

# UTILISER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE POUR CHANGER LE TRAVAIL

UN GUIDE UGICT-CGT

« L'intervention de Technologia permet de structurer et rendre pérenne la réflexion des acteurs sur la QVT en offrant des repères simples, lisibles et concrets sous la forme d'une cartographie. »



**Jean-Claude Delgènes**, vous êtes le fondateur et le directeur général de Technologia, cabinet spécialisé dans la prévention des risques professionnels.

Alors que vous vous êtes fait connaître comme préventeur des risques psychosociaux (RPS) au moment des grandes crises chez Renault ou France Telecom, on préfère désormais utiliser le mot de qualité de vie au travail (QVT).

**Est-ce un simple effet de mode ou la différence entre RPS et QVT signifie-t-elle autre chose ?**

**JCD :** La différence entre les deux est celle qui existe entre le diagnostic (il existe des risques pour la santé psychologique au travail) et l'objectif de réduire ces risques et de privilégier le travail sain.

Elle correspond à la prise de conscience qui a eu lieu en France et que l'on pourrait appeler le « premier âge » de la prévention : entre 2001 avec la mise en place du document unique d'évaluation des risques et 2007-2009 qui correspondent aux crises suicidaires chez Renault et chez France Télécom, la prévention des risques professionnels, et notamment des risques psychosociaux, s'est invitée dans le champ de la santé au travail.

A partir de 2010, le second plan « Santé au travail » et l'apport de différents rapports ont cherché à faire des RPS un objet de dialogue social. De leur côté, les CHSCT ont gagné en compétences et en maturité sur ces questions.

Enfin, l'accord national interprofessionnel sur la QVT en 2013 et la loi Rebsamen en instituant une négociation annuelle obligatoire sur la QVT et l'égalité femmes-hommes sont venus clore cette période. Pourtant, le bilan de cet « Acte I » de la prévention n'a pas été encore formellement tiré. Les réformes en cours peuvent, il est vrai, interrompre cette évolution.

**C'est l'heure de « l'acte II » ? En quoi consiste-t-il ?**

**JCD :** En effet ! Nous disposons d'études, de diverses réglementations, et d'expérimentations qui ont permis d'acquérir une connaissance approfondie de la QVT. Mais tous ces outils et méthodes ne valent que s'ils sont mis en œuvre et s'inscrivent de manière durable dans la vie de l'entreprise.

Or, force est de constater qu'à ce jour peu d'entreprises se sont pleinement engagées dans cette voie. Il faut

donc passer à « l'acte II ». Pour cela, la loi du 17 août 2015, dite loi Rebsamen a défini de nouvelles obligations qui n'ont pas été remises en cause par les ordonnances sur le Code du travail : chaque année, quel que soit l'effectif de l'entreprise, une obligation de négocier sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail a été instituée.

C'est l'occasion de surmonter la difficulté à inscrire la QVT dans un contexte de changement permanent (fusions acquisitions, plans sociaux, réaménagements ou réorganisations). Or, ces changements ont un impact fort sur les salariés. Les organisations du travail doivent absolument « produire de la santé » pour les salariés. Cet objectif doit être porté par les dirigeants et négocié par les élus du personnel à tous niveaux.

**Concrètement, comment agissez-vous ?**

**JCD :** Lorsqu'il accompagne des négociations sur la QVT, le cabinet Technologia livre d'abord un diagnostic préalable analysant les impacts des changements sur la santé. Il s'agit de structurer et rendre pérenne la réflexion des acteurs sur le sujet en leur offrant des repères simples, lisibles et concrets sous la forme d'une cartographie.



Cette cartographie est essentielle à plusieurs titres : elle devient un objet de dialogue social car elle objective à un moment donné, dans un document lisible par tous, la situation réellement vécue par les collectifs de travail et permet donc de définir un plan d'actions : on sait sur quels facteurs agir, pour quels services ou quels métiers, ce qu'on ne doit surtout pas toucher etc.

Elle est évolutive et offre donc la capacité de suivre dans le temps la modification des facteurs sur lesquels on a choisi collectivement d'agir par la mise en place de plans d'actions. Elle permet également de s'adapter et de faire face à des changements permanents, donc de piloter par « gros temps » sans sacrifier l'objectif de qualité de vie au travail.

Pour plus d'informations :

[www.technologia.fr](http://www.technologia.fr)

01.40.22.93.63

## ÉDITO

LE NUMÉRIQUE AUTREMENT

P 7

## SYNTHÈSE

UTILISER LA TRANSFORMATION  
NUMÉRIQUE POUR AMÉLIORER LA QVT

P 8

## 01

POURQUOI CE GUIDE ?

- 1 Le contexte
- 2 Objectif du guide

P 10

## 02

MÉTHODOLOGIE POUR ÉLABORER LE GUIDE

- 1 Les entretiens experts
- 2 Synthèse interprofessionnelle des entretiens experts
- 3 Verbatim issus des entretiens experts

P 13

## 03

PROPOSITIONS

- 1 Présentation et format des propositions
- 2 Tableau récapitulatif
- 3 Organisation du temps de travail, son environnement et ses espaces (fiche 1 à 5)
- 4 Temps de travail et déconnexion (fiche 6 à 9)
- 5 Management et formation (fiche 10 à 13)
- 6 Droit d'expression (fiche 14 à 16)

P 18

## 04

ANNEXES

P 62

- ANNEXE 1 Mots-clés par fiche
- ANNEXE 2 Grille des entretiens experts
- ANNEXE 3 Outil de diagnostic QVT angle numérique
- ANNEXE 4 Formation associée à ce guide pour les négociateurs QVT
- ANNEXE 5 Plateforme numérique de partage
- ANNEXE 6 Ressources
- ANNEXE 7 Acteurs et organismes



10161-1704

Malakoff Médéric lance la nouvelle démarche responsable  
Entreprise territoire de santé qui intègre des services innovants  
aux garanties d'assurance.

Orientation dans l'offre de soin, prévention, dépistage, coaching...  
améliorent le bien-être des salariés et contribuent à la performance  
des entreprises.

Pour en savoir plus :

[entreprise-territoire-de-sante.malakoffmederic.com](http://entreprise-territoire-de-sante.malakoffmederic.com)

Votre contact : [contact-branches@malakoffmederic.com](mailto:contact-branches@malakoffmederic.com)



malakoff médéric

SANTÉ • PRÉVOYANCE • RETRAITE

# ÉDITO

ÉDITORIAL

## CONSTRUIRE LE NUMÉRIQUE AUTREMENT

Depuis 4 ans, le baromètre annuel Ugict-CGT / Viavoice rappelle que pour l'encadrement l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle (68%) et la qualité de vie au travail (54%) sont les deux premières priorités. Ces deux aspirations majoritaires parmi les cadres et les professions techniques montrent la nécessité d'engager un travail de fond pour répondre aux d'insuffisances criantes et au décalage croissant entre « ce qu'il conviendrait de faire » et « ce qui est fait réellement ».

La transformation numérique des entreprises et des administrations nous donne l'opportunité de réinterroger les modes d'organisations et de fonctionnement des collectifs de travail.

1<sup>ère</sup> organisation syndicale française à tirer la sonnette d'alarme sur l'explosion du travail numérique en dehors du temps et du lieu de travail des salarié-e-s, l'Ugict-CGT est à l'origine de cette prise en compte dans le débat public et des avancées obtenues dans certaines entreprises sur le droit à la déconnexion suite à sa campagne syndicale lancée en septembre 2014.

Référence syndicale sur le numérique, l'Ugict-CGT entend être force de propositions novatrices pour construire les nouveaux droits qui doivent accompagner la transformation numérique des entreprises et des administrations.

Ce guide s'inscrit dans cette démarche, c'est un des nouveaux outils que l'Ugict-CGT met à disposition des équipes syndicales pour promouvoir une meilleure qualité de vie au travail, et un meilleur équilibre entre la vie personnelle et la vie privée.

MARIE-JOSÉ KOTLICKI

secrétaire générale de l'Ugict-CGT

# SYNTHÈSE

## SYNTHÈSE

### UTILISER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE POUR AMÉLIORER LA QVT EST NÉCESSAIRE ET POSSIBLE SI ON RÉUNIT CERTAINES CONDITIONS

Réussir la transition numérique nécessite d'accepter de mettre en œuvre le changement autour de 3 repères fondateurs :

- Placer l'utilisateur-trice des outils numériques au cœur de la transition;
- Accepter la contradiction et considérer simultanément les effets facilitateurs et les effets contraignants des nouveaux outils;
- Prendre en compte les contextes organisationnels et individuels d'utilisation des outils numériques et abandonner l'idée de solutions universelles et impersonnelles.

METTRE LA TRANSITION NUMÉRIQUE AU SERVICE DE LA QVT NÉCESSITE D'AGIR SUR **3** AXES :

**1** . AFIN DE FAVORISER LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PRÉVENIR LES RISQUES POUR LA SANTÉ (PHYSIQUE ET MENTALE) LIÉS À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES POSTES DE TRAVAIL, DU CONTENU PROFESSIONNEL, DES COLLECTIFS ET DES PROCESS DE TRAVAIL, IL S'AGIT, EN PARTICULIER, DE VEILLER :

- Au niveau d'information et de formation ;
- À la charge de travail et à sa durée réelle (« relaxer le temps de travail », Christophe Degryse, ETUI);
- Au soutien du collectif de travail par la ligne managériale;
- Au maintien d'un certain degré d'autonomie ;
- À assurer une juste reconnaissance et la confiance dans les relations de travail ;
- À réguler collectivement les dysfonctionnements possibles en agissant sur l'organisation et les relations de travail ;
- À développer et maintenir un SI (Système d'Information) et des applicatifs professionnels fiables et performants ;

- À apporter des garanties sur les conditions de collectage, de stockage et d'utilisation des données personnelles;
- À la qualité du management de proximité.

