

## Numérique et Travail

*Le numérique, une  
opportunité pour améliorer la  
qualité de vie au travail ?*



### Siège social Toulouse

25 rue Roquelaine  
31 000 TOULOUSE  
☎ : 05 62 73 74 10

### Site de Montpellier

1350 Avenue Albert Einstein  
Le Phénix - Bât 9  
34 000 MONTPELLIER  
☎ : 04 99 52 61 44

Philippe CONTASSOT  
[p.contassot@anact.fr](mailto:p.contassot@anact.fr)



[www.occitanie.aract.fr](http://www.occitanie.aract.fr)  
[occitanie@anact.fr](mailto:occitanie@anact.fr)



- **Actions Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail**

- L'Aract Occitanie est une associations paritaire de droit privé (loi 1901)
- La délégation régionale de l'Anact – Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail



- **Vocation :**

- concevoir, diffuser des méthodes et outils visant à concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique  
“ **contribuer, au développement d'innovations en entreprise visant à améliorer à la fois les conditions de travail des salariés et l'efficacité des entreprises et des organisations** ” (extrait des statuts de l'Aract Occitanie)

**Qualité de vie au travail**

1

**De quoi parle-t-on ?**

# Un sujet dans l'air du temps ...

4



Publié sur Le Cercle Les Echos (<http://lecercle.lesechos.fr>)

**Comment convaincre les dirigeants des entreprises de passer à l'action en matière de qualité de vie au travail ?**

Si les entreprises ont le droit d'exiger un plein rendement de leur main-d'œuvre, elles ont aussi le devoir d'offrir des conditions de travail saines.



## INTERVIEW ING en France innove sur la QVT

ING Bank a signé le 13 juillet dernier un accord sur la qualité de vie au travail (QVT). La qualité de vie au travail faisant partie intégrante de la vie de l'entreprise et de l'organisation du travail, direction et partenaires sociaux ont entrepris une démarche pour négocier sur l'amélioration du bien-être des collaborateurs dans l'entreprise. Rencontre avec Emeline Bourgoïn, DRH d'ING en France, et Raphaël Mashai, Responsable Affaires Sociales d'ING en France.

28/10/2018 - Les Cahiers Lamy du CSE, N° 188



Abonnez-vous aux Cahiers Lamy du CSE  
Accédez au sommaire de la revue

Emeline Bourgoïn, DRH d'ING en France  
Raphaël Mashai, Responsable Affaires Sociales d'ING en France

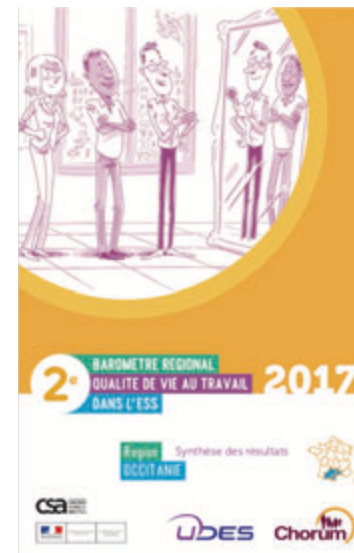
Dans quel contexte se sont déroulées ces négociations sur la QVT ?

Emeline Bourgoïn :

Notre accord du 13 juillet 2018 est le résultat d'une démarche collective et d'une volonté de toutes les parties en présence dans l'entreprise, de négocier sur le thème de l'amélioration du bien-être au travail.

Le CHSCT nous avait déjà demandé d'adapter nos locaux pour qu'ils soient plus conviviaux et afin de permettre aux salariés de pouvoir se reposer.

Les délégués syndicaux soulignaient qu'il n'est pas la Direction d'étudier la possibilité de mettre à disposition des salariés des places en crèche.



# Prendre en compte les évolutions du travail ... et les attentes des salariés

5



Le travail comme ressource, objet de débat, créateur de valeur et de performance

CRÉATION DE VALEUR PAR L'ACTIVITÉ



Création de process, espaces de discussion, soutien, échanges, sens du travail, régulation, analyse des contraintes.



