



L'AGENCE NATIONALE  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

10/05/2019

## **Partenariat UDES/ANACT**

**L'impact du numérique sur les conditions de travail**

***Nadia Rahou - ANACT***

## **Des enjeux autour des impacts des transformations numériques sur conditions de travail inscrits dans les politiques publiques**

### **➤ Plan Santé Travail n°3**

- Veiller aux conditions d'usage des technologies numériques pour accompagner les changements dans le cadre du dialogue social de façon à en tirer le meilleur parti pour améliorer les conditions de travail et in fine la performance globale des entreprises

### **➤ Rapport Lecocq sur la Santé Au Travail**

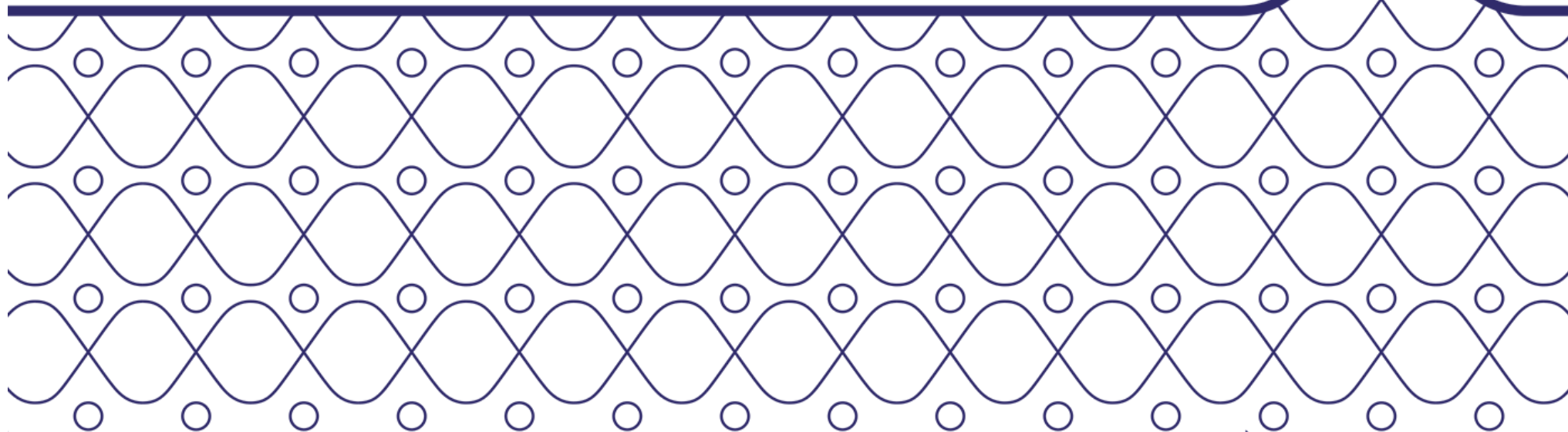
- Négocier certains aspects de la transition numérique tels que l'organisation du travail, les compétences, l'emploi, ... mais aussi réorienter et façonner autant que possible celle-ci dans une direction favorable à la santé au travail et bénéfique au plus grand nombre



