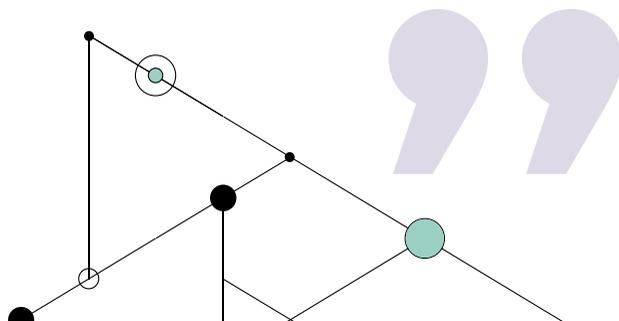
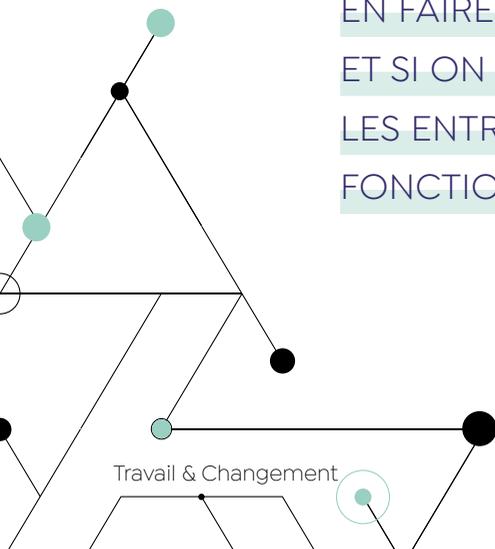
Martine Bernard, directrice du pôle CARE à RTE (Réseau de transport d'électricité). Voir les récits du travail sur www.anact.fr

“Quand j'ai intégré la Fabrique¹, en septembre 2018, les travaux portaient sur différents thèmes relatifs à la Qualité de vie au travail, dont la mise en place des espaces de discussion, qu'on a appelés « Entre-Pros » à RTE. Cette démarche, inspirée d'expérimentations réalisées ailleurs, permet au sein d'une équipe de « parler du travail ». Des Entre-Pros sont mis en place dans plusieurs équipes. (...) Ils doivent permettre à chacun de s'exprimer sur le travail réel, ses succès et ses difficultés, de partager les bonnes pratiques et de proposer des solutions innovantes. Les Entre-Pros devront aussi être capables de décider collectivement des solutions à mettre en œuvre.”

¹. Dispositif pluridisciplinaire de dialogue social de type observatoire de la QVT.

Marcel Grignard, co-président du Comité d'évaluation des ordonnances Travail, ancien secrétaire national de la CFDT.

“DU CSE, ON A TROP SOUVENT DIT QUE C'ÉTAIT LA FUSION DES INSTANCES « D'AVANT ». NON! C'EST UN NOUVEL OUTIL DE DIALOGUE SOCIAL, DANS UN NOUVEAU CADRE, AVEC DE NOUVEAUX OBJECTIFS À SE FIXER SELON CE QUE L'ON VEUT EN FAIRE. POUR LE METTRE EN PLACE, IL FAUT INNOVER. ET SI ON INNOVE, IL FAUT PRÉVOIR DANS LES ENTREPRISES LA FAÇON DE TESTER SON FONCTIONNEMENT, DE L'ÉVALUER, DE L'AJUSTER...”



BIEN VIEILLIR AU TRAVAIL

AGIR SUR LA SANTÉ ET LES PARCOURS

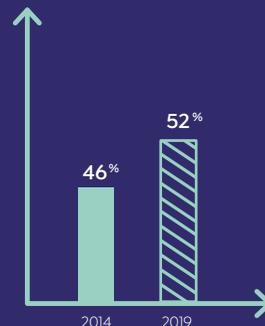
Carrières irrégulières et plus longues, seniors en activité plus longtemps...
 Quelles pistes pour faciliter le maintien en emploi tout au long de la vie professionnelle ?

ETAT DES LIEUX



En 5 ans, le taux d'emploi des 55 ans - 64 ans est passé de 46 à **52 %** en France*. Mais près d'un salarié sur deux n'est plus en activité au moment de partir en retraite (chômage, invalidité, inactivité, arrêt maladie...).

