

Étude d'impact numérique et conditions de travail Partenariat UDES - Anact

Yann-Gael Fourquier, Nadia Rahou et Clément Ruffier

Sommaire

Sommaire.....	2
1. Rappel du contexte, du partenariat et méthodologie.....	3
a. Contexte de la sollicitation de l'UDES et du partenariat	3
b. Méthodologie.....	4
c. Les terrains d'expérimentation retenus par l'UDES	5
2. Les représentations et appréhensions des transformations numériques	9
a. Vision centrée sur les outils.....	9
b. Vision limitée au projet phare	10
c. Vision centrée sur les enjeux liés à l'emploi	10
d. Vision du travail limité à la déconnexion et au télétravail	11
e. La question des usagers et de leur rôle dans les transformations numériques.....	12
3. Dynamiques des transformations numériques observées sur le terrain	14
a. Des dynamiques de transformations numériques majoritairement exogènes.....	14
b. Des niveaux d'articulation et d'intégration variables des projets de transformation numérique et des projets stratégiques portés par les structures.....	15
c. Organisation interne pour le pilotage et la conduite.....	16
d. Participation des salariés.....	19
e. Essai de Cartographie.....	20
4. Les impacts observés sur le travail.....	22
a. Les transformations des processus de production.....	22
b. Transparence et collaboration Vs reporting et contrôle.....	23
c. Rapport au temps et au lieu	25
d. Qualité des relations.....	26
e. De nouvelles fractures	26
5. Annexes.....	28
Grille d'entretien	28
Guide de présentation des cas	31

1. Rappel du contexte, du partenariat et méthodologie

a. Contexte de la sollicitation de l'UDES et du partenariat

Dans la poursuite de travaux engagés en 2016 sur le numérique, l'UDES souhaite préparer, avec les organisations syndicales de salariés, une future négociation multi-professionnelle sur le numérique et ses effets sur les conditions de travail et l'emploi.

Dans cette perspective, l'UDES a confié à l'Anact et son réseau la réalisation d'une étude d'impact relative aux conséquences du numérique sur les conditions de travail et d'emploi dans les entreprises de l'ESS visant les objectifs suivants :

- **Mesurer les conséquences de la transformation numérique sur le fonctionnement des structures de l'ESS et les conditions et l'organisation du travail**
- **Nourrir la réflexion des partenaires sociaux sur le contenu d'un futur accord multi professionnel sur le thème du numérique et visant à adapter les relations de travail aux enjeux du numérique ;**
- **Permettre à l'ANACT de mettre en pratique et de valoriser son expertise en termes d'accompagnement à la réflexion des branches professionnelles de l'ESS sur la thématique spécifique du numérique et de disposer de données sectorielles dans le champ d'activité de l'ESS.**

Pour le réseau Anact-Aract, il s'agissait de :

- Identifier, caractériser et typologiser les transformations numériques et leurs incidences sur l'activité de travail ;
- S'appuyer sur les observations terrain pour développer des méthodes et outils permettant aux structures (dirigeants et salariés), à leurs écosystèmes partenariaux, aux acteurs de branche de mieux prendre en compte ces incidences potentielles dans le cadre de projets de transformation numérique mais également d'identifier les opportunités offertes pour améliorer organisation et conditions de travail ;
- Permettre une meilleure appropriation des enjeux Travail liés aux transformations numériques par les partenaires sociaux et les aider à définir le périmètre de négociations possibles à l'échelle multisectorielle, à l'échelle des branches et à l'échelle des structures de l'ESS.
- Diffuser largement les méthodes et outils produits en direction des différents acteurs pour renforcer leur capacité à intégrer les enjeux liés au travail dans le cadre des transformations numériques.

b. Méthodologie

Cette étude dont le synoptique est présenté en page suivante s'est déroulée de septembre 2017 à février 2019.



Cette étude s'est articulée autour de quatre grandes phases :

Phases	Objectifs	Méthodologie
<p>1- État des lieux national</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Partager les enjeux et les points de vigilance pour l'UDES • Partager et ajuster la méthodologie (déroulé global, calendrier...) • Identifier les enjeux, problématiques repérés par les acteurs nationaux liés aux transformations numériques pour les structures de l'ESS 	<p>Réunion de cadrage avec l'UDES</p> <p>Conduite d'entretiens nationaux avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les représentants des Branches (Accompagnement, des soins et des services à domicile, Établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées, Animation, Missions locales et PAIO et, Mutualité de santé ; secteur des coopératives par le biais des SCOP) et les OPCA (UNIFORMATION et UNIFAF) • Les représentants de l'UDES et des organisations syndicales de salariés membres du Groupe de Dialogue Social • Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> • Repérage des enjeux en matière d'évolution des organisations du travail, conditions de travail, contenu du travail et les incidences sur les parcours professionnels des salariés. • Repérage des transformations numériques en cours et des modalités mises en œuvre pour les accompagner, des difficultés rencontrées par les structures de l'ESS pour y faire face... <p>Exploitation et analyse des données et matériaux documentaires disponibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Données UDES liées notamment à l'enquête interne conduite auprès des adhérents • Analyse des travaux conduits par le Réseau Anact-Aract auprès des structures de l'ESS • Analyse des données prospectives des Observatoires emploi-formation des OPCA • <p>Restitution des éléments de synthèse à l'UDES et éventuellement dans le cadre du GDS pour partager ces éléments et préciser les modalités de sélection des structures ESS dans le cadre de la phase suivante</p> <p><u>Livrables</u> : Note de synthèse</p>

<p>2- Approfondissement auprès de structures de 6 branches professionnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observer les transformations numériques à l'œuvre dans les structures de l'ESS • Analyser les modalités d'accompagnement mises en œuvre dans les structures par les dirigeants, les branches, les OPCA... • Identifier les besoins des différentes parties prenantes pour réussir ces transformations 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la base des 6 branches/secteurs qui sont aujourd'hui en prise avec des transformations numériques de tout ou partie de leur activité, conduite d'investigations de terrain auprès d'une 15aine de structures de l'ESS : constitution d'un panel avec des structures de taille différente et confrontées à des transformations numériques d'intensité variable (sélection des structures sur la base de propositions de l'UDES et de l'Anact) • Observation et analyse des transformations numériques en cours en s'appuyant notamment sur l'analyse du travail (contenu, organisation, conditions de travail) • Entretiens individuels et collectifs avec les différentes parties prenantes : <ul style="list-style-type: none"> • Responsables de structure (Direction et Présidence, le cas échéant) • Représentants du personnel • Salariés • Restitution en collectif des éléments d'analyse et esquisse de perspectives de plan d'actions, le cas échéant (à articuler avec les suites d'accompagnement qui pourront être proposées dans le cadre du projet FSE) • <i>Livrables</i> : <i>Monographie par Structure et premières recommandations pour chacune des structures + consolidation transversale des éléments dans la perspective de capitalisation à l'échelle multisectorielle pour alimenter le document support à la négociation</i>
--	---	--

<p>3- Production d'un rapport de synthèse et formulation de recommandations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dégager des enseignements transversaux et les partager • Définir des recommandations utiles pour appuyer les branches, les structures dans la mise en œuvre des transformations numériques auxquelles elles sont confrontées ou susceptibles de l'être. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation de recommandations transversales sur la base des investigations conduites dans le cadre de la phase d'approfondissement : <ul style="list-style-type: none"> • Travail en chambre • Réunion de travail avec l'UDES pour partager les recommandations et les préciser et préparation de Groupes de travail (Focus Group) : composition, déroulé, contenu... • 2 à 3 focus group thématiques permettant de partager les enseignements issus des travaux d'observation conduits, ainsi que les recommandations formulées de manière à dégager des pistes d'amélioration possibles et des objets de négociation qui pourraient être inscrits dans le cadre d'un futur accord multi-professionnel. • Formalisation d'un rapport intégrant l'ensemble des livrables intermédiaires produits et les recommandations stabilisées et d'une note de synthèse à destination des membres du GDS. • <i>Livrables : Rapport et note de synthèse</i>
<p>4- Appui à la préparation de la négociation d'un accord multiprofessionnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer les partenaires sociaux dans la définition des éléments susceptibles d'alimenter une négociation dans la perspective d'un accord multisectoriel • Éclairer les débats au regard des enseignements issus des travaux conduits par le Réseau Anact/Aract dans le cadre de la présente démarche, mais également dans le cadre d'autres projets/ 	<ul style="list-style-type: none"> • Animation de deux GDS permettant de : <ul style="list-style-type: none"> • Partager les enseignements issus des travaux conduits par le Réseau Anact/Aract pour forger des points de vue éclairés sur les transformations numériques et leurs implications en matière de travail (contenu, organisation, conditions) et les modalités d'accompagnement susceptibles de favoriser l'enrichissement du travail et la Qualité de Vie au Travail. • Identifier les éléments pouvant être intégrés dans la négociation sur travail et transformations numériques au sein de l'ESS • Formalisation d'un document paritaire servant d'appui à la négociation collective dans la perspective d'un accord multiprofessionnel • <i>Livrables : Supports d'animation et CR issus des GDS, Document paritaire d'appui à la négociation</i>

