

Compte-rendu Séminaire capitalisation de l'AAP Fact QVT Numérique Du 31 mai 2018 à Paris



Etaient présents :

Anact :

C. Berry Billant - F. Bertoux - A. Brugiére - L. Bugand - P. Conjard - J. Cryssomalis - V. Mandinaud - A. Tarrare

Aract :

N. Bienvenu - L. Delcourt - A. Koubemba - F. Nari - C. Pinatel - G. Plançon

DGT :

C. Braillon

Porteurs de projets :

L. Chiron - H. Hanot - E. Rey - JL Molins - N. Pouclet

Consultants :

JY Benaiteau - Y. Boby - F. Bourgeois - G. Gorbatoff - C. Hugon - Ph. Le Blanc - S. Nahon - C. Pundik - Ch. Vanpouille

Rappel de l'Appel à projet Fact

L'appel à projet Fact « Qualité de vie et Numérique » lancé en 2016 a soutenu 24 initiatives d'entreprises, actions collectives ou de branches qui ont tous produit, au terme de leur convention avec l'Anact, un bilan qualitatif de leur action en plus des livrables directement liés au projet (guides, plaquettes, vidéo, etc.).

Le séminaire s'est articulé autour de 5 séquences de travail :

- Introduction et rappel des objectifs de la journée
- Présentation des projets avec des temps d'échange
- Table ronde avec le point de vue des porteurs
- Ateliers portant sur les conditions d'intégration des technologies numériques dans les organisations de travail
- Synthèse et mise en perspective
- Conclusion

Introduction

Le déroulé et les objectifs du séminaire sont rappelés, en précisant notamment, l'intérêt de la mise en place des appels à projets Fact qui permettent de sortir d'une logique d'éparpillement et de conduire un travail de capitalisation spécifique à une thématique, une problématique d'entreprise.

Trois publics différents sont réunis, pour ce premier séminaire, dans une logique d'échanges et de retours d'expériences, et dans une perspective de capitalisation : les porteurs de projets, les consultants impliqués dans les projets de l'appel à projet Fact « QVT-Numérique », lancé en 2016, et les intervenants du réseau Anact-Aract qui ont suivi ces études.

Ce travail de capitalisation s'inscrit, plus globalement, dans le cadre des objectifs de production et de transfert de connaissances nouvelles du projet FSE « Transformation numérique et travail » 2018/2019, piloté par l'Anact.

Présentation des projets

Les projets ont été présentés synthétiquement, sous forme de pitch, à partir des 3 axes de capitalisation posés initialement dans le cadre de l'appel à projet :

1. Comprendre les effets du numérique sur les conditions de travail
2. Conception et innovation organisationnelle
3. Management de la transition numérique

Ces présentations ont permis de mettre en évidence en quoi la transformation numérique met à l'épreuve les organisations du travail, les facteurs clés des démarches de changement et les apprentissages réalisés par les acteurs embarqués dans ces projets.

Quelques enseignements transverses :

- *En ce qui concerne les enjeux, finalité des projets :*
 - Donner du sens à l'utilisation des outils numériques
 - Appréhender simultanément enjeux de performance et enjeux QVT
 - Au-delà du déploiement d'un outil, resituer les enjeux au niveau de l'évolution des compétences, des métiers, de l'organisation du travail, des relations sociales
 - L'adhésion au projet peut être fédérés par la nouveauté mais attention aux idées reçues, aux représentations positives ou négatives
 - Les liens entre la vision, les valeurs personnelles des employés et l'utilisation des outils, et le développement des habitudes numériques en équipe.
 - L'outil, un moyen pas une finalité
- *En ce qui concerne les démarches et outils mobilisés :*
 - Le passage par une phase de diagnostic : analyse des risques et opportunités et/ou diag numérique QVT et/ou identification des besoins et/ou étude ergonomique,...
 - L'intérêt de recourir à la parole des professionnels qui sont les premiers acteurs concernés et les véritables experts du travail avec l'ouverture d'espaces de discussion, l'analyse de situations de travail caractéristiques,...
 - L'ouverture d'espaces de discussion intra et inter-méiers
 - La nécessité d'envisager des scénarii (de prescription et d'action) pour imaginer les modalités du travail futur avec l'outil numérique.
 - Prévoir un support de projection de l'outil et un support de simulation organisationnelle.
 - L'intérêt de s'appuyer sur un binôme de consultants (QVT – performance)
 - L'utilité d'associer le prestataire dès l'amont du projet, de travailler sur le cahier des charges, d'instruire les questions de pratiques et usages.
 - Pas de réelles différences entre l'accompagnement d'un projet étiqueté « numérique » et l'accompagnement d'un projet de transformation en général.
- *En ce qui concerne le management :*
 - L'importance de stabiliser les organisations pour s'inscrire, par expérimentations et itérations, dans une stratégie de performance globale et durable de l'entreprise.
 - La conduite du changement ne doit pas s'opérer de façon brutale, sinon le risque d'échec est fort, si la transformation organisationnelle n'est pas anticipée.
 - L'enjeu de développer de nouvelles compétences managériales pour accompagner le changement et/ou manager dans une organisation numérisée.
 - L'accompagnement à la recomposition des éco systèmes et des organisations.