*Sources : Conseil d'orientation des retraites et France Stratégie



DEUX MESSAGES CLÉS



- La santé au travail et les parcours professionnels sont les deux leviers à combiner pour favoriser le maintien en emploi.



- L'usure professionnelle s'installe dans le temps. Les mesures à déployer ne concernent pas que les seniors.

POUR PASSER À L'ACTION

1- PRENDRE LE TEMPS D'UN DIAGNOSTIC :

- Comment le vieillissement des salariés impacte-t-il les projets de l'entreprise ?
- Y a-t-il des signaux d'usure ?
- Qu'est-ce qui a pu les engendrer ?
- Qui est concerné ?



2- SORTIR DES SOLUTIONS CURATIVES EN URGENCE – EN CAS D'ARRÊT MALADIE, D'INAPTITUDE –, ET DÉVELOPPER DES ACTIONS PRÉVENTIVES :

Pour les populations et métiers particulièrement concernés par l'usure mentale ou physique :

- aménager les situations de travail difficiles, alléger les contraintes horaires (jour et nuit), faciliter les coopérations, encourager les rotations entre les postes, etc.

Pour toutes et tous :

- mettre en place des organisations du travail « soutenables » (rythme, horaires, marges de manœuvre...);
- s'assurer que chacun a accès aux mesures de prévention, de formation et aux évolutions professionnelles.

EN SAVOIR PLUS

- « 10 questions sur les maladies chroniques évolutives au travail »
- « Prévention de l'usure professionnelle : la méthode Anact », dossier Anact, www.anact.fr



Vu d'en haut

Un jour pas comme
les autres dans la vie
d'un grutier

**LA CABINE DANS LAQUELLE
JOAO OFFICIAIT, LA MÊME
DEPUIS DIX ANS, LUI ÉTAIT
DEVENUE UNE SECONDE
HABITATION. PAR RAPPORT
À CELLES QU'IL AVAIT CONNUES
AUPARAVANT, CELLE-CI
ÉTAIT BIEN MIEUX CONÇUE,
BÉNÉFICIAIRE DES NOUVELLES
NORMES ERGONOMIQUES.
ON AURAIT PRESQUE PU
LA DIRE CONFORTABLE.**

Les nouvelles du travail

Ce récit est issu du concours de nouvelles que l'Aract Occitanie organise depuis 15 ans sur le thème du travail. Un jury composé de partenaires sociaux, acteurs institutionnels, professionnels de la littérature et salariés désigne chaque année les nouvelles gagnantes qui sont publiées avec une sélection d'autres.



www.occitanie.aract.fr

L'habitacle était muni d'un siège adapté réglable. La vitre de la cabine, très large, permettait une vue panoramique dégagée qui s'étendait sous les pieds de l'opérateur, autorisant une visibilité jusqu'à la base même de la tour. Les boîtes de commandes, les leviers et les divers boutons étaient disposés de manière fonctionnelle de part et d'autre du siège du conducteur de la grue. Joao aurait presque pu les manœuvrer dans l'obscurité sans aucun éclairage, tant son environnement lui était devenu familier.

Le métier de grutier est, encore maintenant, difficile et exigeant. Cependant il avait constitué, pour Joao, la meilleure partie de sa vie et la plus riche de souvenirs. Pour son dernier jour de travail, il se sentait empreint de vague à l'âme. Mais ce qui chagrinait surtout Joao ce jour-là, c'était le mutisme de ses collègues de travail. Ils savaient pourtant tous que l'heure de sa retraite était venue.

Aucun ne lui avait manifesté le moindre signe de sympathie. Lorsqu'ils avaient enfilé ensemble leurs tenues de travail dans la cabane au sol, Manuel avait paru aussi bougon que d'habitude et Michel ne lui avait pas dit trois mots. Pourtant, ils se connaissaient depuis longtemps. Manuel, natif de Breira, un village proche du sien, avait été embauché dans l'entreprise le même jour que lui. Et puis tous les autres, Ernesto, Gérard, Victor, que, du haut de sa cabine, il apercevait depuis des années. Chaque jour, ils échangeaient des signes convenus pour déplacer un chargement de parpaings ou des sacs de sable. Mais ce jour-là, aucun ne se manifestait. Pour ses quarante ans de travail, le mettaient-ils en quarantaine ?