2. AFIN D'AIDER L'ENCADREMENT À EXERCER SA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET À JOUER SON RÔLE DANS LA PRÉVENTION SUR LES RISQUES POUR LA SANTÉ LIÉS À LA TRANSFORMATION DES POSTES ET DES COLLECTIFS DE TRAVAIL, IL EST NÉCESSAIRE DE PRENDRE UN ENSEMBLE DE DISPOSITIONS AUTOUR DE DEUX AXES PRINCIPAUX :

- La mise en place d'un droit d'expression et de propositions alternatives pour la conduite du changement;
- La mise en place d'un droit à la déconnexion effectif en encadrant l'usage des outils numériques et en garantissant une charge et une durée de travail non excessives.

Le management doit être réinvesti à partir de l'activité réelle et des nouveaux rapports au travail. Le management de proximité a la clef, pourvu qu'on lui laisse les marges de manœuvre, pour trouver les réponses adaptées aux injonctions contradictoires qu'il a à gérer en situation d'exercice professionnel.

3. AFIN DE RÉUSSIR À OBTENIR ET MAINTENIR LA COHÉSION SOCIALE DANS UN CONTEXTE ÉVOLUTIF ET POTENTIELLEMENT DISRUPTIF, IL EST NÉCESSAIRE D'INVESTIR DANS :

- La qualité du dialogue social avec les organisations syndicales;
- La qualité des relations sociales au sein de la communauté de travail.

Les outils numériques peuvent faciliter le partage et la co-construction de projet en élargissant les possibilités d'échanges d'une part entre les organisations syndicales et la direction, d'autre part au sein des équipes de travail.

Le degré de réussite de la transformation numérique sera étroitement lié à la façon dont les salarié-e-s et l'encadrement sont associé-e-s à la définition et à la conduite des projets de transformation. Car, au final, le degré d'acceptabilité des évolutions et le degré d'implication dans les solutions proposées sera fonction de leur qualité, et donc du niveau de prise en compte des attentes exprimées et de la reconnaissance reçue en retour des efforts d'adaptation au changement.

C'est à ces conditions que la transformation numérique ne sera pas synonyme de dérèglementation sociale, mais au contraire un vecteur pour lier progrès technologique et progrès social, et ainsi donner du sens aux évolutions en cours et à venir.

# 01 POURQUOI CE GUIDE ?

## LE CONTEXTE

Le développement du numérique<sup>1</sup> et l'introduction de ses outils dans les entreprises bouleversent leur organisation et leur fonctionnement, et changent les conditions de travail des salarié-e-s. Le rythme de ces évolutions s'accélère.

Le numérique est synonyme de dématérialisation et de désynchronisation pour l'activité productive, mais aussi synonyme d'immédiateté dans les processus et les rapports au travail.

### IL INDUIT :

- un éclatement des unités de lieux et de temps ;
- la dématérialisation du poste de travail et le développement du travail nomade ;
- un accroissement des tensions entre autonomie et contrôle ;
- une redéfinition du périmètre des métiers et de leur contenu.

Ce nouveau cadre spatio-temporel et d'autonomie contrôlée nécessite de redéfinir les nouveaux cadres de régulation des espaces de travail. Dans le même temps, face à l'accélération des changements et à la fragmentation des tâches, les salarié-e-s souhaitent retrouver du sens et de la cohérence dans leur activité professionnelle.

Toutes les entreprises et les collectivités publiques, qu'elles soient fournisseurs de services, de travaux ou de matériels, vont devoir prendre en compte l'automatisation croissante des tâches simples et répétitives par la robotisation et l'intelligence artificielle, ainsi que le risque de développement du travail à la tâche se substituant au travail salariat avec les plateformes de mise en relation en ligne.

On distingue plusieurs attitudes des directions pour la conduite de ces changements : de la marche forcée (sans les équipes et même parfois contre leurs attentes) à la négociation, en passant par la passivité. La négociation reste la solution la moins utilisée. Cela traduit la difficulté des directions à remettre en cause leurs pratiques managériales. En particulier, le fonctionnement pyramidal

et la gestion par objectifs déconnectés de la réalité des conditions d'exercice professionnel et des nouveaux modes de travail.

La **Qualité de Vie au Travail** (QVT), objet de négociation obligatoire dans le cadre de l'EP-QVT (Egalité professionnelle - Qualité de vie au travail), se trouve à la croisée de nombreux paramètres interdépendants. Elle renvoie à des questions à la fois individuelles et collectives. A l'heure de la transformation numérique des organisations du travail, appréhender la QVT sous cet angle nouveau qu'est la dimension numérique, éclaire sur les nouveaux enjeux, les nouveaux risques, et aussi les nouvelles possibilités qu'offre le numérique pour améliorer la qualité de vie au travail et l'équilibre vie professionnelle et vie privée. La prise en compte de l'expression des professionnels sur ces évolutions est essentielle pour construire les bonnes solutions et répondre aux besoins.

## LES OBJECTIFS DU GUIDE

Il apporte des éléments d'analyse et de propositions. Il éclaire les négociateurs sur les points essentiels à aborder pour améliorer la qualité de vie au travail dans le cadre des évolutions liées à la transformation numérique, de façon à :

1. FACILITER L'APPROPRIATION DES ENJEUX QVT ET LA RECHERCHE DE SOLUTIONS OPÉRATIONNELLES ;

2. INSCRIRE CES ÉVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES DANS LE SENS D'UNE AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL ET DE L'ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE /VIE PROFESSIONNELLE EN RÉPONDANT AUX ATTENTES EXPRIMÉES PAR LES SALARIÉ-E-S.

<sup>1</sup> On entend par numérique :

- Les systèmes informatiques d'entreprise intégrés qui induisent la standardisation et la centralisation
- Les services de communication qui transforment la coordination, au sein et entre les collectifs de travail
- Les outils de travail coopératifs ayant pour fonction de favoriser les échanges, l'innovation et la créativité

## D'AUTRES OUTILS DISPONIBLES :

- La formation pour les négociateurs
- Le diagnostic « QVT et numérique »
- Le guide du droit à la déconnexion
- Le guide pour négocier le forfait jours : <http://www.ugict.cgt.fr/articles/references/forfait-jours-guide-pratique-2016>
- Le calculateur forfait jours : <http://ugict.cgt.fr/deconnexion/simulateurs-sup-au-forfait-jour/>

## ET D'AUTRES OUTILS QUI SERONT DISPONIBLES DÉBUT 2018

- Le guide RH de proximité
- Le guide cadre de proximité
- L'application smartphone « Ma pointeuse perso »

## 1 - ENTRETIENS EXPERTS

Le guide est réalisé à partir d'enquêtes de terrain dans les secteurs d'activité où les entreprises sont confrontées à leur mutation numérique.

Ces entretiens collectifs par métier ont nourri et complété le travail de l'Ugict-CGT déjà engagé dans les entreprises et les administrations depuis plusieurs années, notamment depuis le lancement de sa campagne pour **le droit à la déconnexion** (septembre 2014).

Ces entretiens experts ont eu lieu avec des professionnels issus de branches, d'entreprises, et de métiers ayant subi de fortes transformations avec l'intégration du numérique : édition, journalisme, télécoms, banque, assurance, énergie, industrie et service.

Ils ont été conduits par l'**Ugict-CGT**, qui a pu s'appuyer sur le groupe de travail ICT & numérique national et interprofessionnel de l'Ugict-CGT et du pôle cadre de l'Ugict-CGT.

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail (ANACT) a apporté son expertise en participant à certains entretiens experts et en aidant à l'élaboration des différents outils.

Dans le cadre des évolutions liées au numérique, ces entretiens collectifs (2 à 7 participants d'un même métier par entretien) ont eu pour but, à partir de l'expertise professionnelle détenue par les salarié-e-s participant aux entretiens experts, d'aborder l'ensemble du champ du questionnement relatif :

- à l'environnement de travail et aux conditions réelles d'exercice professionnel ;
- au contenu du travail et à l'évolution du métier.

Lors de ces entretiens experts, deux axes essentiels ont été traités au regard des conditions d'exercice professionnel et de l'expertise métier :

- les évolutions constatées ;
- les évolutions souhaitables.

Les thématiques suivantes ont été abordées :

- Organisation du travail ;
- Management ;
- Emploi et compétences ;
- Condition de travail et vie personnelle ;
- Dialogue social ;
- Autre sujet spécifique à la profession.

## 2 - VERBATIM ISSUS DES ENTRETIENS EXPERTS

A partir du contenu des entretiens experts, des verbatim ont été réalisés pour mettre en exergue certaines problématiques incontournables sur la qualité de vie au travail et l'équilibre vie professionnelle / vie privée. Ces verbatim illustrent les éléments de contexte des thématiques du guide et argumentent dans le sens des propositions.