c. Les terrains d'expérimentation retenus par l'UDES

Branches	Structure	Intervenant
SAP	ADT (UNA)	Anact
	FACT Bretagne (UNA)	Anact
	ADMR 54	Aract Grand-Est
NEXEM	APEAI Ouest HERAULT	Aract Occitanie
	SIAO Grand Est	Aract Grand-Est
	AFAPEI de Calais	Aract Haut de France
Mutualité	ADREA (groupe AESIO)	Anact
	Mutualité française PACA SSAM	Anact
	SMENO	Aract Haut de France
Mission locale et PAIO	MDEF Sénart	Anact
	ML de Lille	Aract Haut de France
	ML de Vaulx-en-Velin	Anact
	ML de Tarbes	Aract Occitanie
Animation	Fédération Meurthe et Moselle de la Ligue de l'Enseignement	Aract Grand-Est
	CEMEA Occitanie	Aract Occitanie
Coopératives	Enercoop	Anact
	Le Grap	Anact

2. Les représentations et appréhensions des transformations numériques

En préalable au travail d'observation et d'analyse conduit par l'Anact et les Aract, il était nécessaire d'interroger les représentations et appréhensions des transformations numériques. Il s'agissait d'apprécier les points de vue, leur degré de convergence et de divergence éventuel, les interrogations que suscitent le sujet des transformations numériques et de leurs effets réels ou supposés, dans un contexte où la littérature produite donne à voir tout et son contraire.

Ainsi, un premier constat est que pour beaucoup d'acteurs – dans les entreprises mais également parmi les institutionnels - la période actuelle serait marqué par une transformation numérique impliquant une **rupture technique forte** avec le recours à des technologies telles que l'intelligence artificielle, le *deep learning*, la robotisation de pointe et l'utilisation systématique du *big data*. Cette représentation est en fort décalage avec les situations observées. Il ne s'agit pas de dire qu'il ne se produit pas des transformations importantes mais que celles-ci passent davantage par **la massification d'outils préexistants** (ERP et plateformes d'utilisateurs notamment). Au regard des terrains d'observation auxquels le réseau Anact-Aract a eu accès dans le cadre de cette étude, il apparaît que les technologies de rupture restent aujourd'hui peu diffusées. Par ailleurs, les organisations qui en possèdent ne leur donne pas toujours un rôle prépondérant en leur sein. Elles sont souvent utilisées avec parcimonie. En effet, ces technologies ne sont pas nécessairement en adéquation avec les besoins des structures en raison notamment de leur coût, du fort degré d'expertise qu'elles demandent et de leur caractère expérimental qui les ne rend souvent pas assez fiables. Ce constat n'est pas propre à l'ESS, les autres études conduites par le réseau Anact-Aract tendent à confirmer qu'il est également valable dans le secteur marchand traditionnel.

a. Vision centrée sur les outils

Un deuxième constat issu des travaux du réseau Anact-Aract est que les représentations sont centrées sur les outils qui s'imposent ou pourraient s'imposer aux structures de l'ESS et plus largement. Les technologies les plus souvent citées sont ainsi :

- Les réseaux sociaux, sites internet, intranet... pour mieux communiquer et promouvoir les services et activités proposées par les structures
- Les systèmes d'information qui permettent d'assurer le reporting, le suivi et le pilotage de l'activité
- Les outils de partage de données permettant de travailler à distance, en réseau...
- Les outils permettant la mise en relation à distance au bénéfice de l'expérience usagers
- Les plateformes numériques
- La télégestion
- La domotique
- L'utilisation de capteurs
- L'intelligence artificielle (chatbot, outils de prospective et d'analyse etc.)

Il est à noter que cette approche est récurrente dans une grande partie des travaux produits, sans doute, dans une perspective de mesures des usages, de compréhension des transformations en cours et de repérages des besoins en emplois, compétences et formation.

b. Vision limitée au projet phare

Les acteurs interrogés ont néanmoins, à ce stade, une connaissance assez limitée du degré de diffusion de ces outils. Les acteurs nationaux ne semblent ainsi pas en mesure de délivrer une vision précise des transformations numériques en cours dans les structures de l'ESS.

Pour autant, à défaut de pouvoir disposer d'une vue d'ensemble permettant de décrire les principales dynamiques de fond en cours et d'en proposer une approche analytique, les entretiens ont systématiquement permis de révéler des initiatives des projets, et/ou des expérimentations en cours.

On peut ainsi citer :

- Dans les mutuelles, la volonté de lutter contre les déserts médicaux avec des accès aux soins à distance et le passage d'une logique curative à une logique préventive
- Dans les services à la personne et le secteur sanitaire, social et médico-social, de nombreux projets autour de la télégestion, des expérimentations d'introduction de la domotique dans les habitations des usagers...
- Dans les missions locales, le développement d'application permettant de favoriser la mise en relation entre entreprises et jeunes en recherche d'emploi, de disposer d'une vue sur les perspectives d'emploi sur le territoire et les modalités d'accès...
- Dans l'éducation populaire, l'émergence de Lab pour appuyer les pratiques numériques des enfants et des jeunes (ingénierie, formations de formateur...)

Le fait que les représentations soient centrées sur les projets phares a pour conséquences que les transformations numériques sont vues comme des processus relativement uniformes. Cette situation masque leur caractère profondément pluriel sur lequel nous reviendrons plus bas.

c. Vision centrée sur les enjeux liés à l'emploi

Le premier domaine cité dans la majorité de nos entretiens avec des acteurs de terrain ou non concernant l'influence du numérique est celui de l'emploi. Par ailleurs, c'est un domaine qui semble bien documenté même si des polémiques subsistent sur la portée des transformations liées aux transformations numériques. Le principal facteur déterminant en matière d'évolution des emplois (en nombre et qualité) spontanément identifié par les acteurs interrogés est l'automatisation des tâches, quelle que soit la nature de ces dernières. Vu sous cet angle, le numérique tend à générer un climat anxigène pour les salariés (crainte de perte d'emploi ou de déqualification). Ces craintes sont renforcées par les fortes contraintes budgétaires qui touchent aujourd'hui un grand nombre de structures de l'ESS en lien avec la baisse tendancielle des aides et

subventions, le développement du financement par projets ou encore l'émergence d'une concurrence de plateformes marchandes susceptibles d'offrir des prestations moins coûteuses.

Dans de nombreuses structures du panel observé, les acteurs consacrent une énergie importante à ces questions bien les partenaires sociaux se rejoignent dans un consensus quant à la préservation des emplois malgré les transformations numériques et leurs incidences organisationnelles potentielles.

En lien avec ces questions d'emploi, les sujets compétences et formation sont également très présents dans l'esprit des acteurs. Néanmoins, nous le verrons par la suite, ils adoptent, bien souvent, une approche relativement restrictive de ces sujets. L'approche compétences est majoritairement envisagée au regard des évolutions techniques/technologiques repérées dans le cadre de la mise en œuvre des projets de transformations numériques. Il s'agit alors d'identifier et définir les compétences nouvellement attendues. En corollaire, la formation est le plus souvent envisagée dans une perspective d'adaptation des salariés aux nouveaux outils/nouvelles technologies. Dans cette logique, l'analyse des compétences nécessaires intervient le plus souvent en fin des processus de conception des outils numériques, tout comme l'identification des besoins en formation. En conséquence, dans les structures, il est à noter le manque d'approches prospectives sur les évolutions d'emplois et de compétences, et ce, malgré les travaux conduits ou en cours par certaines branches telles que celles de la mutualité, ainsi que ceux produits par les OPCA de branche.

d. Vision du travail limité à la déconnexion et au télétravail

Si les questions d'emploi occupent une place centrale, celles liées au travail ne sont pas totalement absentes des préoccupations de acteurs de l'ESS. Néanmoins, cette vision demeure encore très restrictive et semble peu prise en charge dans les processus de conception des projets de transformations numériques.