L'AGENCE NATIONALE  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

# Contexte et objectifs du partenariat

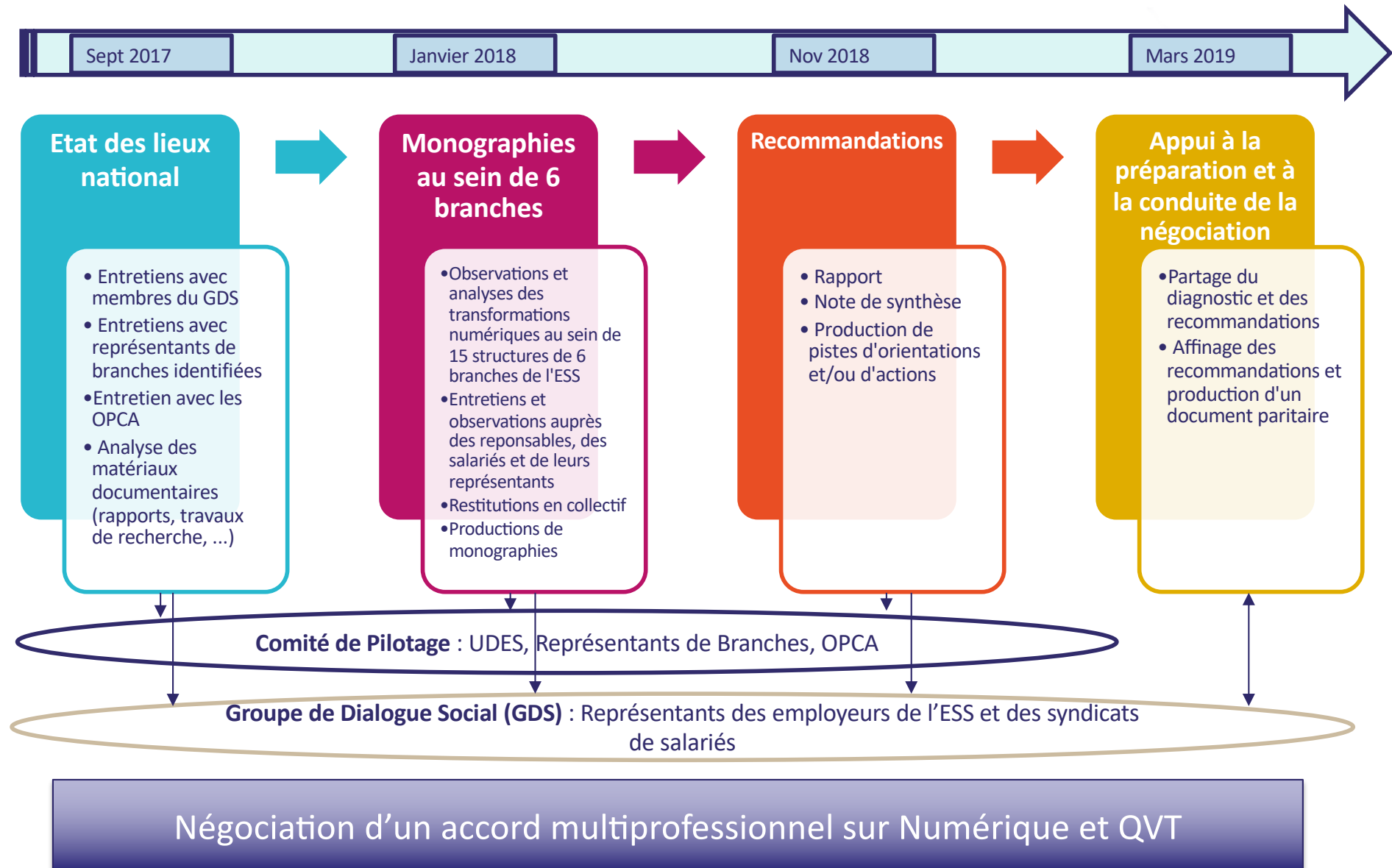
1



## Le partenariat UDES / ANACT

- ❖ Dans la poursuite de travaux engagés en 2016 sur le numérique, l'UDES souhaite préparer une future négociation multi-professionnelle sur le sujet.
- Dans cette perspective, l'UDES avec l'appui de l'Anact souhaite produire une étude d'impact relative aux conséquences du numérique sur les conditions de travail et d'emploi dans les entreprises de l'ESS qui aura pour objectifs de :
  - **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.