## 3- SYNTHÈSE INTERPROFESSIONNELLE DES ENTRETIENS EXPERTS

La synthèse interprofessionnelle des entretiens experts a dégagé les points communs des différents secteurs autour de 3 volets :

1. ÉVOLUTIONS/TRANSFORMATIONS COMMUNES CONSTATÉES ;
2. ÉVOLUTIONS/SOLUTIONS COMMUNES SOUHAITABLES (FACILITATION DU TRAVAIL, QUALITÉ DU TRAVAIL, ÉTHIQUE, AIDE À LA DÉCISION ...);
3. FOCUS PROPRE AUX MÉTIERS NÉCESSITANT UNE APPROCHE DIFFÉRENTE LIÉE À LA SPÉCIFICITÉ DU MÉTIER (SOLUTIONS PROPRES).

Cette synthèse met en évidence les interrogations de la QVT corrélées à la mutation du travail avec l'introduction des outils numériques, les changements d'organisation et de process de travail. Les propositions qui suivent, visent à apporter des réponses pour améliorer le rapport au travail, les conditions de travail, et l'équilibre vie privée et vie professionnelle.

La synthèse interprofessionnelle a mis en évidence quatre axes essentiels correspondant aux enjeux liés au numérique en matière de QVT :

- Espace, environnement et organisation du travail ;
- Temps de travail et déconnexion ;
- Management et formation.
- Droit d'expression

*Inscrire la transformation numérique des entreprises dans une logique d'amélioration de la qualité de vie au travail et d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, c'est construire le travailler autrement de demain en sachant anticiper les enjeux sociaux qui sont posés.*

Cette synthèse a été réalisée à partir du résultat des expressions libres et collectives de professionnels Ingénieur-e-s, cadres, et de professions techniques sur les évolutions de leur condition d'exercice professionnel et leur métier. Dénommés « entretiens experts », ces entretiens collectifs et par métier ont eu lieu entre octobre 2016 et mars 2017. Ils ont rassemblé, par groupe de 2 à 7 personnes (hors représentants ANACT et Ugict-CGT), 52 professionnels ingénieur-e-s, cadres, et de professions techniques des secteurs de l'énergie, la banque, les télécoms, le journalisme, l'édition, les services, et l'industrie.

Ces entretiens experts ont permis, à partir de l'expertise métier des professionnels auditionnés :

- **d'avoir un regard terrain précis sur les évolutions en cours liées à la transformation numérique de leur environnement de travail et leur métier ;**
- **de mettre en évidence les pistes sur ce qu'il serait opportun d'entreprendre pour améliorer les conditions d'exercice professionnel, le contenu du travail et l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.**

La synthèse interprofessionnelle de ces « entretiens experts » nous oriente donc vers les sujets à traiter et les solutions à apporter pour inscrire la transformation numérique des entreprises dans le sens d'une amélioration des conditions de vie et de travail.

# LES 4 MESSAGES CLÉS

## 1. STABILISER LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL ET PROCÉDER PAR EXPÉRIMENTATIONS

Le passage en mode numérique, avec un flux de tâches et de demandes internes ou externes de plus en plus conséquentes, nécessite d'anticiper la montée en charge de l'activité qui résulte de la conjonction de plusieurs facteurs s'ajoutant les uns aux autres : dématérialisation des tâches, modification des processus de traitement, logique apprenante à la fois pour les salarié-e-s et les client-e-s, gestion de personnels n'ayant pas la même faculté d'adaptation aux nouveaux outils numériques...

Dans un contexte déjà instable des organisations et aussi disruptif sur le plan technologique, engager la transformation numérique des processus de travail, du contenu des métiers et des postes de travail sans stabiliser les organisations et l'emploi est périlleux. Utiliser l'expérimentation et découper par phase les évolutions liées à la transformation numérique, en séquençant les étapes sans les juxtaposer, représenterait un plus pour la qualité de vie au travail et permettrait de laisser moins de monde sur le bord du chemin.

## 2. RELAXER LE TEMPS DE TRAVAIL ET RENDRE LE DROIT À LA DÉCONNEXION EFFECTIF

L'intensification du travail est une réalité largement partagée. Charge de travail allant crescendo, durée du temps de travail sans réelle délimitation, disponibilité augmentée, logique d'immédiateté pour les réponses attendues, etc. L'activité professionnelle se résume à courir sur un rythme de 100 mètres un marathon. Des stratégies personnelles sont mises en place pour faire face et gérer ces contraintes, notamment en utilisant les « temps morts » dévolus normalement aux pauses, aux temps de repos ou à la vie privée. Départ plus tôt, travail à domicile, traitement de la messagerie professionnelle pendant les transports, etc.

Pour rendre effectif le droit à la déconnexion, il est nécessaire d'étudier en amont de chaque projet la charge de travail réelle prévisible, à la fois individuelle et collective, afin d'ajuster les moyens en conséquence. Rappelons que réduire le temps de travail réel permet d'accroître la productivité horaire. La spécificité Ile-De-France, ainsi que de certaines grandes agglomérations, nécessiterait de travailler à une prise en compte des temps de tous les temps de déplacements afin d'augmenter l'autonomie dans l'organisation de son temps de travail et/ou favoriser la proximité résidentielle par rapport au lieu de travail. L'aspiration au télétravail à domicile et dans des lieux tiers (sur la base d'un ou 2 jours par semaine) s'explique aussi par ce contexte.

### 3. DÉVELOPPER UN MANAGEMENT BASÉ SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ET LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL APPRENANTES

Il s'agit de favoriser l'intelligence collective dans les organisations de travail en utilisant les possibilités de communication et d'activité collective toujours plus grandes grâce à la conjugaison de l'effet réseau (lié au développement des infrastructures et moyens télécoms), et du numérique (lié à la dématérialisation et aux services associés). Cela passe par un mode de fonctionnement favorisant la décentralisation des savoirs et des pouvoirs ; le développement de l'autonomie des individus, reconnus pour leur expertise, et valorisés en tant que créateurs de sens. L'interactivité entre les membres de la communauté de travail permettant simultanément que les savoirs individuels soient collectés et circulent pour être partagés et augmentés par chacune et chacun.

Les apprentissages sont à la fois individuels et collectifs. Développer la cognition partagée et le retour d'expérience dans un contexte professionnel complexe, c'est favoriser la capacité d'un groupe à collaborer pour construire ses propres solutions adaptées à une situation donnée. Ces formes d'organisation apprenantes valorisent la part de chacune et chacun dans la communauté de travail et augmentent l'efficacité des organisations.

### 4. FAVORISER LE DROIT D'EXPRESSION ET LA QUALITÉ DU DIALOGUE SOCIAL

Les conditions de travail laissent peu de place pour les temps d'échanges au sein des équipes et entre les équipes. Or, il est nécessaire de libérer du temps pour favoriser ces temps d'échanges qu'Yves Clot nomme « la dispute professionnelle », afin de mieux répondre aux nouvelles questions relatives aux conditions d'exercice professionnel qui se posent avec les transformations en cours.

Le développement de certaines formes de précarité - comme dans le métier de journaliste, par exemple - montre la nécessité de définir un cadre garantissant un minimum de droits sociaux (droit du travail, protection sociale, éthique professionnelle, etc.), notamment pour celles et ceux qui échappent à une forme d'emploi stable. Ces nouveaux droits sont nécessaires pour garantir l'exercice de la liberté d'expression, l'éthique professionnelle et la qualité du travail.

Autre axe fondamental, la libération de temps pour l'exercice du droit syndical afin d'améliorer la qualité des relations sociales et le dialogue social. Elaborer les réponses adéquates aux évolutions en cours nécessite de s'inscrire dans une logique de co-construction et de co-innovation pour atteindre l'objectif de cohésion sociale au sein des communautés de travail.

# 03 PROPOSITIONS

## PRÉSENTATION DES PROPOSITIONS

### LES PROPOSITIONS SONT CONÇUES À PARTIR :

- De la synthèse interprofessionnelle des entretiens experts et des verbatim ;
- Des résultats des campagnes sur le droit à la déconnexion menées dans les différentes entreprises et administrations, ou études sur le sujet demandées par les organisations CGT ;
- Des guides de l'ANACT, notamment ceux traitant des sujets se rapportant à la QVT ;
- Des différents baromètres (ANACT, 50 ans de l'APEC) et des baromètres annuels Ugict-CGT / Viavoice ;
- Des rapports réalisés sur le numérique et le travail, notamment ceux du CNNum, de France Stratégie, et de Bruno Mettling « *Transformation numérique et vie au travail* ».

Les différentes ressources documentaires sont en [annexe 7](#) de ce guide.

L'ensemble des propositions sont organisées par thématiques autour des 4 axes essentiels identifiés par la synthèse interprofessionnelles des entretiens experts.

## FORMAT DES PROPOSITIONS

Le format synthétique par fiches des propositions vise à faciliter leur appropriation et leur utilisation. A chaque thématique correspond une fiche.

Ces fiches ont pour fonction d'aider les négociateurs à formuler des propositions pertinentes dans le cadre de la négociation.

Deux entrées existent : par thématique et par mot-clé (en annexe).