En effet, lorsqu'on interroge les acteurs, en première intention, ceux-ci ne mentionnent bien souvent que l'influence potentielle du numérique autour de la facilitation du travail à distance. Comme le souligne de nombreuses études les outils du numérique participe d'une logique de « despatialisation » du travail qui rompt avec les modes de régulations habituels du travail reposant sur une unité de lieu, de temps et d'action¹.

Cette question est profondément ambivalente pour les acteurs qui soulignent l'intérêt potentiel du télétravail notamment pour réduire les temps de trajet mais aussi parfois pour travailler dans de meilleures conditions (sans interruption). Néanmoins, dans un secteur déjà fortement marqué par le flou entre le travail et le bénévolat ainsi que par un fort engagement dans le travail en raison des valeurs, les acteurs pointent alors le risque de débordement de la charge du travail hors temps de travail et des lieux qui sont habituellement ceux du travail. Ces débordements peuvent notamment avoir pour

¹ Taskin L., *Télétravail : les enjeux de la despatialisation pour le management humain*, revue interventions économiques, N°34, 2006

conséquence une surcharge de travail des salariés concernés, ainsi qu'une fragilisation des équipes du fait de l'affaiblissement des temps collectifs.

Par ailleurs, l'organisation du travail, les conditions d'exercice du travail sont rarement évoquées, en première intention, par les acteurs interviewés. C'est bien souvent seulement lorsque les acteurs sont directement interrogés sur ces questions que ces enjeux peuvent remonter.

Dans cette coopérative, les partenaires sociaux se sont entendus sur la négociation d'un accord sur le droit à la déconnexion et le règlement intérieur permet un accès étendu au télétravail. Néanmoins, malgré la volonté d'impliquer les salariés en amont de la conception des outils numériques, les enjeux liés au travail et les conséquences sur l'organisation ont été assez peu anticipés. Aussi, le renouvellement du principal outil informatique a causé de nombreux problèmes pour les équipes et, malgré les nouvelles fonctionnalités ouvertes, tous les utilisateurs ne sont pas convaincus d'avoir gagné vis-à-vis de l'ancienne version.

e. La question des usagers et de leur rôle dans les transformations numériques

Les usagers sont vus comme l'un des facteurs poussant les entreprises à adopter des outils numériques pour demeurer attractif vis-à-vis de certaines populations supposées digital natives², au regard du marché, les concurrents ayant déjà entrepris la dématérialisation de tout ou partie de leurs services... Cette représentation est notamment forte chez les acteurs porteurs des enjeux du numérique au sein de leur organisation : responsables des projets de transformation numérique, CDO³,...

Nos travaux montrent néanmoins que – dans toute les branches de l'ESS – les usagers entretiennent un rapport plus complexe au numérique. Ils sont, en effet, à la fois, en avance et en retard sur ces questions. Si certains publics mobilisent quotidiennement des outils numériques très avancés notamment sur smartphone, il est important de noter l'important décalage existant entre les outils qu'ils maîtrisent et ceux qu'on leur demande d'utiliser. Les retours des acteurs rencontrés montrent ainsi que l'usage des applications de smartphone ne constitue pas un remède à la fracture numérique en raison d'une absence de maîtrise des codes de communication qui leur sont imposés via les outils mis à leur disposition notamment pour la réalisation de démarches administratives : logement, recherche d'emploi, démarches de régularisation pour les ressortissants étrangers...

² Marc Prensky, "[Digital Natives, Digital Immigrants](#) », On the Horizon, MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001

Marc Prensky postule que ceux qui ont grandi avec « *l'hypertexte, la musique téléchargée, le téléphone dans la poche, les bibliothèques sur leurs ordi* » ont vu [leurs cerveaux se structurer différemment](#) par rapport à celui de leurs aînés. Du moins, que leur « *schéma de pensée* » serait différent.

³ Chief Digital Officer

Cet enjeu est particulièrement fort au sein des Missions Locales où les conseillers et chargés d'accueil doivent guider/accompagner les jeunes de 16-26 ans dans leurs démarches administratives en ligne (e-administration). Il s'agit de l'utilisation des technologies du numérique par les administrations publiques, dans le but de rendre les services publics plus accessibles à leurs usagers. Comme, bien souvent, l'e-administration se traduit par une réduction des possibilités d'une assistance en présentiel, les usagers des Missions Locales n'ont d'autre choix que de recourir aux plateformes de gestion. Or, les salariés des Missions Locales rencontrés dans le cadre des investigations conduites mettent en exergue le dénuement de leurs usagers qui ne comprennent pas ce qui est attendu de leur part. La restriction des accès par des certificats uniques sur une machine ou par l'attribution de mot de passe sont autant de barrières qui se révèlent insurmontables pour les publics en difficulté. Comme le montre nos observations, les salariés en charge de l'accompagnement peuvent alors passer l'ensemble du temps dont ils disposent pour accompagner les jeunes au traitement de ces seules difficultés.

3. Dynamiques des transformations numériques observées sur le terrain

Les observations conduites sur le terrain permettent d'esquisser quelques caractéristiques des dynamiques de transformations numériques que connaissent ou peuvent connaître les structures de l'ESS.

Ces dynamiques peuvent être caractérisées sur la base de quatre principaux critères :

- L'origine des transformations numériques
- L'articulation entre projets de transformation numérique et projet stratégique des structures
- L'organisation interne mise en œuvre pour conduire et piloter les projets de transformation
- Les modalités d'association des salariés aux projets de transformation numérique.

a. Des dynamiques de transformations numériques majoritairement exogènes

Il apparaît, à l'issue des investigations de terrain conduites au sein des structures, que **les transformations numériques en cours sont**, dans leur grande majorité, **moins le fruit d'une stratégie assumée que d'une nécessité de s'adapter, dans des délais de plus en plus contraints**. Cette recherche ou cette nécessité d'adaptation est liée à quatre principaux facteurs :

- **Une évolution de la demande des usagers et un renforcement des logiques « expérience clients »** au profit d'une meilleure satisfaction client. C'est notamment le cas pour les structures qui sont les plus exposées à une concurrence forte du secteur marchand. Il s'agit donc dans ce cas de s'aligner en matière d'offre de services dématérialisées au regard de ce qui peut, d'ores et déjà, exister sur le marché pour proposer des services et « facilités » équivalents et demeurer attractif sur le marché.
- **Une évolution des exigences des acteurs institutionnels et l'imposition du recours à de nouveaux outils dématérialisés** (reporting, transparence, imposition du système informatique...). Cette tendance s'observe pour la majorité des structures disposant de financement public et/ou dépendant fortement des politiques publiques (Missions Locales avec l'outil national de gestion de parcours « e-milo » ; Outils mis à disposition des structures d'animation par la CNAF ; plateforme d'orientation pour la gestion des places de logement...)

- **Une diminution des subventions et des aides qui forcent à réinterroger le modèle économique** et imposent la dématérialisation d'une partie des actes en direction des usagers pour rationaliser et optimiser les processus et les ressources mobilisées par les structures (Mission Locale de Sénart, de manière à toucher les NEET⁴, mais également dans une perspective d'optimisation de l'organisation des ateliers dédiés à l'aide à la recherche d'emploi : ateliers CV, Techniques de Recherche d'Emploi...)
- **Un renforcement de la concurrence** qui se traduit notamment par l'émergence de nouveaux acteurs économiques qui diminuent leurs coûts de structure en s'appuyant massivement sur le numérique (plateformes) et des positionnements stratégiques de concurrents mobilisant des moyens importants pour digitaliser leurs offres de service, proposer de nouveaux produits et services via le numérique

Ces facteurs exogènes qui façonnent les projets de transformation numérique auxquels sont confrontés les structures n'excluent pas l'émergence et la formalisation d'une stratégie numérique articulée à un positionnement plus global des structures et des branches professionnelles (à l'instar des travaux conduits par la Branche de la Mutualité).

b. Des niveaux d'articulation et d'intégration variables des projets de transformation numérique et des projets stratégiques

Les investigations conduites ont permis de mettre à jour quatre niveaux d'articulation distincts :

- **Des projets de transformation numérique dictés par une nécessité de s'adapter** aux évolutions de contexte et d'environnement, sans que cela n'interroge ou ne s'articule avec un projet stratégique (conduite de projet défensive)
- **Des projets numériques fortement articulés à une vision stratégique** (le projet de transformation numérique est au service d'un projet stratégique plus global, avec une conduite de projet plus offensive), à l'instar de l'outil de matching développé par une Mission Locale et qui s'inscrit dans un projet stratégique plus

⁴ NEET : Not in Education, Employment, or Training.