- L'INTÉRÊT AU TRAVAIL
- L'ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL
- LA CONCILIATION VIE PRIVÉE – VIE PROFESSIONNELLE
- L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE DE TRAVAIL
- LA RECONNAISSANCE
- LA QUALITÉ DES RELATIONS

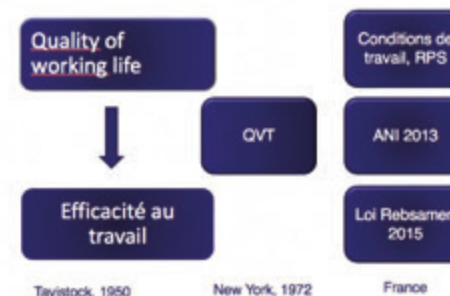
*Les principales attentes des salariés – Enquête Anact SQVT 2013*

## Qualité de vie au travail : un concept ancien...



### ➤ Une évolution permanente :

- travail décent (OIT)
- charte sociale européenne (mai 1996)
- qualité du travail et de l'emploi
- qualité de vie au travail (ANI 2013)
- loi Rebsamen (2015)





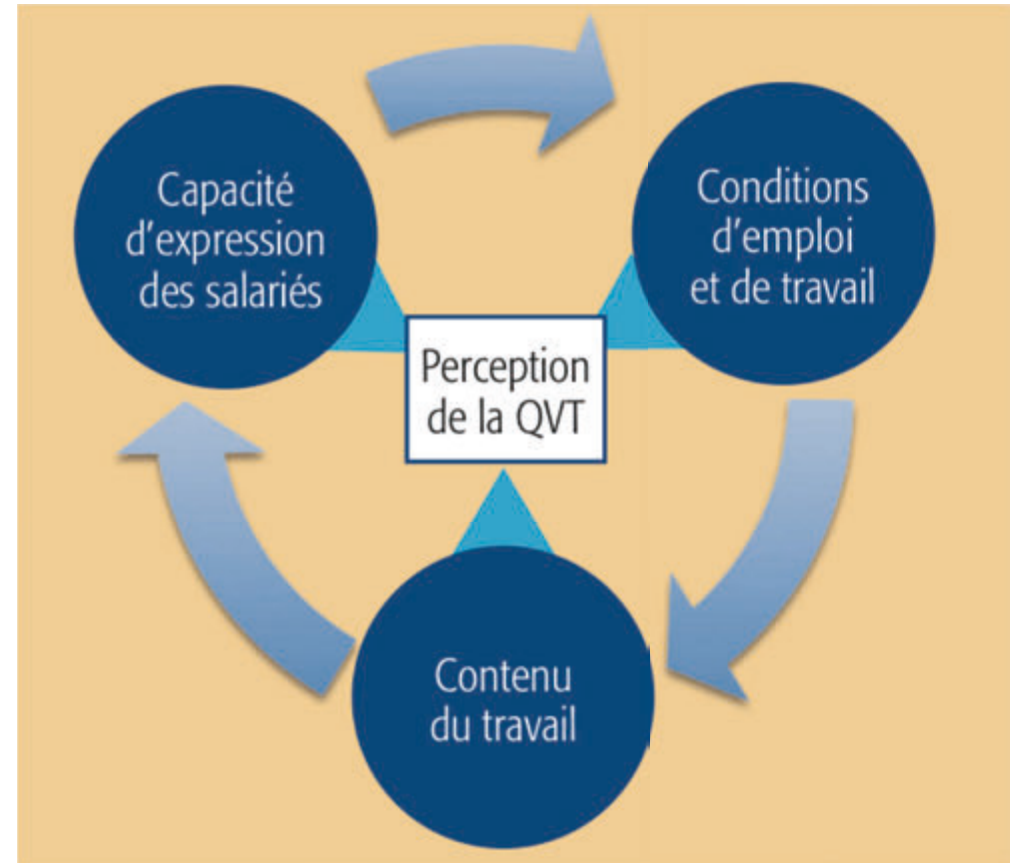
# Quelle définition de la qualité de vie au travail ?