# ORGANISATION DU TRAVAIL, SON ENVIRONNEMENT ET SES ESPACES

FICHE	THÈME	PROBLÉMATIQUE MAJEURE	MOTS-CLÉS (NON-EXHAUSTIF)
1	Reconfiguration des organisations, fractionnement du temps et du travail	Limiter le fractionnement du temps et du travail	continuité, échanges, fractionnement, freelance, plateforme, procédures, réseaux, risques, tâche, travailleur indépendant, sous-traitants, urgence.
2	Numérique et ergonomie des espaces de travail	Prévenir les TMS et assurer une réelle qualité de vie au travail	bruit, concentration, ergonomie, open space, surveillance, TMS, zapping.
3	Télétravail, co-working, nomadisme, mobilité	Assurer un management de proximité pour les équipes déportées	co-working, égalité, environnement, espaces partagés, mobilité, nomadisme, organisation, outils, téléconférence, télétravail, travail distant, travail mobile.
4	Charge de travail et intensification du travail	Combattre l'urgence permanente	charge de travail, épuisement, immédiateté, pression managériale, réorganisation, urgence
5	Sécurité des données et des utilisateurs	Promouvoir la sécurité des données hors de l'entreprise	charte, délinquance, données, droits, formation, obligations, piratage, responsabilités, risques, sécurité, travail distant

# TEMPS DE TRAVAIL ET DÉCONNEXION

FICHE	THÈME	PROBLÉMATIQUE MAJEURE	MOTS-CLÉS (NON-EXHAUSTIF)
6	Disponibilité et déconnexion	Etre disponible - Pouvoir s'isoler	continuité, déconnexion, disponibilité, réactivité, sollicitations, souffrance, tâche
7	Temps de travail masqué	Contrôler le temps de travail masqué	burn-out, charge de travail, charte, dépassement, encadrement, forfait- jours, réseau, temps de travail, travail masqué, travail réel
8	Frontière vie professionnelle / vie personnelle	Séparer contractuellement la vie privée de la vie professionnelle	charge de travail, concentration, déconnexion, droits, égalité, formation, plage horaire, temps libre, temps de travail, vie privée
9	Forfait-jours et santé au travail	Encadrer strictement le forfait jours	alerte, charge de travail, dépassement, épuisement professionnel, forfait-jours, heures supplémentaires, santé au travail, temps partiel, temps de travail réel

# MANAGEMENT ET FORMATION

FICHE	THÈME	PROBLÉMATIQUE MAJEURE	MOTS-CLÉS (NON-EXHAUSTIF)
10	Management et soutien	Combattre l'isolement - Faciliter le travail en équipe	isolement, management, réseaux d'échanges, soutien
11	Emploi salariat et travail des indépendants	Préserver l'environnement stable du salariat	auto-entreprenariat, droits, dumping social, emploi, protection, responsabilité, salariat, subordination, travailleur indépendant
12	Traçabilité, autonomie et reconnaissance	Favoriser l'autonomie et la reconnaissance	autonomie, collecte, compétences, co-working, critères, données, évaluation, management, nomadisme, organisation, performance, plateforme, procédures, reconnaissance, reporting, télétravail, traçabilité
13	Accompagnement et formation à l'utilisation des outils numériques	Rendre efficient les formations des utilisateurs	accompagnement, charge de travail, compétence, e-learning, formation, plan de formation, qualité

# DROIT , D'EXPRESSION

FICHE	THÈME	PROBLÉMATIQUE MAJEURE	MOTS-CLÉS (NON-EXHAUSTIF)
14	Droit d'expression et réseaux sociaux d'entreprise	Utiliser son droit d'expression	devoirs, dialogue, droits, échanges, espaces, expression, lanceur d'alerte, règlement intérieur, réseaux sociaux, responsabilité sociale, secret.
15	Droit d'expression, latitude décisionnelle et conduite du changement	Rôle contributif de l'encadrement et droit d'expression de l'encadrement	animation, changement, collectif de travail, conduite du changement, dispersion, droit, encadrement, expression, injonctions, motivation, qualité, soutien, tiers lieux.
16	Relations sociales et dialogue social	Construire les évolutions des organisations de travail	co-construction, codécision, cohésion sociale, collectifs de travail, dialogue social, droit d'intervention, échanges, expertise, IRP, négociation, organisations, outils, qualité, relations, santé au travail, sous-traitants

**ORGANISATION DU TRAVAIL,  
SON ENVIRONNEMENT  
ET SES ESPACES**

# Fiche 1

## RECONFIGURATION ET INSTABILITÉ DES ORGANISATIONS DE TRAVAIL



### ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- Le périmètre des collectifs de travail s'élargit, les interlocuteurs changent, le mode de fonctionnement par projet est le plus répandu. Avec les outils numériques qui rendent le travail possible de n'importe où et n'importe quand, les entreprises organisent le travail sur un mode plus fragmenté et dispersé, via des prestataires issus des plateformes numériques notamment;
- Les TIC (Technologies d'Information et de la Communication) transforment la manière de travailler en autorisant la cohabitation d'une multitude de tâches en parallèle avec des temporalités différentes

En l'absence de cohérence globale et partagée, cela n'est pas sans conséquences négatives sur l'efficacité au travail ;

- Le contenu professionnel a pris le virage du tout numérique: dossiers, indicateurs de suivis, échanges d'informations, contacts directs avec les collègues, reportings... Les informations nécessaires sont de plus en plus sur le réseau intranet de l'entreprise et pas toujours accessibles facilement ;
- Les demandes d'un hiérarchique et/ou entre collègues, le reporting, etc. ont souvent un caractère d'urgence et viennent interrompre l'activité en cours ;
- Les formes de communication changent : les collègues ou prestataires appartenant à la communauté de travail sont joints par l'intermédiaire d'outils ce qui exclut une certaine richesse des échanges humains.

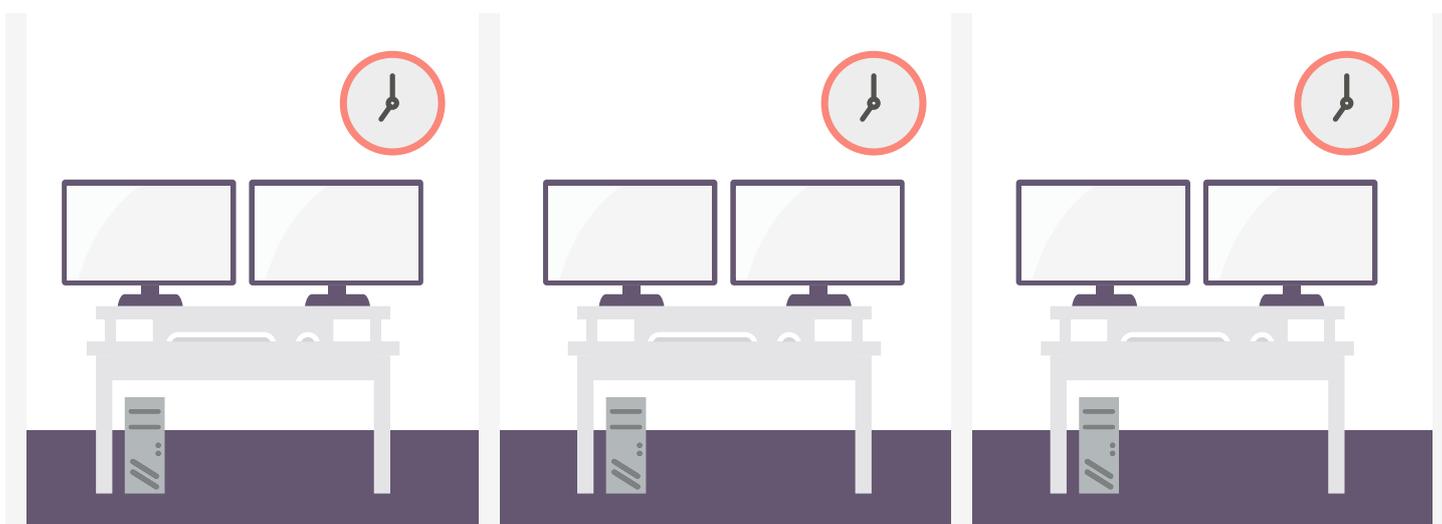
## COMMENT PERMETTRE AUX SALARIÉ-E-S DE SE RÉAPPROPRIER L'ORGANISATION DE LEUR TRAVAIL DE MANIÈRE PÉRENNE DANS LES CHANGEMENTS EN COURS ?

### PROPOSITIONS

- Placer les salariés utilisateurs des outils numériques au cœur des transitions procédurales afin d'éviter les dysfonctionnements dans l'activité professionnelle ;
- Dans le processus de transition, favoriser la cohabitation entre ce que l'on connaît et le nouveau afin d'éviter les pertes de repères et faciliter l'appropriation des nouvelles configurations de travail.
- Porter une attention particulière à la continuité de l'activité professionnelle en limitant les interactions intempestives dans le cadre des échanges managers-équipe ou entre collègues, qui fractionnent l'activité ;
- Trouver des modes de participations favorisant les rencontres et les échanges entre les managers et leur équipe avec les indépendants (freelancers) travaillant pour cette entreprise, afin d'assurer la cohérence de l'activité globale et limiter le plus possible la discontinuité et le fractionnement des tâches ;
- Adapter les moyens à la charge de travail supplémentaire que représente chaque projet ;
- Afin de ne pas ajouter d'instabilité aux organisations de travail existantes veiller au niveau de formation et de maîtrise des outils numériques des chefs de projets.

# Fiche 2

## NUMÉRIQUE ET ERGONOMIE DES ESPACES DE TRAVAIL



### ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

L'environnement de travail en espace ouvert, sans poste de travail personnalisé et en nombre inférieur au nombre de salarié-e-s, est souvent la solution adoptée par les entreprises pour limiter la surface d'occupation et augmenter le taux d'occupation des positions de travail.