Synthèse de la table ronde

| Projet | Secteur | Pourquoi | Comment | Résultats | Bilan enseignements |
|---------------------|--------------------|--|---|---|---|
| FPI Services | Immobilier | Transformation des métiers : besoin d'analyser les impacts du numérique et d'identifier les compétences clés à développer (ciblé sur métiers stratégiques du secteur). Travaux en lien avec la commission emploi formation de la branche | Ateliers participatifs. Analyse d'impacts. Démarche prospective | Restitution du travail d'étude et actions de communication / valorisation à destination des salariés, direction d'entreprises, écoles,...). Point de départ d'une feuille de route pour les années à venir avec notamment plan de formation conséquent et le développement d'une application pour sensibiliser les acteurs du secteur aux enjeux du numérique. | Lancement d'une dynamique d'innovation sociale : plus de réunions de concertation, intégration du sujet dans la politique sociale de branche. Numérique = objet de dialogue social au niveau de la branche. |
| Proxinov | Industrie | Objectif d'aller vers une meilleure intégration des enjeux QVT dans les démarches d'accompagnement des projets de transformation. Analyser des projets robotiques passés (robotique industrielle et collaborative) pour comprendre ce qui favorise ou limite les prises en compte du facteur humain dans la conception de ces projets. | Retours d'expériences de 8 PME avec analyse comparative du volet performance industrielle et du volet acceptation sociale. Temps intra entreprises et temps d'échanges collectifs pour co-élaborer une nouvelle approche. | Meilleure compréhension de ce qui favorise une bonne intégration du volet QVT dans la conception et le déploiement de ces projets. Élaboration d'une nouvelle méthode d'accompagnement des projets avec : démarche participative (phase étude, mise en situation, travail avec les opérateurs) et développement d'outils spécifiques (analyse des impacts) | Évolution des pratiques / identification des facteurs clés pour une implantation réussie. |
| Ugict CGT | Inter - sectoriel | Le sujet du numérique est investi depuis longtemps par la confédération (droit à la déconnexion 2016). Objectif d'outiller les entreprises et les partenaires sociaux amenés à négocier sur ces questions et les liens avec la QVT. | Intérêt de partir du terrain, de rencontrer des experts du sujet en situation de travail pour pouvoir produire des recommandations. Attention portée sur les enjeux du management de la transformation. | Guide / 16 fiches (chaque fiche correspond à un sujet avec constats/propositions concrètes basées sur l'expression des salariés) + outil de diagnostic QVT/numérique. Formation des adhérents et volonté de diffuser plus largement les acquis avec le développement d'un espace web dédié. Événement à l'automne "management transformation numérique" avec restitution des travaux et mise en perspective des suites. | Besoin de sensibiliser au-delà de l'OS Ugict CGT |
| UNA 35 | Service (personne) | Accompagner la mise en œuvre de la télégestion dans le secteur de l'aide à domicile en intégrant les enjeux QVT. | Phase d'accompagnement de projet dans 4 SSIAD avec appui d'un binôme de consultants. Mise en place de groupe de travail pour simuler le travail futur à partir de l'identification de situations de références. | Révision du cahier des charges des prestataires pour une meilleure prise en compte de la question des usages de l'outils. Production de recommandations. Perspective de diffusion des résultats au niveau national (support d'aide à la création d'un cahier des charges. | Intérêt d'associer le prestataire dès l'amont. Nécessité de disposer de marges de manœuvre et de temps pour expérimenter l'outil et opérer les ajustements nécessaires. |

Les réflexions issues des ateliers

Pour participer à la réflexion sur l'amélioration des conditions d'intégration des technologies numériques dans les organisations de travail, les participants se sont retrouvés en ateliers pour s'interroger sur trois questions :

- Quels apprentissages pour la pérennisation des projets ?
- Comment recomposer l'éco système des parties prenantes ?
- Que faire pour aller plus loin ?