Certes, le silence et la solitude, le grutier les avait vécus des années durant dans sa cabine sans aucune tristesse. Mais maintenant, ils lui faisaient un peu peur. Était-ce la simple nostalgie d'un passé professionnel disparu ? Ou bien ce que les Français nomment vague à l'âme ? Ou bien encore cette *saudade* propre aux Portugais, mélange de tristesse et de mélancolie ? Il était, bien sûr, encore trop tôt pour le dire.

Le soleil commençait à se coucher sur la ville. Dans quelques minutes le chantier allait être plongé dans la pénombre de cette soirée de fin d'automne. La grue, telle l'oiseau dont elle porte le nom, se dresserait comme un grand échassier sur le site silencieux. L'activité du chantier venait de s'arrêter. La pelleuse était déjà rangée près des chariots élévateurs. Joao effectua les réglages des commandes pour immobiliser la flèche et mettre la grue en sécurité pour la nuit. Il commença à descendre lentement l'échelle d'accès à la cabine, s'étonnant du profond silence qui régnait sur le chantier. Tout le monde semblait déjà parti...

Soudain, le site s'anima. Des projecteurs éclairèrent le sol. Presque arrivé en bas de l'échelle, Joao aperçut plusieurs dizaines de silhouettes qui convergeaient vers lui. Manifestement, tous les ouvriers et contremaîtres du chantier étaient présents. Ils avaient quitté leurs vêtements de travail et étaient déjà vêtus de leurs

habits « civils ». Certains portaient encore leurs casques orange ou blancs. L'arrivée de Joao au sol fut saluée par une salve d'applaudissements. Cette animation soudaine le sidéra puis sa stupéfaction fit place à une phase d'émotion intense. Sous le faisceau du projecteur de la grue, il paraissait en sueur, le visage tendu et les traits tirés. Les uns et les autres se rassemblèrent en cercle autour de lui.

Le directeur de la société, venu de Paris, lut, texte en main, un bref discours, un peu convenu, où il était question d'assiduité et de conscience professionnelle. Puis Michel, le chef de chantier, se rapprocha de lui. Sans note, il fit une longue et chaleureuse intervention, ponctuée d'anecdotes vécues, racontant la vie de Joao depuis son arrivée en France. Ce fut ensuite au tour du délégué syndical d'évoquer divers épisodes de solidarité discrète mais réelle de la vie laborieuse du futur retraité. Deux ouvriers, amis proches de Joao, lurent un texte rédigé avec leurs collègues. C'était une courte allocution illustrée d'épisodes qu'ils avaient vécus avec lui.

Un buffet avait été préparé, éclairé par tous les projecteurs du chantier car la nuit était maintenant presque complète. Entorse à la sécurité, deux manœuvres du chantier allumèrent un feu de bois avec les débris d'une vieille palette. Manuel, le collègue bougon de Joao, natif du même village, entama alors en portugais une vieille mélodie du pays. Si la musique était celle d'un fado, habituellement mélancolique, ce chant-là n'était pas triste. Manuel en avait probablement modifié les paroles.

En effet, les couplets parlaient de la camaraderie sur les chantiers, des luttes ouvrières et de la solidarité au travail. Un peu de nostalgie quand même : il était question du temps qui passe dans la vie des hommes...

Joao s'était placé dans l'ombre du *braiseiro*. Pour la première fois de sa vie, des larmes coulèrent sur son visage. •

► Jacques Bauge Premier prix du concours de nouvelles « Recueil de nouvelles sur le travail » organisé par l'Aract Occitanie.