**Ce mode d'agencement est souvent inadapté sur plusieurs aspects :**

- Le bruit ambiant (souvent le premier inconvénient à travailler en open space) qui gêne, jusqu'à parfois rendre impossible, la concentration et le travail cognitif ;
- La proximité et le sentiment de flicage qui rend plus difficile la concentration sur ses tâches et favorise le zapping ;
- L'ergonomie des postes de travail, leur environnement, leur accessibilité, la configuration des espaces communs engendrant: mauvaises postures en situation de travail, déplacement qui dérange les autres, difficultés pour l'insertion et le maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap ;
- Les écrans inadaptés et/ou trop exposés à la lumière du jour qui fatiguent les yeux ;
- L'absence de prise en compte des conditions d'exécution des métiers ou des activités et de leurs spécificités (métier fonctionnant sur une fréquence d'appel importante vs métier de soutien ou d'expertise fonctionnant sur des appels plus longs mais moins fréquents).

# COMMENT GARANTIR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PROPICE AU BIEN-ÊTRE ET À UN TRAVAIL DE QUALITÉ ?

Le Flex office est la nouvelle forme d'évolution des environnements de travail pour tenter de pallier à certains des inconvénients listés ci-dessus. Cependant, sans mettre en place une méthodologie globale incluant les intéressé-e-s, leurs contraintes métiers, et les dispositions ci-dessous les résultats ne seront pas probants.

## PROPOSITIONS

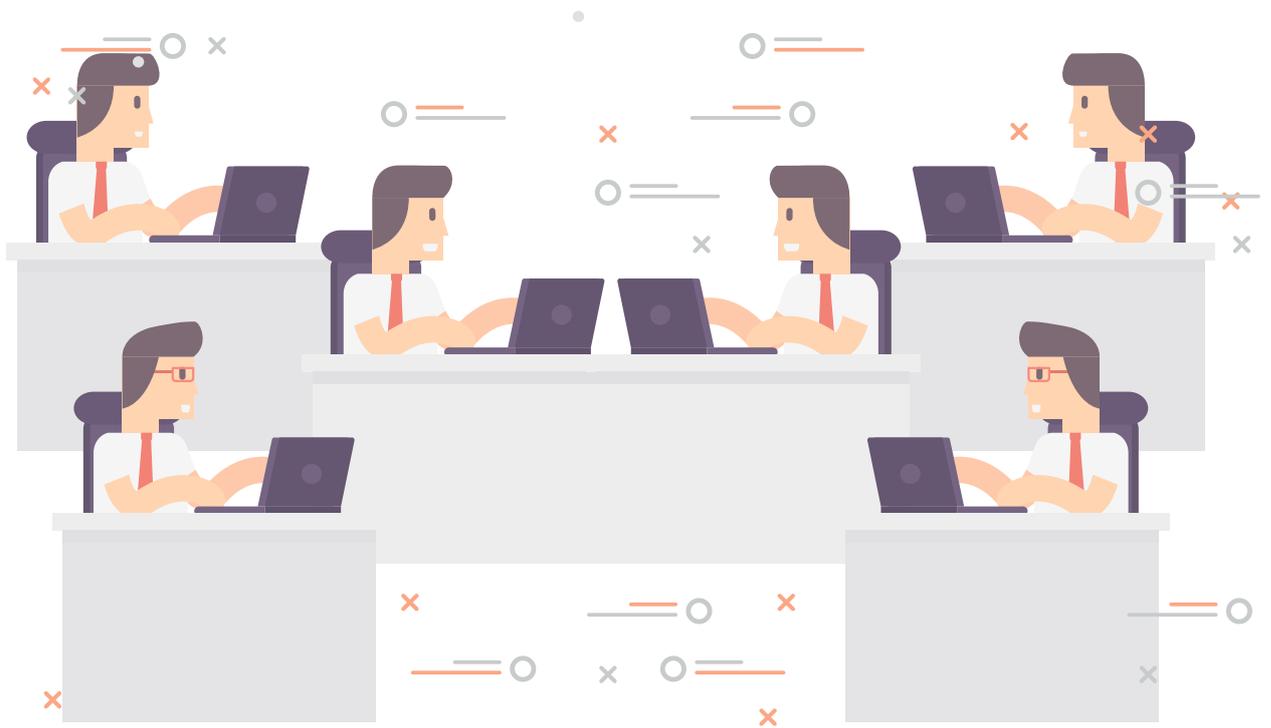
**Tout projet de mise en place d'environnement de travail doit être co-conçu avec les personnes qui vont occuper l'espace à partir de l'expression de leurs besoins, des attentes nouvelles par rapport à l'évolution du métier et de ses conditions d'exercice, et en développant une démarche d'ergonomie dès les premières étapes de conception des installations, des bâtiments, des postes de travail, des bureaux, des procédés, tant au niveau individuel que collectif.**

Il s'agit d'avoir une attention particulière à la qualité de l'environnement de l'espace de travail, pour cela :

- Fractionner les espaces de travail en s'orientant sur les espaces à 3 ou 4 postes, compromis acceptable entre le bureau individuel, clos et opaque, et l'open space véritable ;
- Prévoir pour les réunions des salles adaptées en taille et des bulles de 2 ou 3 personnes pour s'isoler ou converser sans perturber le travail des collègues ;
- Prévoir des cloisons en double vitrage pour limiter le bruit ambiant, maintenir une certaine visibilité d'ensemble, et la lumière naturelle ;
- Prévoir l'isolation phonique des différents espaces de travail (capitonnage des plafonds et de certains murs, revêtement de sol atténuateurs, jointures de cloisons, ...) pour éviter les transmissions et réflexions sonores ;
- Tenir compte des spécificités métier et de leur compatibilité lorsqu'il y a cohabitation sur un même espace de travail ;
- Prévoir suffisamment de bulles ou de bureau disponibles pour pouvoir s'isoler temporairement pour celles et ceux qui sont en espace partagé ;
- Pour les salarié-e-s travaillant sur écran et doté-e-s d'un ordinateur portable, prévoir un grand écran additionnel pour respecter les hauteurs et distances de vue préconisées pour un poste fixe ;
- Respecter les dispositions générales des postes de travail en mode « open space » recommandé, notamment en appliquant les surfaces nécessaires par espace de 21 m<sup>2</sup> pour 3p, 32 m<sup>2</sup> pour 4p.

# Fiche 3

## TÉLÉTRAVAIL, CO-WORKING, NOMADISME, MOBILITÉ



### ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- La mobilité devient un enjeu prioritaire pour les entreprises dans le cadre de l'économie numérique. Les nouvelles formes de travail qui en découlent, grâce à l'utilisation des applicatifs professionnels à distance vont rythmer le quotidien des salarié-e-s de plus en plus nomades ;
- Ces nouvelles formes de travail peuvent résulter de la nature des travaux à accomplir, ou de demandes pour travailler dans un environnement plus calme que le lieu de travail habituel, ou pour s'épargner des temps de trajets parfois extrêmement longs ;
- L'utilisation d'outils numériques tels que le Cloud, les emails accessibles sur portables ou ordinateurs portables, les téléconférences (...), ouvre de nombreuses opportunités et offre une souplesse

avec les différentes formes de télétravail possibles : à domicile, dans des lieux tiers (co-working), en réseau (travail d'un site distant pour son entreprise) et le nomadisme (travail mobile sur plusieurs sites, ou chez les clients);

- Mais ces formes de travail vont aussi générer des organisations mouvantes, instables et soumises à des procédures numériques à « durée de vie limitée ». La mobilité des travailleurs d'une entreprise va complexifier les modes de fonctionnement en collectifs.

## COMMENT INTÉGRER LES NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL SANS PORTER ATTEINTE À LA SANTÉ DES SALARIÉ-E-S ? COMMENT LES INSCRIRE, AU CONTRAIRE, DANS UN PROCESSUS FACILITATEUR ET D'ALLÈGEMENT DE LA CHARGE DE TRAVAIL ?

### PROPOSITIONS

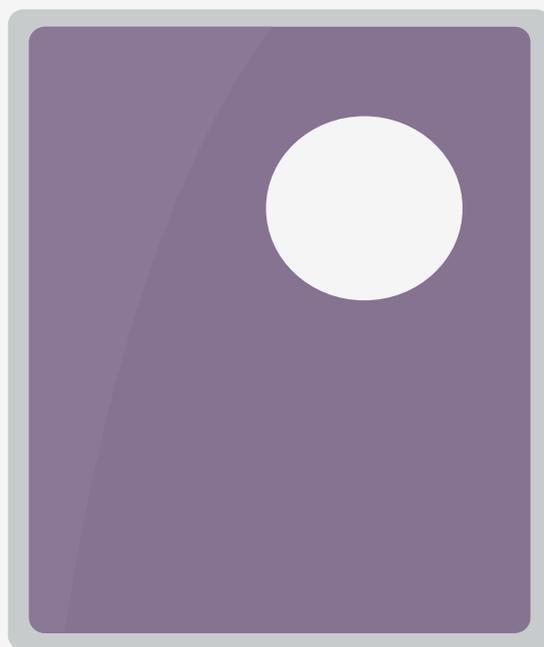
- Réglementer les nouvelles formes de télétravail (nomadisme, travail en tiers lieux, etc) : critères d'éligibilité, réversibilité, conditions d'exercice, formation, etc ;
- Agir pour l'égalité professionnelle F/H en développant l'aide à la parentalité (lieux de garde, crèches, CESU, etc.) et les lieux tiers pour exercer le télétravail hors du domicile ;
- Les nouvelles formes d'organisation du travail doivent faciliter l'exercice professionnel pour le salarié-e-s et sa communauté de travail. Nécessité de définir un cadre communément admis ;
- Définir communément des plages de disponibilité et indisponibilité sur l'utilisation des outils professionnels de communication, avec des garde fous comme l'arrêt automatique des outils de travail à distance après certaines heures pour éviter l'allongement des horaires ;
- Mettre en place une convention définissant les outils numériques que l'entreprise doit fournir aux agents qui télé-travaillent, font du nomadisme ou du co-working ;
- Négocier la mise aux normes par l'entreprise de l'environnement de travail du salarié en télétravail ;
- Maintenir des réunions d'équipe sur le lieu de travail pour garantir un management de proximité ;
- Pour les cadres managers, définir un temps minimum de présence sur les sites dont ils ont la charge.
- S'assurer dans le cadre du co-working, d'une présence syndicale et de CLHSCT (Comité Local Hygiène Sécurité et Condition de Travail) dans ces centres pour utiliser les attributions du CHSCT (expertises, bilan d'expérimentation, examen statistique des temps de connexion, etc.).