Ce sont des jeunes de 15-24 ans, qui ne sont ni en emploi, ni en études ni en formation. De manière plus précise, cette catégorie regroupe 2 publics différents :

- d'une part, les jeunes diplômés à la recherche d'un travail, se trouvant temporairement éloignés du marché de l'emploi, exposés à un risque de chômage prolongé
- d'autre part, les jeunes ayant quitté précocement le système éducatif et ne parvenant pas à s'insérer sur le marché du travail, faute de qualification et de compétences adéquates.

large visant à étoffer, via de nouveaux canaux, la relation aux entreprises ayant des besoins en recrutement.

- **Des projets de transformation numérique qui s'inscrivent dans des dynamiques de changements plus globales** (fusion, repositionnement sur le marché...) **mais sans recherche d'articulation entre l'ensemble des transformations** (Conduite des différents projets de transformation en tuyaux d'orgue) tels que ceux observés dans le secteur de la mutualité, par exemple.
- **Des projets de transformation numérique moins appuyés sur une vision stratégique que sur une méthodologie de mobilisation des parties-prenantes** (Conduite de projet participative avec recherche de l'adhésion et de l'acceptabilité du projet de transformation numérique), tels que ceux portés par des coopératives.

Ces quatre modalités de conduite des projets de transformation ne sont pas sans conséquences sur **le degré de maîtrise des projets de transformation numériques** et de leurs incidences, d'une part, et sur **les possibilités d'appropriation par les équipes**, d'autre part. En effet, il apparaît schématiquement que **plus le projet de transformation numérique se résume à sa dimension technique, moins il est possible de faire émerger les enjeux et les effets potentiels attendus des transformations qu'il est susceptible de susciter** et inversement, plus le projet de transformation numérique s'inscrit dans un projet stratégique plus global, mieux sont appréhendés les enjeux et effets potentiels attendus. Pour autant, **un niveau élevé d'intégration des projets de transformation numérique à la stratégie des structures n'apparaît pas déterminant dans l'implication effective des salariés, pas plus qu'il ne garantit une capacité effective à prendre en compte les effets potentiels sur le travail et ses conditions d'exercice.**

c. Organisation interne pour le pilotage et la conduite

Les organisations internes mises en œuvre pour piloter et conduire les projets de transformation numérique se révèlent être éclairantes quant aux objectifs principaux ou secondaires poursuivis. A ce titre, on peut notamment penser : amélioration de l'expérience client ou de la relation client ; rationalisation/optimisation des processus dans une perspective de recentrage des activités humaines sur des tâches à haute valeur ajoutée et/ou d'amélioration de la rentabilité ; outillage des salariés dans une perspective d'enrichissement de l'offre de services et d'amélioration qualitative et quantitative en matière de délivrance de cette dernière ...

Elles sont révélatrices du niveau de prise en compte des enjeux de transformation par les dirigeants et leur structure : de la simple transformation technique à une transformation en profondeur de l'activité des structures (process, organisation, métiers, offre de services, positionnement marché...).

Le recours à des prestataires externes ainsi que les responsabilités et délégations qui leur sont confiées concourent également à étoffer le faisceau d'indices utiles à l'appréciation de la prise en compte des enjeux de transformation par les dirigeants et les organisations.

Enfin, **elles traduisent, de facto, une ambition de transformation qui s'est révélée souvent implicite**, le positionnement des personnes/services/directions en charge de l'impulsion, du pilotage et de la conduite de ces projets de transformation étant considéré par les interlocuteurs rencontrés dans le cadre des investigations de terrain, comme une évidence, mais l'explicitation des choix s'est parfois montrée plus hésitante.

Le travail d'observation conduit a, ainsi, permis de repérer **4 modèles types d'organisations internes auxquels il conviendrait d'ajouter un modèle hybride, moins caricatural**, qui, dans un certain nombre de cas, s'impose aux acteurs :

Modèles types d'organisations mises en place pour pilotage et conduite des projets	Description	Prestataires : rôles et périmètres	Choix des solutions techniques	Prise en compte des enjeux liés au travail
<p>Pilotage et conduite de projets par la DSI ou la personne en charge du S.I.</p>	<p>Une approche technique centrée sur les outils et les enjeux d'intégration au sein du S.I.</p> <p>Une volonté de maîtrise des développements en recourant prioritairement aux solutions techniques connues.</p> <p>Une prise en compte limitée des transformations et de leurs effets pour les utilisateurs (salariés concernés) : la technique l'emporte sur les besoins utilisateurs.</p> <p>Une organisation que l'on peut retrouver dans des structures de toute taille</p>	<p>Un recours aux prestataires encadré par des cahiers de spécifications techniques précis.</p> <p>Un dialogue entre experts techniques centré sur les caractéristiques techniques de la solution développée</p>	<p>Une inclinaison souvent forte pour les solutions logiciels propriétaires internes dans le cas des DSI (si structure de taille importante), de manière à conserver la maîtrise de l'architecture S.I, les développements et les coûts (maintenance et développement)</p> <p>Dans les structures de petite taille ou de taille intermédiaire, le choix privilégié est davantage celui du logiciel propriétaire externe.</p>	<p>Faible</p> <p>Les utilisateurs (salariés) devront s'adapter aux contraintes techniques (logiciels, matériels, délais de développement si logiciel propriétaire...)</p>
<p>Pilotage et conduite de projets par une direction ou un expert métier</p>	<p>Une approche centrée sur les besoins métiers au regard des activités à réaliser</p> <p>Une absence de maîtrise des solutions techniques.</p> <p>Une difficulté pour traduire des besoins opérationnels en caractéristiques techniques</p>	<p>Un recours aux prestataires pour traiter de l'ensemble des dimensions techniques (logique de délégation sur ce point)</p> <p>Une mise en tension potentielle entre contraintes techniques et contraintes métiers</p>	<p>Le prestataire « impose » souvent le recours à des solutions marché moyennant des développements supplémentaires, sous réserve que la structure en ait les moyens.</p>	<p>Forte par la Direction métiers ou les experts, mais mise en tension au regard des contraintes techniques et financières imposés par le prestataire.</p>

	Une organisation que l'on peut retrouver dans des structures de toute taille			
Pilotage et conduite de projets par une Direction de la transformation	<p>Une approche centrée sur les enjeux d'évolution d'activité et de positionnement marché, fortement connectée à une vision stratégique</p> <p>Une maîtrise de la conduite du changement et du travail en transversalité avec la DSI et les Directions métiers</p> <p>Une organisation que l'on retrouve dans les structures de taille importante</p>	<p>La Direction de la transformation s'appuie sur les directions métiers pour réaliser l'expression de leurs besoins métiers et sur la DSI pour la traduction d'un point de vue technique.</p> <p>Le rôle du prestataire est encadré par l'ensemble des parties et en relation directe avec la DSI</p>	Pour des raisons de maîtrise des plannings de conduite des projets de transformation, le choix de solutions techniques présentes sur le marché est privilégié.	Potentiellement forte, mais qui peut être limitée à des simples approches ergonomiques et fonctionnelles, la priorité étant donnée à l'expérience « client » plutôt qu'à l'expérience « salariés ».
Pilotage et conduite de projets délégués à un tiers externe, faute de compétences en interne	<p>Une dépendance à un tiers externe, faute de ressources et compétences internes suffisantes pour assurer le pilotage et la conduite des projets de transformation. Un pilotage le plus souvent assuré par défaut par la Direction de la structure ou par des administrateurs bénévoles</p>	Le prestataire détermine le plus souvent les termes de la conduite du projet de transformation.	Le prestataire impose sa solution « marché », éventuellement adaptable moyennant des développements supplémentaires, sous réserve que la structure en ait les moyens.	<p>Faible</p> <p>La solution technique retenue impose la manière de faire le travail et de l'organiser.</p>

Il est à noter que **la taille des structures n'est pas nécessairement toujours déterminante dans les choix d'organisation effectués**, à l'exception du modèle organisé autour d'une Direction de la transformation.