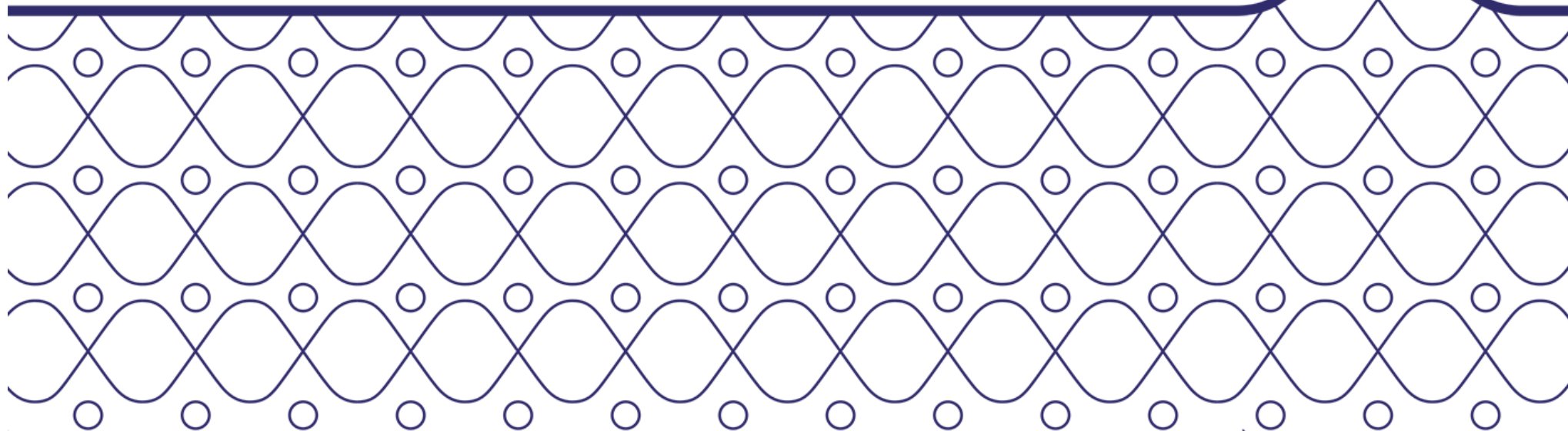
# Processus du projet





L'AGENCE NATIONALE  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

# Les impacts des transformations numériques dans l'ESS



## **Un tropisme fort sur les dimensions emploi versus une faible prise en compte des enjeux travail**

- **Le premier domaine cité par les acteurs dans la majorité des entretiens et extrêmement bien documenté (rapports COE, ...) est celui de l'emploi**
  - Automatisation de nombreuses tâches les moins complexes notamment dans les fonctions supports mais pas seulement
  - Contraintes budgétaires avec la baisse tendancielle des aides et subventions, développement des financements par projets, émergence d'une concurrence des plateformes susceptibles d'offrir des prestations moins coûteuses
  - Un climat potentiellement anxiogène pour les salariés (crainte de perdre son emploi)
- **Toutefois une méconnaissance sur ce que le numérique peut générer en termes de risques et d'opportunités sur la santé au travail**
  - Intensification, densification, fragmentation, et dispersion au travail
  - Une pénibilité et une accidentogénéité réduite, un retour à l'emploi ou maintien dans l'emploi améliorés, une traçabilité et une capacité de diagnostic augmentée, une conception des espaces, des organisations et des processus de travail améliorés (simulation) ainsi qu'une collaboration augmentée et des risques d'isolement amoindris



## Une dynamique de transformations numériques en grande partie exogène

- Les transformations numériques en cours dans les branches de l'ESS couvertes par l'étude, sont moins le fruit d'une stratégie assumée que d'une nécessité de s'adapter :
  - Evolution de la demande des usagers/clients/adhérents
  - Evolution des exigences des acteurs institutionnels
  - Diminution des subventions et aides qui forcent à réinterroger le modèle économique
  - Renforcement de la concurrence
  
- Ce qui n'exclut pas l'émergence et la formalisation d'une stratégie numérique articulée à un positionnement plus global des structures et de la Branche