15

« La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'**amélioration des conditions de travail** pour les salariés et la **performance globale** des établissements de santé (...) »

**Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la QVT qui en résulte**

(ANI, Juin 2013)



# Quelle définition de la qualité de vie au travail ?

**Un sentiment individuel et collectif de bien être au travail** - *sens, reconnaissance, autonomie, marge de manœuvre, égalité, conditions de travail-*





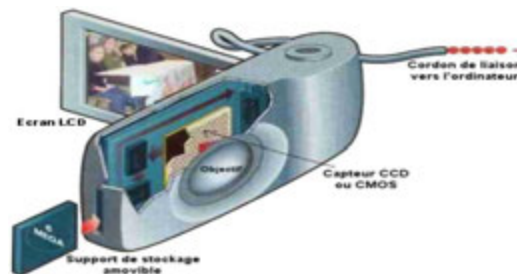


**Numérique et travail**

**Quels enjeux ?**

# Le numérique ...

10





# Au delà des technologies, une culture

- ❑ Nouveaux langages
- ❑ Nouvelles proximités
- ❑ Nouveaux outils
- ❑ Ralliements
- ❑ Détournements

Nous vivons dans cette culture née en dehors du monde du travail, qui arrive aujourd'hui dans les organisations  
Il s'agit de la comprendre pour bien la vivre  
**C'est une question d'inclusion**



# Numérique et travail

13

*Qualité de vie au travail et qualité de service : quels impacts du numérique ?*

+ ? que !

=





# 7 impacts majeurs sur les conditions de travail



Source : Rapport Mettling

## *Des outils potentiellement ambivalents ...*

15

***Des outils  
qui facilite  
le travail  
pour 97 %  
des  
répondants***



### **Soutien à l'activité**

Le numérique en réponse à un besoin identifié de meilleure efficience productive. Le numérique est au service de l'homme et devient un outil qui peut l'aider à alléger sa charge, à valoriser son parcours professionnel...