L'investissement et l'implication des Directions dans les projets de transformation constituent également des points d'appui potentiels pour donner du sens aux projets.

Dans les organisations les plus structurées, **les RH sont, au final, peu présentes et ne constituent pas une cheville ouvrière de ces projets de transformation**. Elles sont le plus souvent cantonnées, en fin de projet, à une intervention centrée sur deux dimensions :

- **Accompagnement des évolutions d'emploi et de compétences :**
 - o Formalisation de nouveaux profils de poste liés à des besoins émergents, le plus souvent en bout de projet
 - o Sourcing de nouveaux profils métiers liés aux évolutions techniques, mais en bout de projet ;

- Structuration d'une offre de formation pour permettre aux salariés de réaliser les tâches qui leur sont confiées via l'outil technique qui leur ait mis à disposition, mais en bout de chaîne.
- **Appui aux relations sociales :**
 - Lien avec les IRP pour les informer des projets en cours ;
 - Organisation des informations-consultations, le cas échéant.

En revanche, dans tous les cas, **des moyens humains et financiers limités nuisent à la conduite d'un projet de transformation optimal du point de vue de l'expérience salariés**, la maîtrise des coûts conduisant à rogner sur la prise en compte des besoins des salariés pour disposer d'outils pleinement adaptés à la réalité de leur travail et de ses conditions d'exercice.

Enfin, **aucun de ces modèles d'organisation interne ne préjuge de la place des salariés dans la conduite du projet de transformation numérique.**

d. Participation des salariés

De manière globale, il est important de souligner, suite aux observations réalisées, que **la place des salariés et de leurs représentants dans les projets de transformation numérique demeure largement insuffisante et conduit de facto à une faible prise en compte des effets potentiels de ces transformations sur le travail des salariés.** De ce point de vue, certains projets sont marqués par une forme d'isomorphisme avec une conduite de projet proche de celles que l'on peut observer dans le secteur marchand traditionnelle.

Les modalités d'association des salariés se résument le plus souvent à la constitution de groupes de travail spécifiques, aux étapes clés du projet :

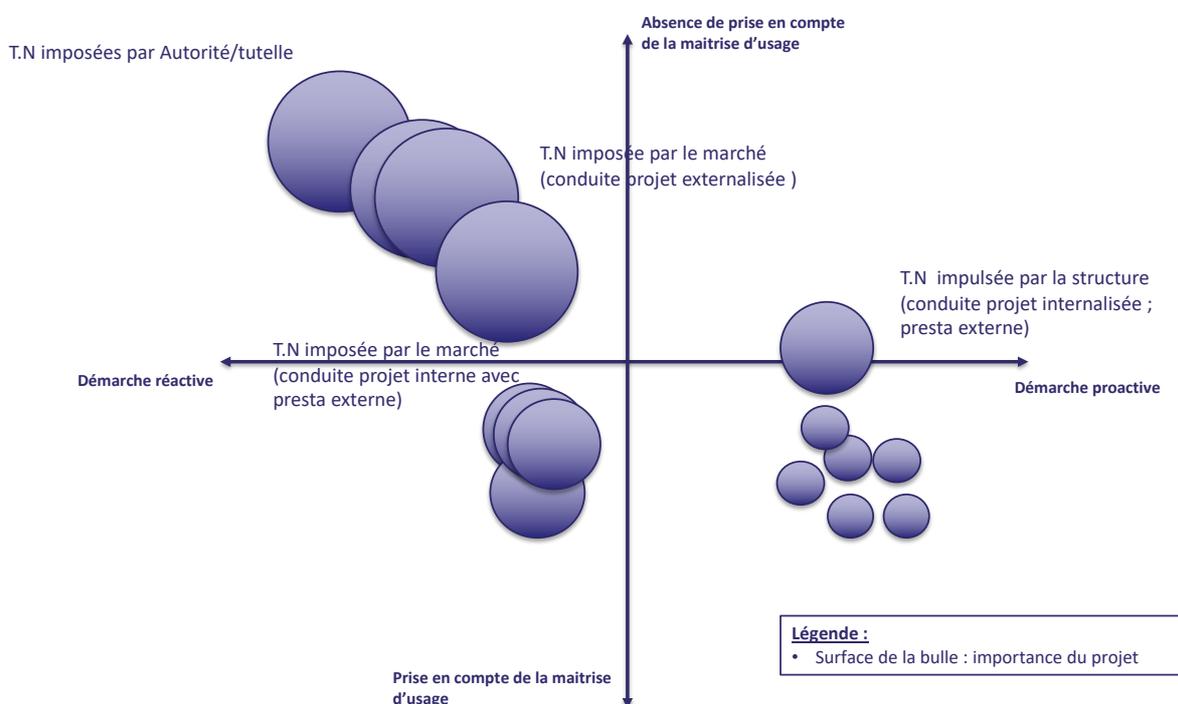
- En amont, pour le repérage et la définition des principales fonctionnalités attendues
- Durant le projet, pour tester les fonctionnalités et vérifier, le cas échéant, la cohérence des parcours utilisateurs (client et salarié)
- En fin de projet, pour valider les fonctionnalités et des ajustements mineurs d'ergonomie de l'outil.

Par ailleurs, même lorsqu'il existe une volonté forte d'implication des utilisateurs, **leur implication demeure problématique au regard du déséquilibre des compétences autour des questions numériques vis-à-vis d'experts technique, mais également des conflits de valeur qui peuvent émerger entre des salariés attachés à leurs missions et des enjeux de rationalisation/optimisation liés au développement des outils numériques.**

e. Essai de Cartographie

Sur la base des différentes dimensions analysées dans le cadre des investigations réalisées, deux critères apparaissent particulièrement déterminant pour caractériser les dynamiques de transformation numérique que connaissent les structures observées :

- **L'intégration des projets de transition numérique dans une stratégie de l'entreprise**
 - o **Des projet réactifs** en réponse aux contraintes externes imposées, au regard de la mutation importante de leur environnement, l'émergence une concurrence s'appuyant sur le numérique ou encore un mouvement global de transformation de la filière
 - o **Des projets proactifs** d'introduction volontaire d'outils numériques de médiation entre professionnels et usagers pour améliorer la qualité de la relation d'aide
- Outre la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage d'un projet, la **place accordée à la maîtrise d'usage**:
 - o Délégation à des experts techniques externes
 - o Pilotage par des experts techniques internes (le plus souvent issus des DSI) et avec l'appui ou non d'experts techniques externes
 - o Pilotage par les experts métiers
 - o Niveau d'implication des usagers dans les phases de conception et de la conduite de phase de simulation



Précaution de lecture : cette cartographie donne avoir des logiques tendancielle sur la base des observations de terrain réalisées par le Réseau Anact-Aract

Il apparaît que la plupart des projets s'organise dans le cadre d'une approche défensive, en réaction à des contraintes externes, notamment pour les structures ou les projets de transformation numérique les plus importants. Assez étonnamment, ce sont plutôt les petites structures qui développent les projets les plus connectés à leur stratégie et qui prennent le mieux en compte la maîtrise d'usage, notamment via des modalités d'association et de participation des salariés plus ambitieuses, mais qui peuvent s'expliquer, du fait d'une plus grande proximité entre dirigeants, représentants de salariés et salariés.

Enfin, il est à souligner le fait que parmi les projets observés, aucun ne se retrouve dans le cadran supérieur droit du schéma, c'est-à-dire des projets qui sont, des projets très intégrés à la stratégie, mais sans la moindre préoccupation pour la prise en compte de la maîtrise d'usage. Ceci est révélateur de l'attention systématiquement portée par les structures à la prise en compte du point de vue des salariés, et ce, même si les conditions de mobilisation et d'association de ces derniers ne sont pas toujours pleinement satisfaisantes pour garantir une véritable prise en compte du travail réel et de ses conditions de réalisation.