# Fiche 4

## CHARGE DE TRAVAIL ET INTENSIFICATION DU TRAVAIL

---

---



## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- La charge de travail ne cesse de s'accroître ;
- Les cas d'épuisement professionnel sont en hausse significative ;
- L'intensification du travail est croissante et s'explique notamment par :
  - **la culture d'immédiateté et d'urgence permanente facilitée par l'utilisation des outils numériques ;**
  - **les activités périphériques au métier chronophages (traitement des messageries professionnelles, reporting, etc.).**
- L'instabilité des organisations du travail (désorganisation, changement d'interlocuteur, habitude de travail remise en cause, etc.) s'ajoute à l'usage intensif des outils numériques ;
- La pression managériale sur les objectifs à atteindre s'accroît compte-tenu d'une relation managériale plus rapide et plus directe à l'aide des outils numériques ;
- Un SI et des applicatifs professionnels ne sont pas toujours performants ;
- L'employeur a l'obligation de préserver la santé mentale et physique de ses salariés.

## COMMENT ÉVALUER ET LIMITER LA CHARGE DE TRAVAIL POUR PRÉVENIR LE RISQUE D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ?

## PROPOSITIONS

- Etudier en amont de chaque processus de travail impacté par la transformation numérique et la mise en place de nouvelles organisations les incidences prévisibles sur la charge de travail ;
- Corriger et ajuster régulièrement les nouveaux processus sur la base des retours d'expérience ;
- Mettre en place un système auto-déclaratif du temps de travail effectué, avec copie au Délégué du Personnel, pour celles et ceux qui ne pointent pas ;
- Mettre en place un système collectif d'évaluation de la charge de travail avec des critères objectifs, servant de base aux entretiens professionnels ;
- Respecter l'obligation, en cas de temps partiel, de temps de formation ou de décharge syndicale, d'adopter une baisse proportionnelle de la charge de travail et d'une proratisation des objectifs ;
- Présenter un bilan annuel du temps de travail et de la charge de travail au CHSCT et au CE ;
- Concevoir les outils numériques avec les utilisateurs et les accompagner pour les premières utilisations.



### ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- Le développement des outils numériques permet aujourd'hui aux cadres de travailler à distance de leur entreprise sous différentes formes (télétravail, nomadisme, co-working), dans différents lieux, avec différents outils connectés (smartphone, tablette, ordinateur portable, etc);
- Le cadre peut ainsi acquérir une plus grande autonomie dans l'organisation de son travail, même s'il ne maîtrise toutes les composantes et facteurs influençant le contenu de son travail et les délais;
- L'utilisation de ces formes de travail peut générer des effets pervers :

- une demande implicite de l'entreprise pour une plus grande responsabilité du cadre envers la sécurisation des données de l'entreprise (vol de données ou piratage des systèmes de l'entreprise);
- une exigence de l'entreprise d'une plus grande flexibilité du cadre dans son organisation du travail, accroissant ainsi les risques de perte d'outils de travail ou de données de l'entreprise.

FACE À CES RISQUES LIÉS À LA MANIÈRE DONT ON UTILISE LES OUTILS NUMÉRIQUES À DISTANCE, LES CONDITIONS D'UTILISATION DES TIC DOIVENT ÊTRE CLAIREMENT DÉFINIES ET ENCADRÉES.

## PROPOSITIONS

- Négocier dans chaque entreprise une charte d'utilisation des outils numériques, intégrée dans le règlement intérieur, incluant les mesures de protection de la confidentialité et de la sécurité prises par l'entreprise pour protéger les données et les salariés et préciser les conditions d'utilisation des outils ;
- Encadrer strictement la collecte, la durée de stockage et l'usage des données relatives aux salarié-e-s. Elles doivent être adaptées à la finalité recherchée et pas utilisées pour une autre finalité ;
- Exiger que les supports numériques et les outils de connexion soient fournis par l'entreprise et sécurisés sous sa responsabilité ;
- Instaurer des procédures simples à destination de l'encadrement pour signaler tout évènement qui serait susceptible d'être synonyme de fuite des données. C'est bien l'entreprise qui est responsable de la protection de ses données et non le cadre auquel il est demandé parfois de se connecter dans des lieux publics ;
- Former tous les utilisateurs aux réflexes et aux bons usages à avoir pour participer à la protection et à la confidentialité des données.



# Burn-out : quand le stress et l'excès de travail conduisent à l'épuisement

Excès de travail sur une période prolongée, stress permanent... deux situations qui vont amener l'individu à s'épuiser mentalement et physiquement en essayant d'atteindre l'objectif fixé. C'est le burn-out. Pour autant, l'épuisement professionnel n'est pas une fatalité à condition de réagir à temps. Explications.

## Le burn-out : un état d'hyper-stress

Terme anglo-saxon qui signifie littéralement « se consumer de l'intérieur », le burn-out correspond à un véritable effondrement professionnel associé à une fatigue profonde. Il apparaît lorsque l'individu a dépassé ses capacités d'adaptation au stress et utilisé toutes ses « ressources ».

On estime qu'un à cinq ans peuvent suffire pour mener à un burn-out. Caractérisé par une forte composante émotionnelle, le burn-out va se traduire par un arrêt de l'épanouissement au travail et de l'investissement personnel. Derrière le retentissement professionnel et social se cache un autre danger pour l'individu épuisé : l'apparition de pathologies sévères, comme l'infarctus du myocarde ou l'accident vasculaire cérébral.

## Le burn-out : des terrains plus favorables que d'autres

Burn-out ne signifie pas nécessairement charge de travail élevée, mais difficulté à y faire face. En d'autres

termes, l'apparition d'un burn-out dépend de la capacité de l'individu à résister au stress professionnel et à la charge de travail.

Il résulte plus de la façon de percevoir les choses ou de les appréhender que de l'intensité de l'agent « stressé ».

## Repérez les signaux d'alerte du burn-out

Avant l'effondrement proprement dit, le burn-out va se signaler par un cortège de signes. Autant de signaux d'alerte qu'il va falloir écouter afin de stopper le processus à temps en « levant le pied » : maux de tête ou de dos, palpitations, troubles du sommeil, consommation accrue d'alcool ou de tabac, émotivité exacerbée, grande fatigue et incapacité à récupérer, manque d'appétit, travail intense, mais rendement en baisse, irritabilité, indifférence généralisée, isolement social. S'ajoutent à ces manifestations un désintérêt profond pour le travail, une dépréciation de soi-même, des sentiments de frustration, d'impuissance, d'incompétence et de déprime, qui conduisent à l'impossibilité de travailler et à l'arrêt de l'activité.

## 10 MOYENS EFFICACES D'ÉVITER LE BURN-OUT

- 1. S'interroger sur ses motivations :** des attentes trop fortes conduisent au désenchantement.
- 2. Être conscient de ses possibilités :** s'accorder de la valeur.
- 3. Clarifier le sens de ses actions :** ne pas se tromper d'engagement.
- 4. Revoir son mode de vie :** équilibrer travail et vie privée.
- 5. Accorder du temps à ses loisirs et à sa vie de famille.**
- 6. Renouer le lien :** dialoguer avec l'entourage, développer le travail en équipe.
- 7. Hiérarchiser ses activités :** définir des priorités et privilégier celles qui ressourcent et procurent du plaisir.
- 8. Déléguer une partie de son travail.**
- 9. Prendre du recul face aux événements :** en diminuant notamment la dimension affective dans les rapports avec les autres.
- 10. Privilégier l'hygiène de vie :** alimentation, sport, suppression des excitants et autres substances addictives.

Rémi TESSIER

02 23 25 01 61

remi.tessier@harmonie-mutuelle.fr  
protection-sociale-entreprise.fr



**Harmonie Mutuelle, 1<sup>re</sup> mutuelle santé de France.**

Harmonie Mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Siren sous le numéro Siren 538 518 473, numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57. Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris.