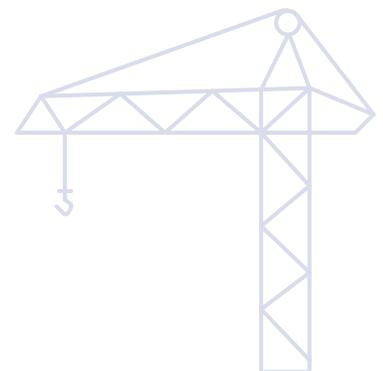
“

**CERTES, LE SILENCE
ET LA SOLITUDE, LE
GRUTIER LES AVAIT
VÉCUS DES ANNÉES
DURANT DANS
SA CABINE SANS
AUCUNE TRISTESSE.
MAIS MAINTENANT,
ILS LUI FAISAIENT
UN PEU PEUR. ”**

Pour aller plus loin... “Dire et raconter le travail” le dernier numéro de la *Revue des conditions de travail*

Le numéro 9 de la revue de l'Anact propose de mettre à distance le regard de l'expert pour chercher à comprendre le travail à partir des histoires des personnes qui le vivent. Il revient sur les différentes fonctions des récits du travail : montrer la réalité du travail, reconnaître la légitimité de ceux qui le portent, permettre à des points de vue de se confronter... Et s'intéresse aux façons de mobiliser ces récits – dans un objectif d'amélioration des conditions de travail notamment.

 À télécharger gratuitement sur www.anact.fr



DÉMARCHES QVT DANS LA FONCTION PUBLIQUE

DIALOGUE

DANS UN CONTEXTE DE FORTES TRANSFORMATIONS ET DE TENSIONS, LES DÉMARCHES QVT PEUVENT-ELLES ACCOMPAGNER LA TRANSITION VERS DES ORGANISATIONS FAVORABLES À LA QUALITÉ DE SERVICE ET DU TRAVAIL ?



TRANSFORMATION

QUES ACO ?

La qualité de vie au travail vise à améliorer conjointement la qualité de service aux usagers – une clé d'entrée porteuse de sens pour les agents attachés à la mission de service public – et les conditions de travail. Dans le cadre de démarches participatives, des solutions sont recherchées collectivement en matière d'organisation, de management, de relations interservices... en mettant au centre des discussions l'activité concrète des agents.

ACCORDS : OÙ EN EST-ON ?

Si les questions de santé au travail et de QVT se sont souvent imposées plus tardivement dans le secteur public que dans le secteur privé, des étapes importantes ont été franchies :

- 2013 : accord national sur la prévention des risques psychosociaux ;
- 2015 : négociation (non aboutie) sur la QVT suivie de nombreuses expérimentations locales, en particulier dans la fonction publique hospitalière ;
- 2016 : développement du télétravail ;
- 2018 : accord sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes.

POUR QUELS ENJEUX ?



Développer la qualité du service public en améliorant les conditions de travail et en favorisant l'engagement des agents.



Réussir les transformations : évolutions des missions, développement du numérique...



Améliorer l'attractivité et attirer de nouvelles compétences alors que la fonction publique renouvelle progressivement ses populations.



Favoriser la gestion des âges en anticipant les évolutions démographiques et en prévenant l'usure professionnelle.

DEFIS ET LEVIERS



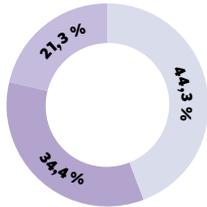
Des projets de transformation souvent descendants (pour garantir l'égalité d'accès et de traitement des usagers), un dialogue social parfois très formel, des managers disposant de faibles marges de manœuvre, un contexte financièrement contraint...



Le sens du service public, l'engagement des agents.

STATISTIQUES

5,5 millions de personnes travaillent pour la fonction publique (sources DGAP 2018), soit 19,9 % de l'emploi total en France :



- 44,3 % dans la fonction publique d'État
- 34,4 % dans la fonction publique territoriale
- 21,3 % dans la fonction publique hospitalière

35 % des agents relèvent de la catégorie A (cadres), 20 % de la catégorie B et 45 % de la catégorie C ; 62 % des agents sont des femmes.

EXEMPLES

- **Santé et médico-social** : 450 structures ont depuis 2015 été accompagnées dans des démarches et expérimentations QVT via les clusters (Haute autorité de santé, DGCS, DGOS, ARS, Réseau Anact-Aract, voir p.6).
- **Éducation nationale** : le Réseau Anact-Aract transfère la méthode d'analyse des situations-problèmes dans les académies. Une méthode pour résoudre les dysfonctionnements et les prévenir.
- **Appui financier** : le Fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail (Fiact) et le Fonds d'innovation RH (FIRH) ont soutenu, en 2018, 96 projets touchant à l'amélioration des conditions de travail, la QVT, l'accompagnement des projets...