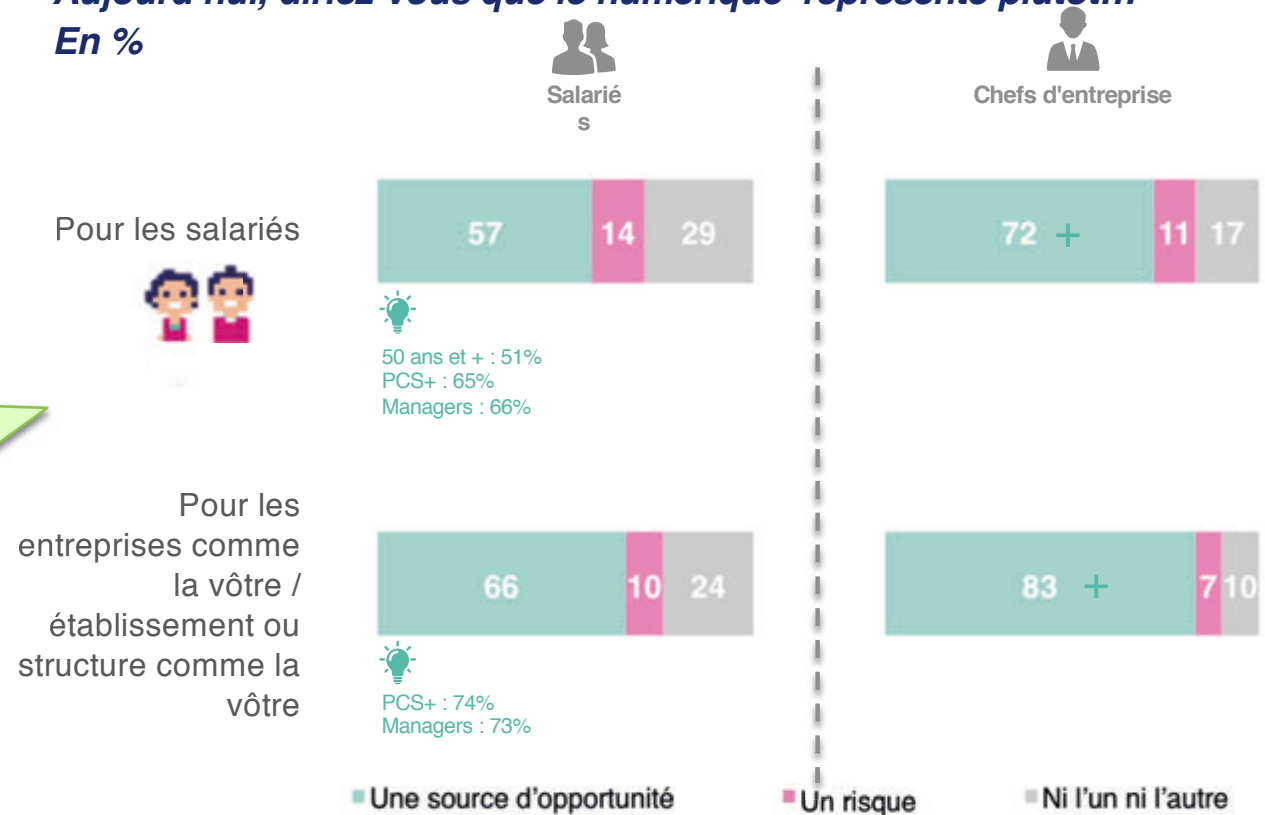
### **Contraintes supplémentaire**

Le numérique en solution standard, techno-centrée et imposée sans considération du travail réel. Risque pour l'appropriation, les conséquences sur la vie au travail et l'efficacité globale

# Des outils potentiellement ambivalents ...

Le numérique est avant tout perçu comme une opportunité, pour les salariés comme pour leur entreprise. L'écart avec les chefs d'entreprise se confirme.

**Aujourd'hui, diriez-vous que le numérique représente plutôt...**  
**En %**



# L'emploi et les compétences ...



*Des effets ambivalents entre effet positifs de l'innovation disruptive, de la destruction créatrice ou effets dévastateurs sur l'emploi avec une bipolarisation du marché du travail...*



Des emplois plus qualifiés

Découvrir par l'éducation au numérique... initiale et continue

Des secteurs émergents porteurs de nouvelles cultures

Les outils numériques : supports de la deuxième chance



Destructions massives d'emplois

Risques de ruptures générationnelles

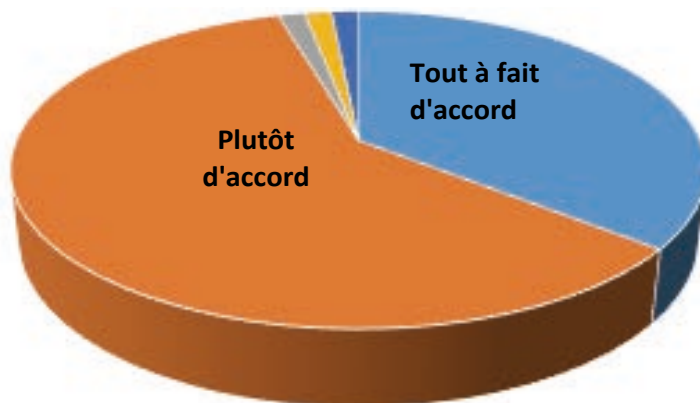
Chômage technologique

Faible employabilité des métiers « non numériques »

# *L'emploi et les compétences ...*



**Je me sens à l'aise avec les outils numériques  
(professionnels et personnels):**



**Dans le cadre de mon activité, les outils  
numériques me facilitent le travail:**





# Vie professionnelle / vie privée ...

19



Articulation des temps

Liberté - Autonomie

Effacement de la frontière  
traditionnelle  
Invasion du domaine privée

Transformation des normes de  
disponibilités

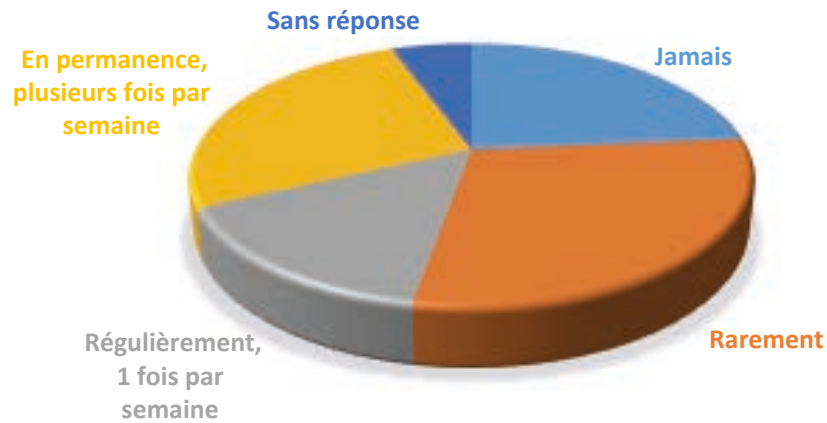
Problématique de mesure et suivi de  
la charge de travail

Les outils  
numériques au  
service de  
l'organisation  
vie privée – vie  
professionnelle  
?