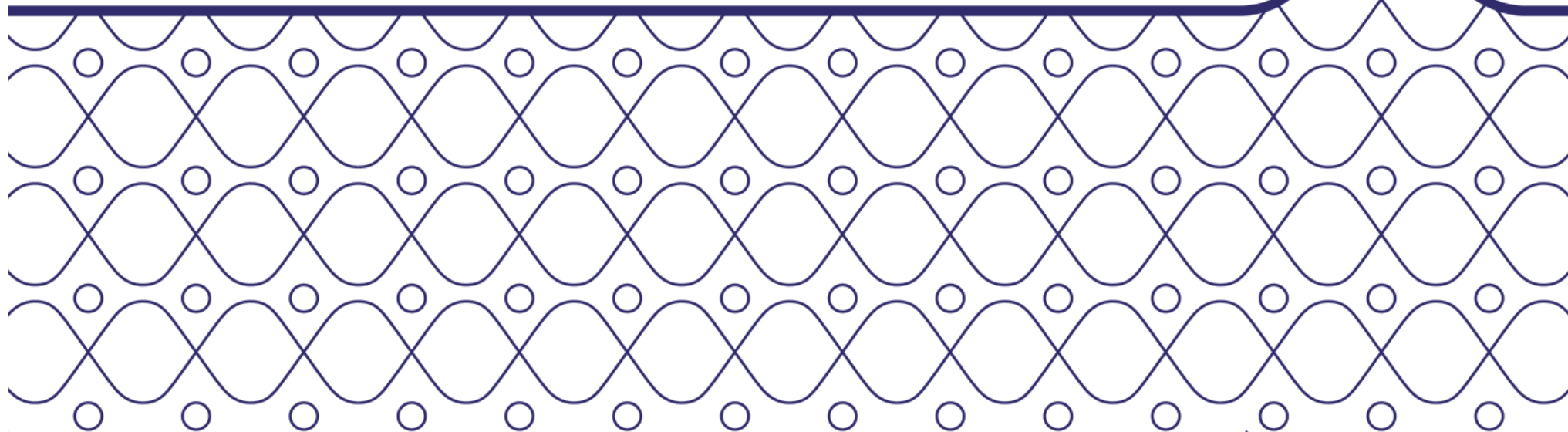




L'AGENCE NATIONALE  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

# Le cas des ML : Une transition numérique protéiforme

5



## Les différentes facettes des impacts du numérique sur le travail

1. Le numérique : un support au système de gestion
2. Le numérique : de nouveaux usages du public à intégrer dans les modes d'accompagnement
3. Le numérique : un support aux nouvelles formes de relation de service
4. Le numérique : de nouvelles offres d'emplois qui répondent aux enjeux de placement du public jeune

# 1 - Le numérique : un support au système de gestion

- Le logiciel IMILO constitue un outil de recueil de données, de reporting et participe à la dématérialisation d'un certain nombre de documents administratifs nécessaires à l'accompagnement du jeune
- Les données recensées par le logiciel constituent le socle sur lequel se basent les financeurs (PACEA, sorties positives en emploi ou formation, ...)
- Outil qui permet de recenser un certain nombre de données et de dégager des analyses qualitatives comme par exemple des requêtes en terme de diagnostics de populations qui participent d'une meilleure qualité de service
- **Un outil qui facilite la relation de service en permettant une communication plus efficace avec le jeune à travers l'envoi de mail et de SMS instantanément**

## Quels impacts sur le travail?

- **Un changement de pratiques professionnelles liées au fait de devoir saisir « in situ » l'entretien avec le jeune**
  - Un sentiment d'une relation de service modifiée voire sacrifiée => être moins à l'écoute du jeune et davantage sur un mode « interrogatoire »
  - Un contournement afin de préserver la qualité d'échange et de service et le sentiment de « travail bien fait » => retranscription de l'entretien à posteriori
  
- **Des exigences de saisies et de reporting renforcées**
  - Une difficulté à tracer l'ensemble des actes de service
  - Evaluation potentielle du travail effectué en fonction des données saisies
  - Critère de sortie positive recensée par IMILO donc si saisie erronée risque sur l'évaluation et l'attribution des subventions
  
- **Une complexité à accompagner**
  - Une harmonisation nécessaire en terme de saisie pour faciliter des requêtes efficaces et fiables
  - Un besoin de formation davantage axée sur des cas pratiques et sur l'usage de l'outil en lien avec les situations réelles de travail
  - Une volonté de repositionner l'outil au service du conseiller et pas l'inverse