4. Les impacts observés sur le travail

a. Les transformations des processus de production : automatisation et rationalisation

Le recours aux outils numériques à une importante influence sur les processus de production mais celle-ci est profondément ambivalente. L'automatisation de certaines tâches est vue par certains comme un moyen de se libérer des tâches à faible valeur ajoutée pour recentrer les ressources sur des tâches à plus forte valeur ajoutée (analyse, traitements complexes, expertise spécifique, cas particuliers...). Néanmoins, selon la manière dont le processus est conduit, cette rationalisation peut également être vécue comme une perte de sens quant à l'activité à réaliser, du fait de l'amplification de la segmentation des tâches et d'une perte de visibilité et de lisibilité sur le processus global et sa cohérence d'ensemble.

Dans cette coopérative, tous les salariés sont à temps partiel choisi, afin de préserver un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ce qui n'empêche pas les salariés de porter de nombreux projets pour développer leur activité ou être mieux en phase avec leurs valeurs. Pour préserver leur temps partiel sans embaucher – la situation économique ne permettant pas de recruter de nouveaux salariés – les salariés mènent un processus d'intensification et de rationalisation de leur processus de travail pour gagner du temps. Celui-ci passe notamment par le recours à des outils numériques plus efficace pour éviter notamment toutes les potentielles doubles-saisies. Les tâches sont dorénavant mieux encadrées par ces outils. Elles peuvent être réalisées plus vite et sollicitent moins de réflexion de la part des salariés. Ce processus ayant été mis en place d'un commun accord, il est bien vécu par la majorité des salariés. Seul un salarié aurait préféré augmenter son temps de travail pour ne pas se sentir constamment pressé par le temps. Pour celui-ci, le processus de rationalisation et d'intensification – même pour des projets faisant sens – était extrêmement difficile à vivre.

Dans les situations observées – malgré le fait que bien souvent les directions et les porteurs des projets numériques affichent leur volonté de prendre en compte les salariés – la définition de ce qui constitue les tâches à faible valeur ajoutée que l'on souhaite automatiser n'est pas l'objet d'un processus participatif. En effet, cette question est bien souvent considérée comme allant de soi alors que ce qui constitue une tâche intéressante ou non est loin de faire l'unanimité. La définition du degré de valeur ajoutée d'une tâche s'opère alors essentiellement du point de vue la rationalisation du travail et non en fonction des besoins des travailleurs. Le risque est alors que l'automatisation loin de faciliter l'activité de travail, la rende au contraire plus complexe.

Dans ce service de relation client, l'introduction d'un nouvel outil visait à faire gagner du temps aux conseillers en demandant aux clients de saisir des données eux-mêmes pour les pré-orienter. Néanmoins, pour certaines tâches, les conseillers ont besoin de cette information qui ne leur est plus immédiatement rendue disponible. Ils ont donc désormais

le choix entre demander à nouveau une information que le client a déjà donné au risque de provoquer son irritation ou aller chercher cette information sur un outil différent qui s'ajoute à la liste déjà longue des outils qu'ils doivent combiner pour mener à bien leur métier.

Par ailleurs, la question du rythme de la transformation est apparue comme particulièrement importante. Dans une certaine mesure, la compréhension des outils numérique est cumulative c'est-à-dire qu'il est intéressant de passer par des versions plus anciennes, afin de mieux interagir avec les nouvelles. Par ailleurs, une forte contrainte temporelle peut empêcher la bonne prise en compte des besoins des utilisateurs.

Dans cette mutuelle, face aux craintes liées à un contexte économique fortement concurrentiel et de fusion, les technologies numériques sont vues comme un moyen de transformer le modèle économique et de renforcer les relations avec les clients. Cette situation a conduit à la mise en place de nombreux projets de transformation numérique (mise en place d'outils de self-care, déploiement d'une GED de dernière version pour assurer le traitement des dossiers) dans des temps relativement courts. Cette transformation rapide des activités et des métiers n'a pas permis d'identifier les effets sur le travail des salariés (notamment des gestionnaires) et ses conditions de réalisation : intensification du travail, nouvelles modalités de régulation qui s'imposent au sein des collectifs de travail liées à une nouvelle forme de priorisation des dossiers à traiter via la GED, multiplication des interfaces de saisies pas toujours interoperables...

Enfin, la première phase de notre démarche avait soulevé la question d'une potentielle professionnalisation des pratiques notamment RH ou pour l'accès à des financements au sein des petites structures qui n'avaient auparavant pas les moyens de travailler sur cet aspect. Nos observations montrent que cet angle n'a été que peu développé, la majorité des outils se centrent essentiellement sur les processus de gestion.

b. Transparence et collaboration Vs reporting et contrôle

De nombreux travaux mettent en avant le fait que les outils numériques peuvent permettre de faciliter une évolution des modes de management, la coopération entre les services, la mutualisation entre les structures ou encore faciliter le travail en réseau. En effet, les solutions numériques permettent d'assurer plus facilement le partage des informations et certains outils visent également à faire en sorte de partager les processus de conception, d'écriture ou encore de décision. Dans nos observations, ce sont essentiellement les outils de partage d'informations ou de documents qui ont été le plus largement utilisés. Ces outils permettent un accès plus rapide à l'information qui est centralisée et requalifiée mais les structures manquent souvent des moyens pour réaliser ce potentiel. Le développement des projets numériques en eux-mêmes ont également été parfois l'occasion de mieux travailler en réseau

Cette mission locale a souhaité développer un outil de mise en relation des jeunes demandeurs d'emploi et des entreprises afin d'appuyer le travail des conseillers. Elle n'avait néanmoins pas les moyens de le réaliser seul, aussi, elle a créé un partenariat

avec les autres missions locales de la région qui a été l'occasion de questionner à nouveau collectivement leur métier dans le contexte des transitions numériques.

Cette plus grande visibilité concerne également l'activité des salariés. Elle peut être porteuse d'une logique de prévention des risques professionnelles et de régulation des enjeux du travail. C'est ainsi le cas dans plusieurs structures étudiées en ce qui concerne la charge de travail.

Cette coopérative s'est dotée d'un outil partagé dans lequel chacun rentre son temps. L'objectif est d'éviter que les salariés fassent trop d'heure pour ne pas risquer de *burn out* et pour éviter que la coopérative ait un trop grand nombre d'heure supplémentaire à payer. Si les salariés dépassent un certain seuil, leur charge de travail est discutée au sein de leur équipe. Au-delà d'un deuxième seuil plus élevé, la question est posée au niveau de la structure. A chaque fois, l'enjeu est d'interroger le partage de la charge, de prioriser les tâches et d'évaluer la nécessité d'un recrutement.

A l'inverse, cette visibilité peut également être vécue comme une forme de contrôle excessif. A noter que les structures étudiées font à ce stade des usages limités de ces fonctionnalités en raison notamment d'hésitation au regard des valeurs. Cependant beaucoup de structures font état de nécessités de plus en plus pressantes liées aux modalités de pilotage de l'activité aussi le développement d'outils intègrent quasi systématiquement ses fonctionnalités.

Dans ce centre de relation clientèle, la nouvelle solution choisie permet dorénavant d'écouter un conseiller sans être présent à ses côtés. Si la direction s'est engagée à ne recourir à cette fonction que dans le cas de la formation et toujours en prévenant le conseiller, la suspicion demeure qu'il s'agisse pour cette entreprise de la première étape d'un changement de logique passant de la confiance au contrôle.

Par ailleurs, cette mise en visibilité n'est pas neutre en ce qui concerne l'activité des salariés de l'ESS. Elle produit tout d'abord une importante charge de reporting qui touche en premier lieu les managers mais également parfois les équipes qui sont chargés de renseigner les données dans les outils. Cela devient particulièrement contraignant pour l'activité lorsque les outils ne sont pas adaptés (du point de vue de l'ergonomie visuelle notamment) ou que l'interopérabilité entre outils est insuffisante obligeant à la multiplication des saisies et interfaces utilisées par les salariés (surcharge cognitive). Enfin, les critères de mise en visibilité peuvent également être lourd de sens. En effet, elle dépend de la définition d'indicateurs qui en disent long sur les missions des différents métiers mais dont la définition est là encore rarement l'objet de discussion collective qui auraient pu permettre de s'assurer d'un sens partagé.