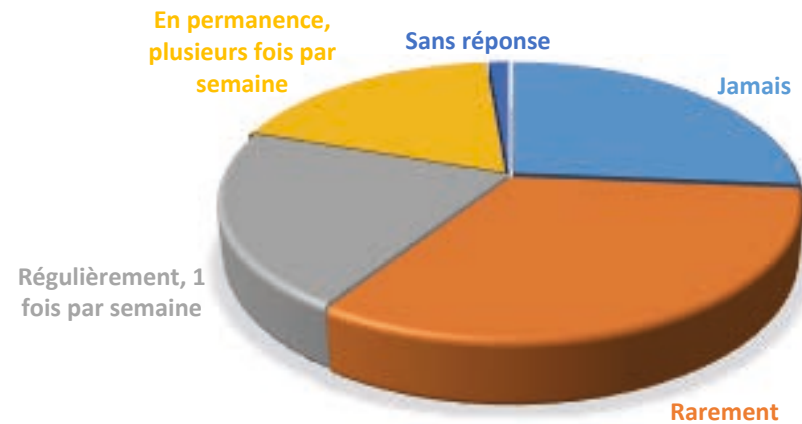
## *Vie professionnelle / vie privée ...*



### LES OUTILS NUMÉRIQUES ME PERMETTENT DE TRAVAILLER EN DEHORS DE MON BUREAU:



### GRACE AUX OUTILS NUMÉRIQUES IL M'ARRIVE DE TRAVAILLER EN DEHORS DES HEURES DE TRAVAIL:



# Rythme et intensité du travail



*Opportunité ou  
menace ?*



Meilleure organisation du travail

Meilleur accès à l'information

Rapidité, facilité des échanges

Productivité



Dispersion, interruption

« Infobésité »

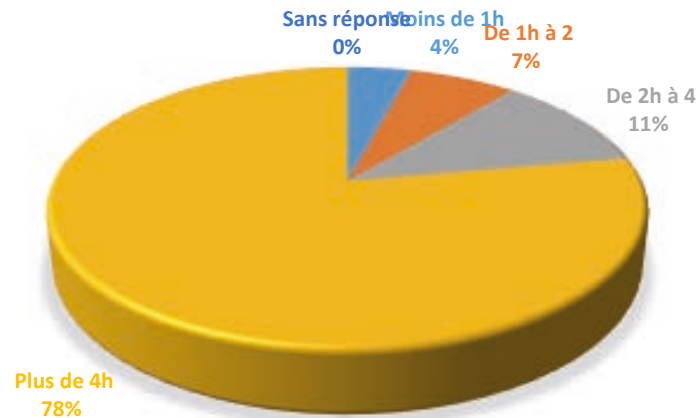
Contraintes de réactivité  
Culture de l'urgence

L'usage de notre temps et du  
temps des autres

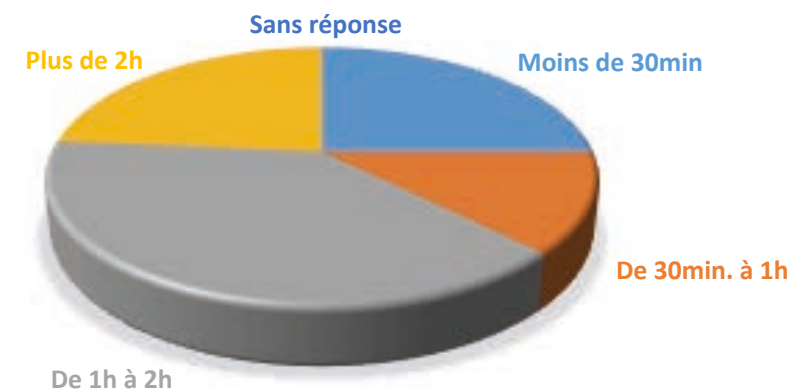
# Rythme et intensité du travail



EN MOYENNE PAR JOUR, J'ESTIME MON TEMPS DE TRAVAIL SUR LES OUTILS NUMÉRIQUES À:



EN MOYENNE PAR JOUR, J'ESTIME LE TEMPS CONSACRÉ À MA MESSAGERIE (RÉCEPTION, CLASSEMENT ET ENVOI DE MAILS) À:



# Entre autonomie et contrôle



**Le numérique au service d'objectifs contradictoires ?**



Liberté  
Marges de manœuvre

Travail nomade, télétravail...