## 2 – Le numérique : de nouveaux usages du public à intégrer dans les modes d'accompagnement

- **Il est possible d'assister à 2 types de « jeunes » :**
  - Jeunes sujets à une forme de fracture numérique => nécessitent un accompagnement dans l'usage des outils numériques à des fins d'insertion professionnelle
  - Jeunes « connectés » => sur-sollicitation de la ML pour accéder à l'ensemble des services en ligne (offres d'emplois, ...)
- **Une utilisation permanente d'Internet sans nécessairement en avoir les codes**
  - Ont appris à coder mais ne savent pas rédiger un CV sur Word
  - Outillage et formation des jeunes à l'usage d'Internet à des fins d'insertion économique et sociale
- **Un enjeu de sensibilisation et d'accompagnement des jeunes à l'usage du numérique « responsable »**
  - Travailler et protéger son image (réseaux sociaux)
  - Une nécessité de sensibiliser et d'outiller les jeunes sur les « fake news » pour éviter la tendance « complotiste »
  - Une réponse à l'enjeu d'accompagnement à la citoyenneté dont le numérique fait partie

### **3 – Le numérique : un support aux nouvelles formes de relation de service**

➤ **Le développement du numérique permet une communication plus aisée entre la ML et le jeune :**

- Le mail permettant la rapidité d'envoi des candidatures
- Les réseaux sociaux permettant la diffusion d'offres d'emplois, des informations sur les forums, ...
- Les écrans à l'accueil et à l'espace ressources permettant de diffuser des info sur les forums, les ateliers, les services proposés par la ML, ...

➤ **Le numérique facilite également via Internet :**

- Un nombre important de démarches et donne accès à des services nouveaux et innovants qui améliorent communément les conditions de travail et la qualité de service
- La relation avec les partenaires extérieurs et la mobilisation des employeurs
- La recherche d'informations et de documentations

### 3 – Le numérique : un support aux nouvelles formes de relation de service

- **La généralisation de la e-administration : une complexification de la relation de service avec les opérateurs**
  - La dématérialisation de certains services publics a eu comme effet collatéral **le passage au tout numérique de certaines interactions avec les partenaires** de la ML (CAF, CNAM, ...)
  - L'accès aux droits et aux prestations sociales pour les jeunes peut s'avérer problématique car les **lieux d'accueil ont été supprimés sans pour autant mettre en place une politique de formation des usagers**
  - Ainsi, la dématérialisation des services publics redistributeurs de prestations sociales dont dépendent beaucoup de jeunes et la non maîtrise de ce **nouvel univers informatisé contraint les agents et conseillers à effectuer beaucoup de démarches avec ou à la place des usagers**
  - Les professionnels de la ML ont donc intégré « de fait » **l'accompagnement au numérique de leurs usagers comme charge de travail supplémentaire**



### 3 – Le numérique : un support aux nouvelles formes de relation de service

- **Des démarches effectuées avec ou à la place des jeunes**
  - Création d'une adresse mail, prise de RDV auprès d'administrations, envoi de candidatures, recherche de logement, simulation APL, déclaration Pôle Emploi, déclaration impôts, ...
  - Les raisons de cet accompagnement étant une absence de maîtrise de l'outil informatique, illettrisme, absence d'équipement, ...
- **La question de la confidentialité des données**
  - L'accompagnement à l'usage du numérique pour des usagers particulièrement exclus induit le fait d'avoir potentiellement accès à leurs comptes et espaces personnels, ce qui pose des questions éthiques et déontologiques fortes aux professionnels
- **La multiplicité des mots de passe**
  - D'une part création des mots de passe exponentielle pour les conseillers « *Quand je suis entré à la mission locale j'ai eu l'impression d'intégrer la CIA* » => mots de passe partenaires, financeurs, ...
  - D'autre part, les jeunes comme tout à chacun sont aussi soumis à la génération d'une multiplicité de mots de passe dont la difficulté est de les conserver