La plateforme I-Milo est un outil développé pour les conseillers des missions Locales par son principal financeur, la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) depuis 2015. Elle comptabilise, ce qui est nommé les « sorties positives » des jeunes accompagnées (le fait de trouver un emploi, d'accéder à une formation qualifiante etc.). La plateforme conduit ainsi à survaloriser le travail d'accompagnement auprès de jeunes les plus proches de l'emploi qui permettent à un conseiller de réaliser un nombre important de « sorties positives » au détriment de ceux qui travaillent avec des publics plus difficiles.

c. Rapport au temps et au lieu

Nous l'avons vu, le développement des outils numériques participe d'un processus par lequel le travail est de moins en moins inscrit dans un lieu unique et à un moment déterminé. S'il permet alors un accès facilité au télétravail, il n'en reste pas moins que cette dynamique pose des questions de santé au travail importante notamment en ce qui concerne de possible de débordement du travail en dehors des horaires habituels. Cette question est néanmoins généralement bien anticipée par les acteurs du secteur notamment dans les structures dans lesquelles cette question était déjà rendu prégnante par l'importante engagement des salariés du fait des valeurs qui peut rendre flou la séparation entre travail et bénévolat.

Ces évolutions sont néanmoins rendues d'autant plus problématiques que les dispositifs traditionnels de régulation des questions de charge ne sont pas toujours adaptés aux enjeux des transitions numériques.

Dans cette coopérative, les partenaires sociaux ont inclus dans leur accord sur la qualité de vie au travail un article sur le droit à la déconnexion. Néanmoins, ils avouent leur impuissance à agir sur la charge de certains des salariés qui utilisent leurs téléphones portables privés pour recevoir leurs mails personnels ce qui permet d'échapper à tout forme de comptabilisation du temps de travail.

Mais le développement des outils numériques ne pose pas que des questions de débordement. Or, ces autres questions – qui n'en sont pas moins importantes – sont bien souvent peu prises en compte. C'est particulièrement le cas des formes d'intensification qui se développent autour de l'usage des outils numériques. Les acteurs rencontrés n'en font pas toujours mention de prime abord ce qui traduit le fait que cette intensification est devenue la norme. Néanmoins, les observations et les questions que nous avons posées font émerger le fait que de nombreux salariés du secteur estiment travailler dans l'urgence et que les outils numériques participent d'un renforcement de cette tendance.

Dans ce centre d'appel, les nouveaux systèmes informatiques permettent de suivre au plus près le temps pris par les conseillers pour répondre aux demandes des clients. Si ce suivi peut être utilisé afin de réguler la charge, notamment en renvoyant vers d'autres plateformes des flux d'appels en cas de pic, il permet également de contrôler les temps de chaque salarié et de prescrire plus précisément le temps que l'on estime nécessaire pour chaque type de demande et ainsi *in fine* le nombre d'appel qu'un salarié devrait pouvoir traité sur la journée.

Nos observations montrent également que ce qui se renforce également fortement en lien avec le développement des outils numériques est la fragmentation du travail c'est-à-dire le fait d'être fréquemment interrompu du fait de l'instantanéité des demandes liées à certains outils. Cette situation rend difficile de réaliser des tâches complexes qui nécessitent une concentration importante. Or, les outils numériques participent également d'une augmentation de la charge mentale en diversifiant les tâches traitées, les applications utilisées et les personnes avec lesquels nous pouvons être en relations.

Dans cette mutuelle, un salarié peut être amené à utiliser jusqu'à 26 outils numériques différents pour traiter un dossier.

d. Qualité des relations

Le développement des outils numériques facilite la mise en relation à distance. Il permet ainsi de lutter contre l'isolement, de créer de nouvelles possibilités d'échange entre pairs ou avec sa chaîne hiérarchique ou encore de favoriser le télétravail. Néanmoins, s'il tend à intensifier les flux d'échanges d'information y compris avec des personnes éloignées il a un effet pervers important : celui de créer de l'isolement en local. Les observations montrent ainsi que les outils numériques participent d'une multiplication des interactions dématérialisée mais également d'une dégradation de la qualité de ces relations. Ceci touche notamment les relations professionnelles entre les salariés d'une même structure.

Dans cette association de service à la personne, la télégestion a été mise en place par le déploiement de smartphones non bloqués pour tous les intervenants. Au démarrage, ce changement a suscité de forte crainte y compris chez les représentants du personnel qui craignaient notamment la mise en place de forme de contrôle. Un an après le déploiement, le bilan réalisé est néanmoins très favorable, les intervenants sont en grande majorité content de ce nouvel outil qui leur permet d'accéder en temps réel à leur planning, à celui des bénéficiaires, aux informations le concernant ainsi qu'à toutes les coordonnées téléphoniques des personnes avec lesquelles ils peuvent avoir besoin de rentrer en contact. Ils peuvent de leur côté signaler tous problèmes rencontrés au cours de leur mission. Le seul point négatif remonté par les intervenants concerne la raréfaction des contacts téléphoniques avec leur manager direct. En effet, des nombreuses informations transitent maintenant par le smartphone diminuant d'autant la nécessité de le contacter. Or, ces échanges ponctuels - s'ils pouvaient être contraignants - permettaient également d'échanger d'autres informations ou même tout simplement d'entretenir la relation.

Néanmoins, les personnes rencontrées insistent particulièrement sur les effets de ces outils sur la relation aux bénéficiaires de leurs services et pointent le risque d'une déshumanisation potentielle dans la relation d'aide.

Cette mutuelle a beaucoup investie dans le développement d'outils de self-care visant à faire faire aux usagers des tâches jusqu'ici réalisées par les salariés (saisie d'information via espace adhérents) qui s'inscrivent dans une rationalisation des processus de production des services.

e. De nouvelles fractures

Beaucoup d'analyses insistent sur le fait que les outils numériques peuvent constituer des bons outils pour favoriser l'inclusion de certains publics (jeunes, personnes handicapées...). Si certains structures ont développé des outils dans ce sens, il ne s'agit

généralement pas de remplacer les professionnels mais bien de les équiper de nouveaux outils pour faciliter la relation qu'ils peuvent établir avec leur public.

Cet institut médico-éducatif (IME) accueille, depuis 1966, des enfants et des adolescents, âgés de 4 à 20 ans, présentant une déficience intellectuelle. La direction avec l'accord du personnel a introduit des outils technologiques (robotique et numérique) pour les programmes éducatifs, initiés dans l'intérêt du développement de l'enfant grâce notamment à l'aspect ludique du numérique. Il s'agit notamment d'un robot, de tablettes tactiles, d'un tableau blanc interactif ou de postes informatiques. Ces outils ne sont néanmoins pas utilisés en autonomie par les enfants et adolescents. Pour produire un effet pédagogique, leur utilisation doit être accompagnée par un professionnel qui doit alors s'isoler du groupe.

Par ailleurs, dans la plupart des cas, les outils numériques comportent d'importantes barrières à l'entrée qui peuvent entraîner des difficultés d'usage pour les publics en difficulté. Les outils numériques s'ils ne sont pas accompagnés tendent alors davantage à accentuer les effets d'exclusion y compris de public que l'on pense souvent un peu trop rapidement familier des outils numériques. C'est particulièrement le cas des jeunes qui même s'ils utilisent quotidiennement des applications sur leurs smartphones ne maîtrisent pas les codes liés à d'autres outils spécifiques.

En ce qui concerne les salariés des structures, nos observations montrent que le développement des outils numériques participe d'une forme de polarisation des emplois avec d'un côté des emplois émergents à forte valeur ajoutée et de l'autre des emplois en voie de déqualification dont le cœur de métier est érodé par les avancées de l'automatisation. L'introduction d'outils numériques rebat les cartes en ce qui concerne la valeur ajoutée de chacun des métiers d'une structure. Là encore, cette transformation est rarement mise en débat. Le risque est que la nouvelle répartition oppose ceux qui maîtrisent l'ensemble du processus et d'autres qui n'interviennent que sur une partie de ce celui-ci et perdent de ce fait la compréhension complète des missions. Cette polarisation est également en lien avec la maîtrise des outils numériques. De ce point de vue, les transformations numériques risquent de laisser sur le côté tout une partie de la population salariée

Dans cette mutuelle, l'offre de formation aux nouveaux systèmes informatiques ont été pensés sur la logique de l'adaptation aux outils ce qui crée deux problèmes majeurs. Tout d'abord, les salariés ont alors peu de clés de compréhension de la chaîne de valeur dans son ensemble et perdent donc le sens global de leur mission. Par ailleurs, leur inégale maîtrise des outils crée des formes de dépendance forte vis-à-vis de ceux qui les maîtrisent.