**Harmonie  
mutuelle**

En harmonie avec votre vie

# TEMPS DE TRAVAIL ET DÉCONNEXION



## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- L'usage mal maîtrisé par les collectifs de travail et/ou individuellement des outils tels que les messageries professionnelles, les reportings, le smartphone et autres alertes automatisées, rendent plus difficiles l'activité professionnelle et engendrent de la souffrance ;
- 75% des cadres affirment devoir fréquemment interrompre une tâche pour en accomplir une autre face à l'exigence de réactivité croissante induite par le management et le développement actuel du numérique ; ainsi qu'à la multiplication de tâches parasites (reportings à remplir, emails d'informations surnuméraires, données à traiter..);

- Les sollicitations incessantes liées à la réception en continu de messages (emails, SMS, ...) sur le téléphone professionnel ou l'ordinateur portable venant de la direction et des clients augmentent la charge mentale des cadres, limitent leur capacité à déconnecter et accentuent le risque d'heures travaillées au-delà des horaires contractuels, pour nettoyer sa boîte email ou pour finaliser un dossier en soirée ou durant les vacances par exemple ;
- L'exercice des responsabilités professionnelles nécessite la mise en œuvre d'analyse, d'initiatives, et la capacité de pouvoir prendre du recul afin de sortir des seules prescriptions pour pouvoir arbitrer et décider si nécessaire.

## COMMENT FAIRE POUR QUE LE MANAGER PUISSE ÊTRE DISPONIBLE ENVERS SON ÉQUIPE, TOUT EN RESPECTANT LE DROIT À LA DÉCONNEXION ?

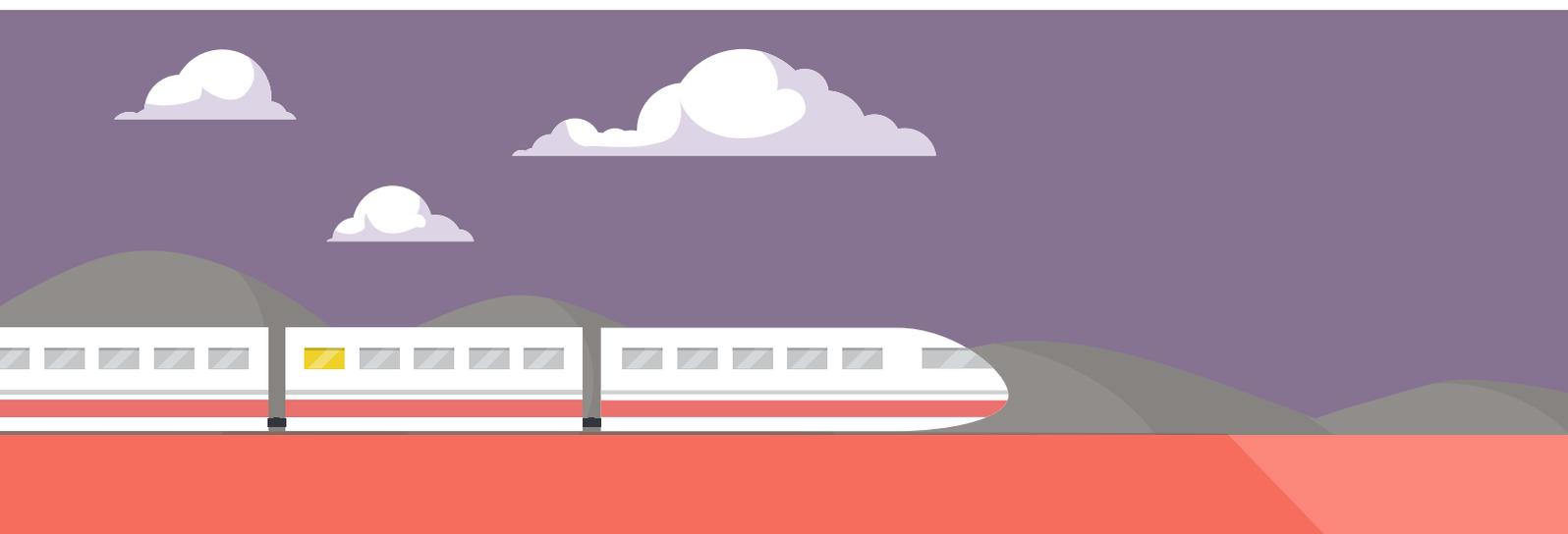
### PROPOSITIONS

- Mettre en place une organisation du travail prévoyant des plages horaires d'indisponibilité (ou de déconnexion) connues par les autres membres du collectif de travail. Ces dispositions doivent s'appliquer aussi aux télétravailleurs et aux nomades ;
- Instaurer le droit pour tous les managers ayant des responsabilités d'encadrement de prendre du recul pour arbitrer et décider, en ayant au moins 10% de leur temps de travail quotidien pour s'isoler (sauf urgence) ;
- Instaurer pour tous les experts ayant un travail autonome et nécessitant de la concentration, d'être au moins 30% de leur temps de travail quotidien non joignables (sauf urgence) ;
- Mettre en place des plages de déconnexion pendant le temps de travail, notamment lors des réunions (comme le prévoit l'accord transformation numérique d'Orange) ;
- Instaurer des périodes de déconnexion numérique correspondant a minima aux périodes de repos des salariés (cas de Volkswagen en Allemagne) ;
- Mettre en place des assistants d'absence (cas de Daimler en Allemagne) permettant d'assurer le transfert d'une charge de travail et/ou le report d'une demande d'émetteur durant les absences des managers et cadres.

# Fiche 7

## OUTILS NUMÉRIQUES ET TEMPS DE TRAVAIL MASQUÉ

36



### ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- Le développement des nouvelles organisations de travail et de l'usage des outils numériques transforme la relation au travail des cadres, en laissant progressivement l'activité professionnelle empiéter sur tous les temps de vie. Le temps de travail professionnel masqué augmente quel que soit le lieu et l'heure, compte-tenu de :
  - **l'augmentation des charges de travail avec des effectifs constamment revus à la baisse ;**
  - **l'envahissement du numérique avec ses outils et ses applications qui nécessitent des temps d'apprentissage souvent non pris en compte ;**
  - **une charge de travail supplémentaire et une intensification du travail générées par l'accroissement de l'immédiateté dans le fonctionnement des organisations et dans les rapports au travail.**
- Le travail réalisé au domicile, dans des lieux tiers, ou dans les transports n'est en général ni reconnu, ni comptabilisé, et dépasse très souvent les limites horaires imposées par la loi. Rappelons que le fondement du droit du travail garantit la limitation du lien de subordination entre le salarié-e et l'employeur de manière temporaire et délimitée dans le temps.

# COMMENT RECONNAÎTRE ET COMPTABILISER LE TEMPS DE TRAVAIL MASQUÉ (GRIS) ?

## PROPOSITIONS

- Établir, dans le cadre du CHSCT, un diagnostic annuel sous forme de sondage anonyme (par équipe et/ou service) pour évaluer précisément le temps de travail effectif et le volume horaire du travail masqué (ou gris);
- Établir, dans le cadre du CHSCT, un bilan annuel des connexions aux réseaux d'entreprise hors temps de travail contractuel;
- Mettre en place des mesures correctrices et des plans d'actions sur la base des résultats obtenus par les bilans, diagnostics et expérimentations réalisées;
- Proposer le blocage du réseau en dehors des heures de travail fixées par l'entreprise si des dépassements récurrents sont observés;
- Pour tout travail à distance, ajouter un forfait-temps à la durée de connexion afin de prendre en compte le temps de travail antérieur et postérieur au temps de connexion observé;
- Encadrer l'utilisation du forfait-jours avec le retour à la référence horaire, pour comptabiliser toutes les heures travaillées (heures qu'il est toujours possible d'établir à posteriori lorsqu'on ne peut pas le faire à priori).



## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- La porosité croissante entre les deux vies est une réalité :
  - \* **75% des cadres utilisent sur leur temps libre leurs moyens numériques de communication pour des raisons professionnelles et**
  - \* **30 % des cadres ne déconnectent jamais ;**
- La charge de travail en constante augmentation incite à la gestion de la messagerie professionnelle la veille de la reprise du travail ;
- L'absence d'encadrement sur l'utilisation des outils professionnels de communication encourage les dérives sur les temps de travail contractuels ;
- L'immédiateté devient la norme pour répondre aux demandes à tout instant ;
- Le cadre de travail n'est pas toujours propice à la concentration (open space) et incite à travailler en dehors de son temps de travail, chez soi avec les outils numériques ;
- Le développement des formations en ligne (e-learning) favorise le débordement de la vie professionnelle sur la vie privée ;
- Une des solutions proposées par certains employeurs aux contraintes familiales est le télétravail en dehors des temps de travail contractuels.