### **3 – Le numérique : un support aux nouvelles formes de relation de service**

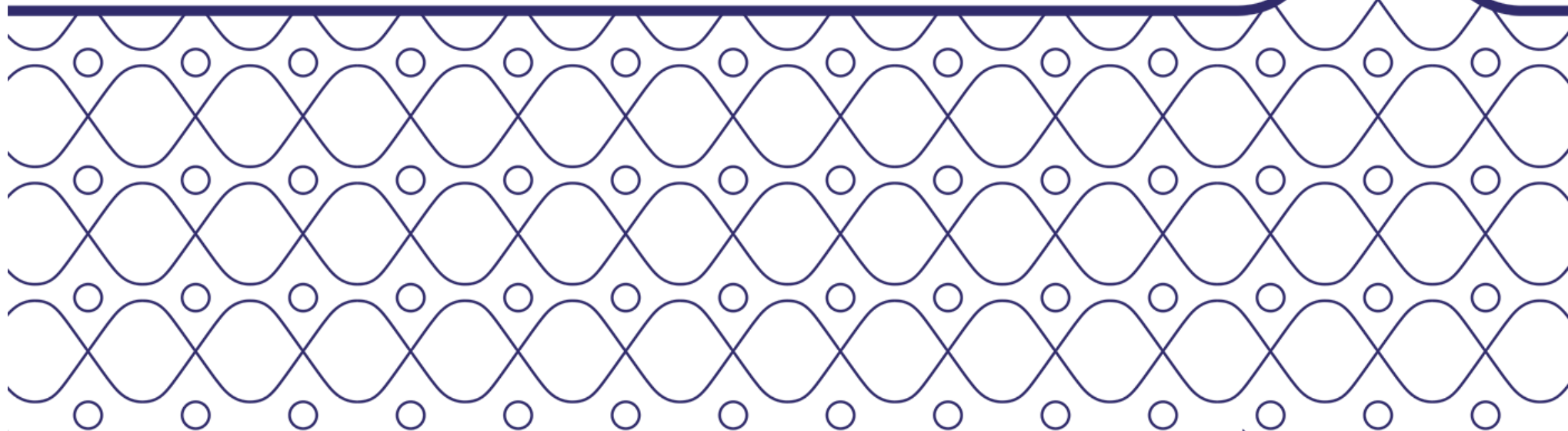
#### **Quels impacts sur le travail et ses conditions d'exercice?**

- **Des difficultés liées à l'usage des sites institutionnels avec un sentiment de perte de temps davantage que de gain promis par le numérique**
  - Le rôle fondamental du conseiller est un rôle de médiation entre les administrations et les jeunes, or la e-administration génère de la distance et complexifie ce rôle
  
- **L'essor du numérique vient impacter fortement la relation service et s'immiscer dans l'interaction entre le conseiller et le jeune**
  - Lors des entretiens, l'ordinateur voire le téléphone participe activement à la production du service, ils sont utilisés comme supports pour effectuer une recherche ou une démarche, consulter voire créer son espace personnel sur tel ou tel site administratif
  - Il est utilisé dans la relation mais ne la remplace pas : les salariés attachent beaucoup d'importance au dialogue direct et préfèrent la prise de notes manuelle plutôt que d'entraver l'espace d'échange par un dispositif technique



L'AGENCE NATIONALE  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

# Pistes de réflexion et recommandations



## Management du travail et RH

Un besoin exprimé d'**organisation de temps de réflexion collective** sur les modalités de travail en coopération en vue de conjuguer les compétences

- Ateliers analyse de la pratique? Espace-temps consacrés aux échanges sur la réalité des situations de travail et les pistes d'action pour favoriser la qualité du travail et des services?

En lien avec un sentiment d'isolement dans le travail exprimé, penser des **modalités de management du travail qui s'ancre au plus près des situations de travail** rencontrées et permettent de sortir d'une logique de responsabilisation individuelle pour aller vers davantage de collectif