5. Annexes

Grille d'entretien

Entretien(s) direction, management et/ou les porteurs du projet numérique :

1. **Présentation du partenariat UDES/Anact et des objectifs**
2. **Statut, profil et parcours de l'interviewé**
3. **Information sur la structure (notamment nombre de salariés, activités, situation économique, position sur le « marché », projet social/statut, gouvernance, politique sociale, place du dialogue social, état des conditions de travail etc.)**
4. **Information sur le(s) projet(s) numérique(s)**
 - i. Démarrage/conception*
 - Y-avait-il des outils numériques utilisés avant le projet ? Si oui lesquels ?
 - Quand le projet a-t-il été lancé ?
 - A l'initiative de qui ?
 - Quels étaient les objectifs recherchés ?
 - Est-ce que l'amélioration des conditions de travail étaient parmi les objectifs ?
 - ii. Déroulement du projet*
 - Comment de temps à durée le projet ?
 - Quelles ont été les grandes étapes ?
 - Le projet a-t-il connu des difficultés ?
 - Les utilisateurs (clients/usagers ou salariés) ont-ils été impliqués et si oui comment ?
 - Quel rôle ont joué les IRP ?
 - i. Évaluation du projet*
 - Les objectifs poursuivis ont-ils été atteints ?
 - Effets du projet :
 - Sur le modèle économique et le projet social/statut
 - En matière d'emploi
 - En matière de besoins en formation
 - En matière d'organisation de travail
 - En matière de management (du travail)
 - En matière de transformation du travail
 - En matière de relations sociales
 - En matière de conditions de travail
 - En matière de relation de service (avec les bénéficiaires des services)
 - Est-ce qu'une évolution du projet numérique a été réalisée ou est prévu ?
 - Est-ce que d'autres projets numériques ont été réalisés, sont en cours de réalisation ou sont prévus ?

Entretien(s) IRP :

- 1. Présentation du partenariat UDES/Anact et des objectifs**
- 2. Statut, profil et parcours de l'interviewé**
- 3. Information sur la structure (notamment place du dialogue social, état des conditions de travail etc.)**
- 4. Information sur le(s) projet(s) numérique(s) :**
 - Avez-vous été impliqué dans le projet ? si oui, à quelle phase ? avec quel rôle ?
 - Effets du projet :
 - Sur le modèle économique et le projet social/statut
 - En matière d'emploi
 - En matière de besoins en formation
 - En matière d'organisation de travail
 - En matière de management (du travail)
 - En matière de transformation du travail
 - En matière de relations sociales
 - En matière de conditions de travail
 - En matière de relation de service (avec les bénéficiaires des services)

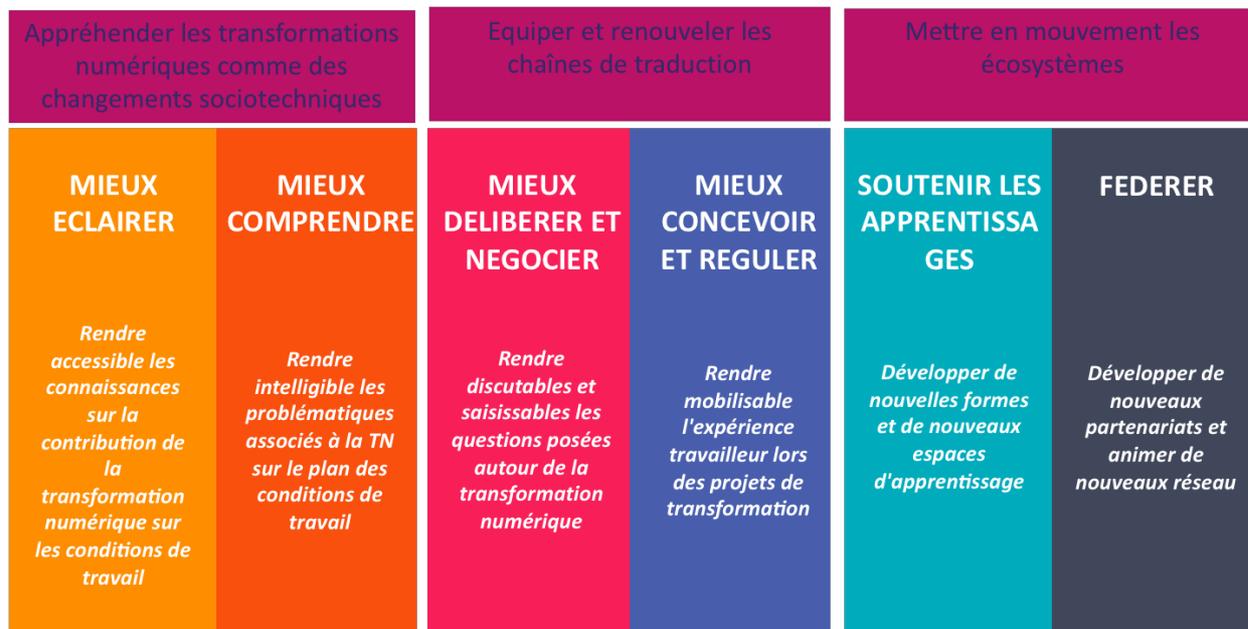
Entretien(s) salarié(s) :

- 1. Présentation du partenariat UDES/Anact et des objectifs**
- 2. Statut, profil et parcours de l'interviewé**
- 3. Information sur les activités dans la structure (notamment natures et types de tâches, prescriptions/injonctions, variabilités, contraintes et ressources, autonomie, présence ou non de collectifs, participation aux prises de décisions etc.)**
- 4. Information sur le(s) projet(s) numérique(s) :**
 - Avez-vous été impliqué dans le projet ? si oui, à quelle phase ? avec quel rôle ?
 - Avez-vous été accompagné dans les changements induits par le projet numérique ? Pensez-vous maîtriser les nouveaux outils introduits ?
 - Effets du projet sur votre activité et vos conditions de travail et notamment :
 - Évolution des tâches réalisées (enrichissement ou appauvrissement des tâches ? Automatisation de tâches ? Quid des tâches de reporting ou du temps passé devant un écran ?)
 - Sur votre charge de travail (charge de travail, charge cognitive, fractionnement, instantanéité/urgence etc.)
 - Sur votre équilibre vie privée/vie professionnel
 - Sur vos compétences (développement de compétence ou au contraire perte, formation etc.)
 - Sur votre organisation de travail
 - Sur votre autonomie au travail ou sur le contrôle qui est exercé sur votre activité ?

- Sur vos relations avec votre management (possibilité de travail à distance ? nouveau mode de collaboration ? quel effet sur la qualité de la relation ?)
- Sur vos relations avec vos collègues (possibilité de travail à distance ? nouveau mode de collaboration ? quel effet sur la qualité de la relation ?)
- Sur vos partenaires (possibilité de travail à distance ? nouveau mode de collaboration ? quel effet sur la qualité de la relation ?)
- Sur vos relations avec les bénéficiaires des services (possibilité de travail à distance ? nouveau mode de collaboration ? quel effet sur la qualité de la relation ?)

Guide de présentation des cas

Les objectifs stratégiques envisagés pour la priorité numérique



Axes de capitalisation envisagés :

- Répondre au besoin de mieux éclairer et documenter certains types de transformation à caractériser au regard de leur contribution à l'amélioration des conditions de travail
 - Pour rendre accessible ces connaissances à nos cibles via différents supports (banque de cas, cahiers d'exploration, vidéos, témoignage...)
 - Pour élaborer / tester des grilles d'analyse
- Mettre en perspective la façon dont on peut équiper utilement les acteurs des entreprises et des branches dans la conduite des transformations
 - Pour partager, concevoir des outils, méthodes et ingénieries adaptées
- Situer les configurations particulières dans lesquelles s'imbriquent ces transformations (problématiques sectorielles, les acteurs/actants, enjeux éco, sociaux et institutionnels, nouvelles formes d'apprentissage...)
 - Pour mieux s'intégrer à certains écosystèmes et les mettre en mouvement via des modes d'action adaptés