ET DEMAIN ?



SCÉNARIO ROSE

2025 : Selon des modalités adaptées, les agents ont de plus en plus souvent la possibilité de s'exprimer collectivement sur leur travail et leurs relations aux usagers. Chez les acteurs du dialogue social, cette parole est encouragée et perçue comme nécessaire pour adapter les réformes au terrain et améliorer le fonctionnement des services. Un pas vers des organisations du travail plus innovantes perceptible pour les usagers.

SCÉNARIO NOIR

2025 : De nombreux projets participatifs lancés ces dernières années n'ont pas abouti. Parmi les raisons : des moyens insuffisants pour assurer les transformations avec la qualité de service souhaitée, des contraintes liées au rythme des restructurations qui limitent l'association des salariés aux démarches, une charge supplémentaire de travail pour les cadres qui ne disposent ni de formation ni d'autonomie pour prendre en compte les remontées du terrain. Ces limites sont pointées du doigt dans un sondage sur l'attractivité des métiers de la fonction publique.

QUELLES ACTIONS DU RÉSEAU ANACT-ARACT ?

Le Réseau Anact est engagé depuis plus de dix ans auprès de la fonction publique aux niveaux national et local. Environ 150 interventions par an (actions individuelles et collectives) sont menées en partenariat avec les structures publiques sur des thèmes variés (prévention des RPS, démarches QVT, conduite du changement, évolution du management, prévention de l'usure, égalité professionnelle, appui aux acteurs de prévention, etc.).

AXE 1

Former les acteurs publics et notamment les managers à une meilleure prise en compte des questions du travail.

AXE 2

Favoriser des démarches participatives impliquant les agents, notamment à l'occasion des projets de changement.

AXE 3

Alimenter le dialogue social à partir de situations concrètes vécues par les agents.

POUR ALLER PLUS LOIN :

« Guide de la qualité de vie au travail, outils et méthodes pour conduire une démarche QVT », DGAFP 2019. santetravail-fp.fr : une plateforme réalisée par la MGEN avec le Réseau Anact-Aract.

PROCHAIN NUMÉRO

N° 375

mai/juin 2020

FAIRE PARTICIPER LES SALARIÉS AUX PROJETS DE L'ENTREPRISE



Catalogue de
formations 2020

En plus de ses formations phares sur la QVT, les RPS, l'analyse des données sociales ou encore l'évaluation de la charge de travail, le Réseau Anact-Aract propose cette année 7 nouvelles formations :

- Les quatre leviers pour manager le travail d'équipe ;
- Animer des espaces de discussion sur le travail ;
- Analyser les situations de travail pour agir ;
- Négocier un accord pour initier une dynamique sociale ;
- Prévenir le risque de sexisme au travail
- Co-construire les changements avec les salariés ;
- Comprendre et agir sur les transformations numériques du travail.

À retrouver sur www.anact.fr/catalogue-formations-2020

Richard Abadie

Directeur de publication

Matthieu Pavageau

Directeur technique
et scientifique

Anne Guibert

Responsable Communication
et coordination éditoriale

Béatrice Sarazin

Anne Guibert
Rédactrices en chef

Agence In medias res

Conception et réalisation
de la maquette

Philippe Weil

Secrétariat de rédaction
et conseil éditorial

Agence État d'esprit-Stratis

Thomas Gogny
Photographie du dossier

Imprimerie Chirat

744, rue de Sainte-Colombe,
42540 Saint-Just-la-Pendue

Contributeurs de ce numéro :

Bien vieillir au travail
Thierry Rousseau

Idées reçues
Marion Gilles

**QVT dans la fonction
publique**
Philippe Douillet

Dossier :
Ludovic Bugand
Vincent Mandinaud

anact.fr

Dépôt légal : janvier 2020
Une publication de l'Agence
nationale pour l'amélioration
des conditions de travail,
192, avenue Thiers-CS 800 31
69 457 Lyon Cedex 06
travailetchangement@anact.fr



Ce projet est cofinancé
par le Fonds Social
Européen dans le cadre
du PON « Emploi et
Inclusion en Métropole »
2014 - 2020