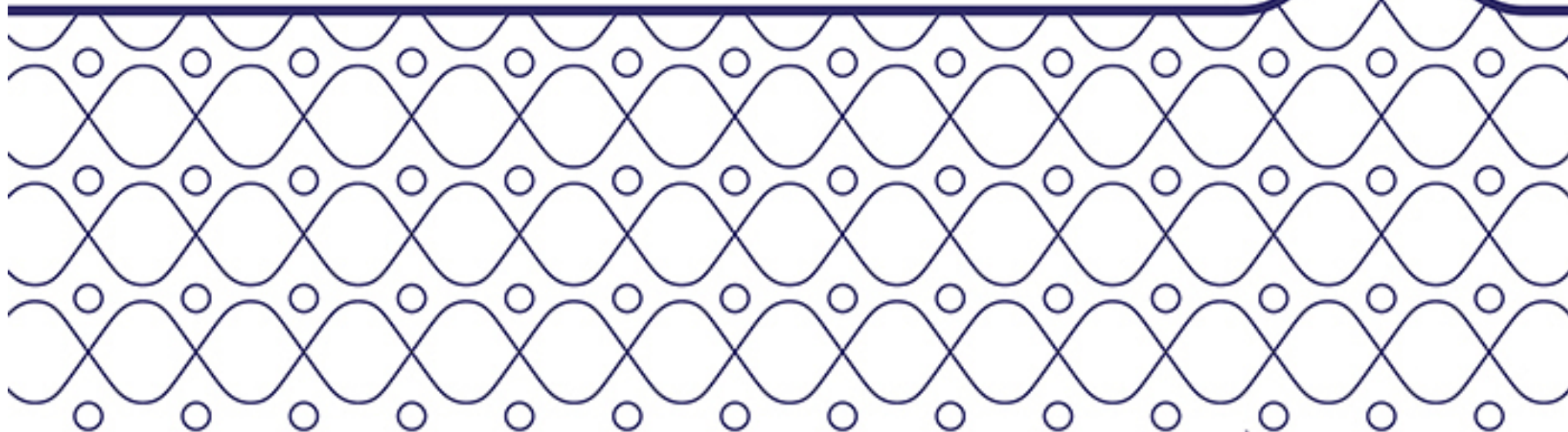
**Une politique RH renforcée autour de l'évolution des métiers impactés en particulier par l'essor du numérique?** Des compétences neuves liées au numérique se développent qu'il s'agirait de reconnaître et valoriser

## Innovation et conduite du changement

- **Repenser les modalités de service de la ML en lien avec l'évolution du des usages du public jeune et la transition numérique ?**
  - Des modalités d'entretien à distance? L'usage des réseaux sociaux comme canal de communication et de relation?
- ML considérée comme détenant une capacité d'innovation, mais qui ne l'exploite pas suffisamment
  - **Des temps consacrés au partage d'idées en terme de modalités d'accompagnement voire d'offres de services innovantes en faveur du public jeune**
- Au delà d'une conduite du changement en lien avec l'attractivité du public qu'elle doit servir et les enjeux d'atteinte d'objectifs prescrits par l'économique et le politique, la ML ne devrait-elle pas aussi **développer une conduite du changement davantage ciblée sur la conjugaison entre les valeurs portées par la ML et les contraintes économiques et politiques auxquelles elle doit faire face ?**

# Recommandations et axes potentiels d'un accord

2





## Multiprofessionnel

## Branches

## Structures

**Information/Sensibilisation des acteurs de l'ESS aux différentes échelles**

**Formation des acteurs de l'ESS (dont IRP) pour favoriser l'appréhension et l'intégration des enjeux emploi/compétences/travail/santé dans la mise en oeuvre des Transfo numériques**

**Veille et prospective sur le Numérique et ses impacts aux différentes échelles (logique d'observatoire)**

**Positionnement national sur le numérique, ses effets dans l'ESS et les méthodologies à mettre en oeuvre (principes et postulats)**

**Cadrage national sur les objets de négociation potentielles à l'échelle des branches et des structures**

**Dialogue avec les administrations et tutelles pour les inciter à une meilleure prise en compte des effets du numérique sur le travail dans l'ESS**

**Négociation sur les objets identifiés à l'échelle multiprofessionnelle**

**Organisation des outils de financement de la branche pour traiter en simultanément les aspects emploi, compétences, travail et santé liés aux TN**

**Soutien aux structures visant à expérimenter des pratiques de conduite de projet de transformation articulant performance économique et travail**

**Négociation d'accords de méthode intégrant les principes d'expérimentation comme levier d'accompagnement des projets de transformations**

**Expérimentations de nouvelles pratiques de conduite de projet de transformation intégrant le travail et favorisant l'expression des salariés sur les conditions d'exercice du travail**



Merci pour votre attention...