En synthèse, les éléments et « verbatim » recueillis

1/ Quels apprentissages pour pérenniser les projets

| |
|---|
| Comment passer d'une discussion générale à une traduction opérationnelle ? Ne pas rester centré sur les outils , mais s'ouvrir aux usages, aux cadres organisations et aux politiques managériales |
| Management collaboratif au service de la transformation numérique |
| Le numérique ne se substitue pas au management, mais le fait évoluer |
| Travailler sur des protocoles pour appuyer ces dynamiques de transformation. |
| Le numérique impose une démarche d'innovation permanente |
| Nécessité de confronter la dimension technique au travail réel et instruire la question des usages . Le travail réel comme juge de paix de l'inflation des imaginaires ? |
| L'outil numérique, un moyen et non une finalité |
| Les besoins de simuler le travail futur dans les projets numériques |
| Importance de discuter des intentions à l'installation du projet, de réaliser un diagnostic amont |
| Tenir compte des caractéristiques des entreprises : Engagement de la direction, maturité de l'entreprise, type d'organisation, caractéristiques des populations, etc |
| Dans les projets numériques, on retrouve des questions identiques à toute conduite de changement |
| L'arrivée d'un nouvel outil n'est pas neutre (impacts/activités, métiers, services). L'outil doit correspondre à un besoin , d'où des enjeux d'adaptation et d'appropriation avec les équipes |
| Ouvrir des temps d'échange pour discuter des intentions du travail réel , des freins et points de blocage potentiels, des conditions d'expérimentation : besoin de reprendre la main sur l'outil |

Le numérique comme **révélateur d'attentes**

Les **écueils du numérique** : l'idéalisation, la concentration des pouvoirs, le risque d'exclusion, la rigidification et le formatage de la prescription, le renforcement du contrôle, etc

Les **effets paradoxaux du numérique** : enrichissement/appauvrissement du métier, standardisation/gain en autonomie, isolement/coopération, vision idéalisée/diabolisation, etc

Besoin d'argumenter, de justifier, de démystifier, en amont

2/ Comment recomposer l'éco système des parties prenantes ?

Travailler avec l'ensemble des parties prenantes (pluridisciplinarité) : nécessite des méthodes nouvelles

Les **compétences numériques** ne sont pas forcément dans les mains des cadres ou décideurs, d'où l'importance d'une conduite de changement **associant différentes parties prenantes**

Penser les outils pour l'ensemble des utilisateurs de l'écosystème

Mobilisation des organisations syndicales dans la conception, l'expérimentation et le suivi des projets

L'incidence des transformations numériques sur le **dialogue social : ouverture de négociations et plans d'actions concertés**

Fracture numérique : au-delà des individus des **disparités selon les territoires, entreprises, secteurs d'activité**

Le numérique peut conduire à la **modification de la relation Clients / Fournisseurs** : influence grandissante de la partie prenante client

Intérêt d'associer le prestataire dès l'amont et d'agir sur l'offre

Le **cahier des charges comme objet intermédiaire** de dialogue entre le prestataire technique et l'entreprise utilisatrice de l'outil

Associer, le plus en amont possible, l'**encadrement** mais aussi les **salariés concernés par les transformations numériques**

L'**importance du rôle et des compétences**, à la fois techniques et organisationnelles, du **chef de projet**, de sa légitimité vis à vis des différentes parties prenantes

3/ Que faire pour aller plus loin ?

La dynamique s'intègre dans un **processus de suivi**

Nécessité de faire évoluer le management : Le management change si on vise la dimension d'autonomie

Comment on bascule de la méfiance à la confiance ? Comment trouver les bonnes médiations pour dépasser les craintes et les crises ? (ex. déploiement télégestion)

Le numérique c'est comme le vélo, on ne tient en équilibre que si **on avance**

Le robot en milieu ouvert appelle à une **nouvelle démarche d'intégration**

Les entreprises ont **besoin d'y voir clair à 15 ans**, pour savoir quel chemin prendre (tendances, scénarios, impacts, ...)