Apprendre à d'autres sources...  
Réseaux sociaux internes et externes



Hyper-rationnalisation et reporting  
Normes de productivité

Poids du contrôle: Traçabilité  
La mémoire de la machine

Les multi évaluateurs en temps réel = liker !



# Le collectif



*L'arrivée des  
TIC ... une  
promesse de  
collaborativité  
augmentée ... un  
risque  
d'isolement ?*



Interactivité des utilisateurs  
Coordination  
Outils collaboratifs

Travail à distance



Rupture avec le collectif:  
Télétravailleurs & travailleurs non  
équipés

Affaiblissement des relations  
interpersonnelles  
Communication moins riche

# Le management



25

Articuler le  
management entre  
autonomie et  
contrôle.

Quel management à  
l'ère digitale ?  
Horizontalité ou  
verticalité ?



Reconsidération de la posture  
et des pratiques managériales

- Management de projet
- Management à distance
- Animation de communauté
- Management multiculturel



Surveillance

Contrôle

Traçabilité

# La santé au travail



26

*Quelle politique de santé au travail et de prévention des risques à l'ère du numérique ?*



Si outils et organisation permettent latitude organisationnelle et coopération facilitée = QVT et prévention primaire des RPS

Bien être  
Satisfaction



Epuisement, sur-engagement, charge de travail, pression

Ondes électromagnétiques

Troubles visuels, TMS

Avec l'arrivée des micro-ordinateurs et de la souris, des pathologies du membre supérieur se sont multipliées dès le début des années 1990.