Des enjeux de poursuite de **sensibilisation au numérique vers les cibles les plus éloignées** (acteurs, territoire, secteurs, entreprises)

Des enjeux de **sensibilisation des prestataires, sur la nécessaire évolution de leurs pratiques**

Passer **de l'intention, des promesses affichées, à la réalisation**

De l'innovation technologique à l'innovation organisationnelle et managériale : **aller vers un management collaboratif, l'échange de pratique, la mutualisation..., au sein d'un éco système élargi**

Besoin de **clarifier les gains de productivité et le rapport à la performance globale**

Pour progresser les PME manquent de disponibilité, de vision, de structuration, d'accompagnement

Quelques observations, points d'étonnement et éclairages par rapports aux retours d'expériences liés à cet appel à projet :

1. Omni-présence / omni-prégnance des technologies

A tous niveaux dans l'entreprise, et touchant tous les métiers (même ceux du soin, qu'on pourrait considérer comme plus manuel), tous les secteurs, à l'image de ceux représentés ce jour : SAP, filière bois, secteur pétrolier, CAE, secteur agroalimentaire, emploi et cohésion sociale, industrie du futur...

2. La numérisation : un processus qui ne se fait pas sans violence

Dans les discours remontent les idées de *vitesse* et sentiment de *manque-à-gagner*, de *retard*, de *brique culturelle manquante*, de *déstabilisation permanente*, de *besoin d'apprentissage*
Les porteurs de projets incarnent, dans une certaine mesure, les courageux explorateurs des changements humains : relation d'équipe / management / évolution des métiers...

3. Effets multi-dimensionnels du numérique – ou plutôt des numériques - sur le travail et les organisations de travail

- Le rapport à l'outil, l'appropriation des systèmes techniques conduit au développement de nouveaux usages ;
- La dimension communicationnelle est augmentée par les systèmes techniques : plus de reporting, de traçabilité, surinformation (infobésité). C'est la marque de la société de la connaissance, tout système technique produit de la réflexivité sur son fonctionnement ;
- La transformation des pratiques métiers : cf. métiers du soin doublés d'activités liées à la documentation des actes, au reporting, les chaudronniers équipés de lunettes réalité augmentée pour jauger de la qualité des produits, etc.
- La modification des relations de travail : car outillage informationnel et communicationnel des collaborations, qui déplace le centre de gravité des équipes
- La modification des systèmes de valeur et d'évaluation de la performance : data – indicateurs : nouveaux critères de performance. Cf. valeurs boursières des GAFA

4. Quels impacts ? Quels résultats ?

Trop tôt pour le dire : les changements technologiques sont rapides, les changements humains sont plus lents. Les acteurs embarqués dans ces projets sont en train de recomposer, de construire de nouvelles articulations, chercher de nouveaux équilibres acceptables :

- Mise à jour d'organisations de travail alternatives ;
- Invention de nouveaux gestes professionnels, de nouveaux métiers,...
- Conception de dispositifs de régulation adaptés : en particulier dans le choix, l'implémentation et l'adaptation des systèmes techniques aux organisations de travail ;
- Expérimentation de nouvelles façons de dialoguer : dialogue professionnel étendu, dialogue social
- Au final, cela touche aux conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir dessus (cf définition des partenaires sociaux de la QVT).

5. Et pour nous/vous experts du travail, est-ce que ça change nos objets de travail ?

- Le management reste du management, mais apparition de formes d'encadrement de l'activité sans subordination, sans hiérarchie, au cœur de relations contractuelles commerciales, etc.
- Le dialogue social : s'étend jusqu'au machine : cf. transparence des algorithmes, gouvernance des systèmes techniques, etc.

- *Expérience utilisateur*, puis *expérience client* et maintenant apparaît l'idée d'une *expérience collaborateur* à mieux prendre en compte. Faut-il aller jusqu'à parler « *d'expérience organisation* » pour mieux prendre en compte l'organisation / le collectif ?

Conclusion (Clémentine Brailon,DGT)

En clôture de ce séminaire de travail, il est rappelé l'intérêt, pour la DGT, de voir comment les entreprises s'emparent de la question du numérique en lien avec les conditions de travail et d'avoir un retour sur les réalisations et résultats issus de cet appel à projet. Plus globalement, la capitalisation et la valorisation des enseignements liés aux appels à projet du Fact sont utiles pour toutes des parties prenantes : les financeurs, l'Anact, les entreprises bénéficiaires, les consultants et l'ensemble des acteurs relais au niveau du territoire.