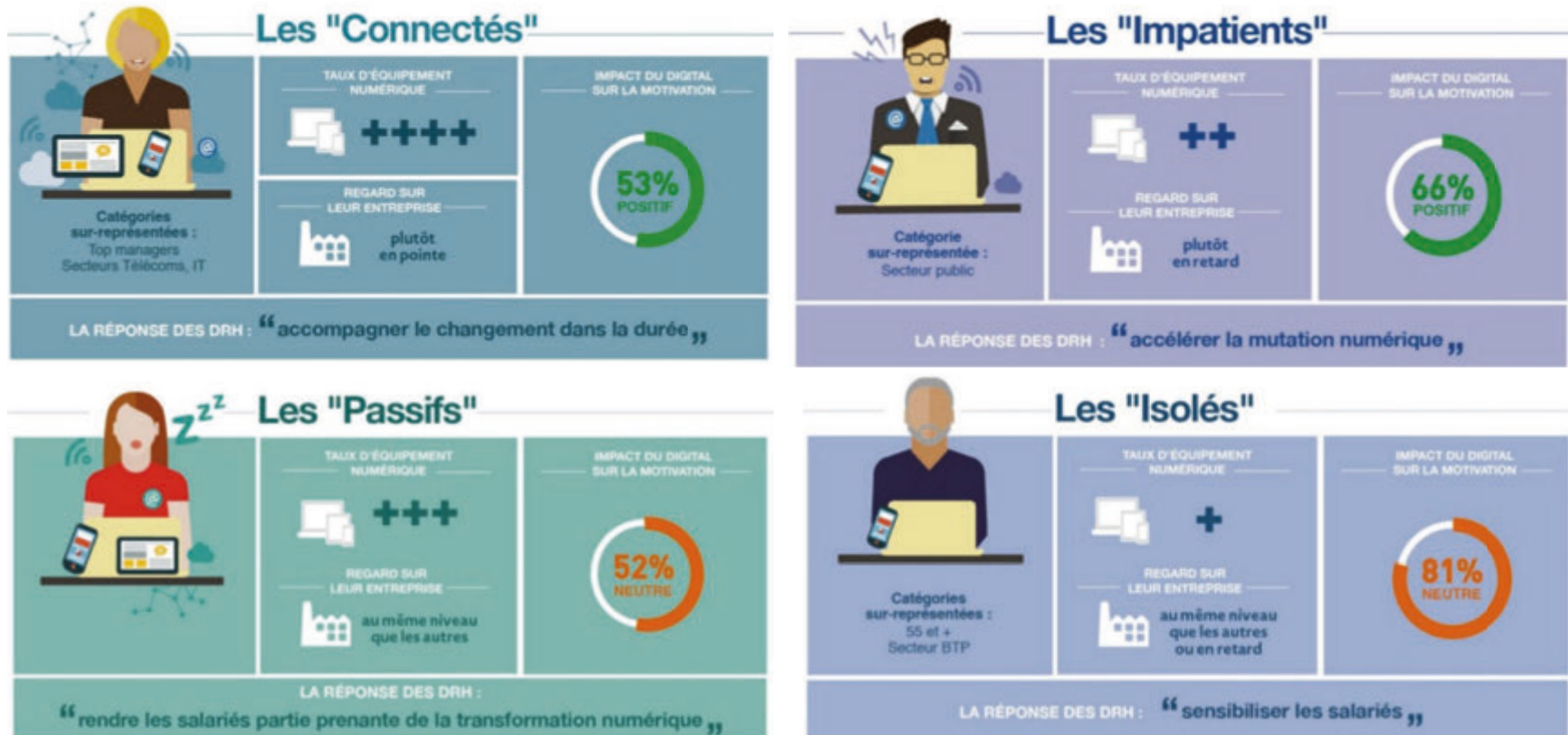


**En guise de synthèse**

# En guise de synthèse

28

## PRENDRE EN COMPTE LES SPÉCIFICITÉS DES SALARIÉS



LES SALARIÉS EUROPÉENS FACE À LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE  
BAROMETRE ENDERED – IPSOS 2015



# En guise de synthèse

29

## AGIR SUR ...

### LE CADRE DE TRAVAIL

**Ergonomie de l'espace** de travail : facteur de réussite de la transformation numérique de bien être et de qualité de vie au travail (QVT)

**Lieu de travail** : adaptation et évolution des modes d'organisation

**Temps de travail** : Intégration de nouvelles mesures (amplitude et charge de travail), respect du droit au repos, travail connecté

**Reconsidérer la mesure du temps et de la charge** de travail

### LES PRATIQUES MANAGERIALES

Implication du **top management** : véhiculer une culture d'entreprise du numérique, dialogue avec les différents acteurs

**Management des travailleurs à distance** : maintenir la communication et reconnaître le travail

**Développement des compétences et des parcours**

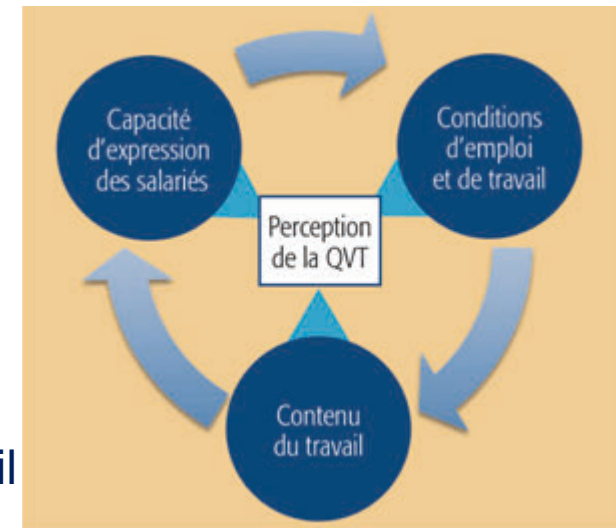
**Régulation d'usage** des moyens de communication numériques

**Espaces de discussion** sur le travail

## En guise de synthèse... Pour un numérique facteur de QVT

30

- **Pas de déterminisme technologique**
  - Les outils doivent être au service des choix d'organisation,
  - Ils ne déterminent ni verticalité ni horizontalité
- **Accompagner les salariés aux usages**
  - Les impliquer dans les choix ...
- **Partager les finalités / co-élaborer les règles d'usage**
  - **Animer des espaces de discussion** sur la qualité du travail en lien avec les usages et les cadres d'usage du numérique
    - ...confiance, dialogue et régulation
  - **Réfléchir autant en terme de droit à la déconnexion que de liberté de connexion**



# Merci de votre attention !

**Siège social Toulouse**

25 rue Roquelaine

31 000 TOULOUSE

☎ : 05 62 73 74 10

**Site de Montpellier**

1350 Avenue Albert Einstein

Le Phénix - Bât 9

34 000 MONTPELLIER

☎ : 04 99 52 61 44



[www.occitanie.aract.fr](http://www.occitanie.aract.fr)

[occitanie@aract.fr](mailto:occitanie@aract.fr)