# COMMENT GARANTIR QUE LA VIE PROFESSIONNELLE N'EMPIÈTE PAS SUR LA VIE PERSONNELLE ?

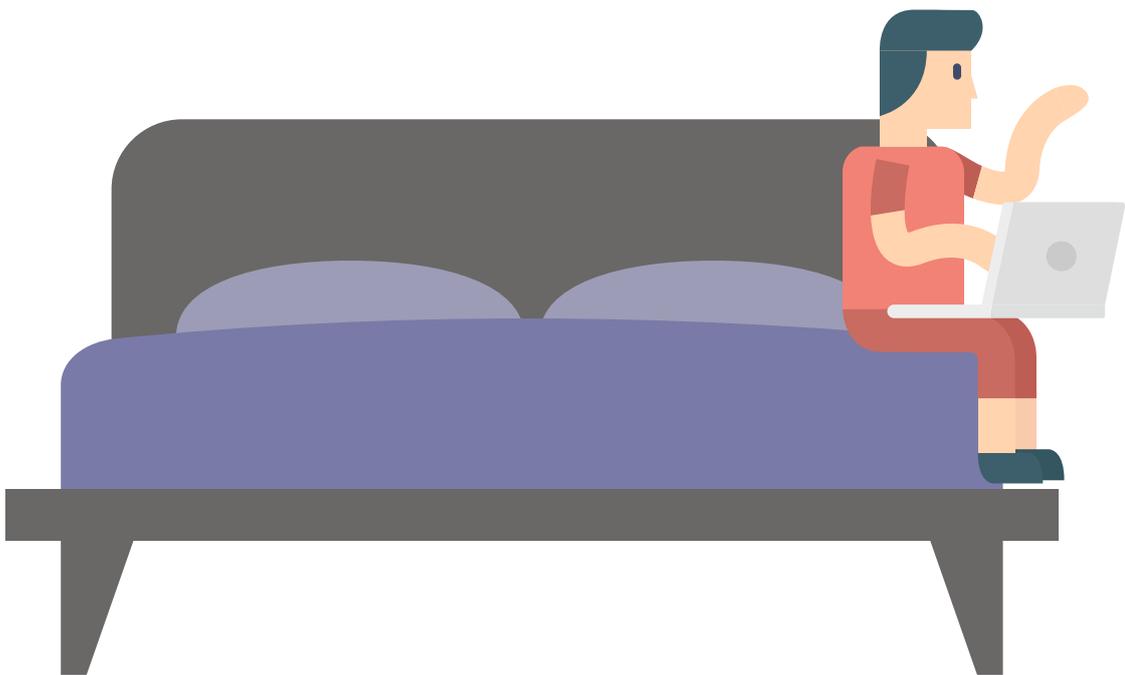
## PROPOSITIONS

- Mettre en place de périodes de trêve des messageries professionnelles (mails, messages vocaux, SMS, messagerie instantanée, notifications des réseaux sociaux, etc.) a minima durant les périodes de repos des salariés ;
- Programmer automatiquement un mail de réponse disant « *je suis absent et prendrait connaissance de votre sollicitation durant mes horaires de travail...* » lorsque les salariés reçoivent un message en dehors de leur temps de travail ;
- Mettre en place des assistants d'absence, permettant d'assurer le transfert de la charge de travail durant les congés. Avec par exemple, la destruction automatique des mails reçus par les salariés durant leurs congés, et l'envoi à l'expéditeur d'un mail indiquant la personne à contacter et/ou la date de retour du salarié chez Daimler en Allemagne ;
- Prévoir au retour des congés (maternité, paternité, maladie, congés payés...), de temps durant lesquels le salarié est libéré et sa charge de travail pour pouvoir se mettre à jour des changements intervenus durant son absence, de façon à éviter que les salariés ne soient obligés de recommencer à travailler durant leurs congés, ou surchargés à leur retour ;
- Augmenter la durée minimale de repos quotidien de 11h à 12h, et hebdomadaire de 35h (11+24) à 36h (12+24) ;
- Pour les télétravailleurs, préciser dans l'accord que les plages horaires durant lesquelles ils peuvent être sollicités par l'employeur (téléphone ou mail) ne peuvent avoir une durée supérieure à leur temps de travail. Elles doivent être encadrées par accord collectif, et définies clairement dans l'avenant télétravail ;
- Former les managers et les RH sur le droit à la déconnexion et sur les leviers à utiliser pour réduire et optimiser le nombre de messages envoyés ;
- Donner le droit, pour tous les salarié-e-s ayant un travail autonome nécessitant de la concentration, d'être durant au moins demi-journée ou 10% de leur temps de travail, non joignables (sauf urgence ou astreinte).

# Fiche 9

## FORFAIT-JOURS ET SANTÉ AU TRAVAIL

40



### ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- De plus en plus de salarié-e-s sont au forfait jours, les cadres sont majoritairement au forfait jours ;
- 75% des cadres utilisent pour des raisons professionnelles leur messagerie sur leur temps personnel ;
- Les articles du Code du Travail limitant la durée du travail à 10 h quotidiennes et 48 heures hebdomadaires ou 44h sur 12 semaines ne s'appliquent pas aux salarié-e-s en forfait jours. Seules les périodes de repos de 11h quotidiennes et  $11+24 = 35$  h hebdomadaires s'appliquent ;
- La France est le seul pays d'Europe à avoir des salarié-e-s au forfait jours ;
- L'absence de référence horaire facilite les heures supplémentaires non prises en compte, et donc le travail gratuit ;
- La situation de cadre autonome, rend plus difficile la mise en visibilité du temps de travail réel, notamment en cas de travail à distance ;
- La non prise en compte des heures supplémentaires, et donc l'absence de récupération possible après plusieurs journées (voire semaines) comportant des horaires excessifs exposent au burn out ;

- La revue médicale britannique The Lancet a publié une étude épidémiologique qui établit le lien entre les risques pour la santé et la durée hebdomadaire de travail. La CGT a obtenu la condamnation de l'Etat français à 4 reprises pour non-respect de la charte sociale européenne sur les droits sociaux fondamentaux.

## COMMENT GARANTIR DES DURÉES DE TRAVAIL RAISONNABLES ?

### PROPOSITIONS

- Limiter l'utilisation du forfait jours pour les salarié-e-s cumulant 3 critères :
  - **Une réelle autonomie, un véritable pouvoir de décision dans l'organisation de leur travail;**
  - **Un temps de travail qui ne peut être prédéterminé (ce qui ne veut pas dire qu'il ne peut l'être a posteriori);**
  - **Pas de contrainte au niveau des horaires collectifs d'une équipe.**
- Mettre en place d'un système auto-déclaratif du temps de travail effectué, avec copie au DP, pour celles et ceux qui ne pointent pas;
- Déclencher une alerte et la prise de mesures propres à éviter la répétition pour tout dépassement, même occasionnel, des durées quotidiennes de 10 heures ou hebdomadaire de 48 heures (ou de 44 heures en moyenne sur 12 semaines);
- Augmenter la durée minimale de repos à 12 heures quotidiennes, et à 36 heures hebdomadaire.
- Mettre en place un système collectif d'évaluation de la charge de travail avec des critères objectifs, servant de base aux entretiens individuels;
- Baisser proportionnellement la charge de travail en cas de temps partiel ou de décharge (formation, mandats syndicaux, etc.) d'un-e salarié-e;
- Présenter un bilan annuel du temps de travail et de la charge de travail au CHSCT et au CE.

**LIEN SIMULATEUR FORFAIT JOURS (SITE UGICT-CGT)**

<http://ugict.cgt.fr/deconnexion/simulatheures-sup-au-forfait-jour/>

Santé au travail

# On travaille mieux quand on est "API"

Être "API", c'est profiter d'une multitude d'actions concrètes pour améliorer la santé des salariés au travail : stress, nutrition, sommeil, addictions...

**APICIL,**  
5<sup>e</sup> groupe de protection sociale français.

Aidez les salariés à améliorer leur santé autour de 4 domaines d'intervention : habitudes et hygiène de vie, santé physique, santé psychologique et situation personnelle, environnement de travail.

Rendez-vous sur <https://www.apicil.com/sante-performance-au-travail>

**Contact :** Marie-Françoise PETIT - Responsable Relations Extérieures

**Mail :** [relationsexterieur@apicil.com](mailto:relationsexterieur@apicil.com)

Santé  
Prévoyance  
Épargne  
Retraite



# MANAGEMENT ET FORMATION

# Fiche 10

## MANAGEMENT ET SOUTIEN

44



### ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- En plus de l'activité professionnelle, liée du positionnement dans l'organigramme de l'entreprise s'ajoute celle liée au fonctionnement en mode projet;
- La réduction des effectifs multiplie les situations d'isolement et augmente le sentiment de responsabilité pour les salarié-e-s;
- Les fonctions d'encadrement sont propices à isoler le manager vis-à-vis des membres de son équipe et à multiplier les situations de conflit avec les subordonnés;
- La multiplication des sollicitations dans un temps réduit avec des objectifs « toujours plus hauts », peut engendrer un sentiment pour le manager d'être submergé et isolé dans ses difficultés;

- La pratique de la culpabilisation des managers et cadres en leur demandant encore plus avec moins de moyens justifié par leur environnement numérique est aujourd'hui inscrite dans la culture de l'entreprise. La volonté est de faire porter aux cadres et managers de proximité les responsabilités et les conséquences des stratégies définies par les directions.

## COMMENT PERMETTRE AU MANAGEMENT D'APPORTER SON SOUTIEN AUX ÉQUIPES ET LUTTER CONTRE LES SITUATIONS D'ISOLEMENT ?

### PROPOSITIONS

- Compenser les moyens mobilisés sur les projets pour couvrir l'activité récurrente en accord avec les parties prenantes;
- Instaurer un espace d'échanges physiques et non numériques avec son équipe au moins une fois par semaine pour faire le bilan et trouver des solutions aux difficultés organisationnelles, techniques ou relationnelles (au sein du service ou avec d'autres services ou partenaires);
- Créer des réseaux d'échanges numériques entre pairs au sein de l'entreprise et au sein des branches (idée de rompre l'isolement et de pouvoir échanger sur les difficultés ou innovations même en dehors de l'entreprise mais dans la même branche);
- Instaurer une concertation permanente avec les professionnels de la santé (médecin du travail notamment) sur les risques psychosociaux des managers et cadres pouvant être générés par la transformation numérique (l'idée reçue selon laquelle un cadre est un roc ne tient pas);
- Utiliser à bon escient les outils numériques au profit du travail en équipe et de sa performance, en évitant la subordination à ces outils qui doivent rester une aide à l'activité;
- Instaurer autant que possible des outils et méthodes de travail numériques partagés avec les membres de l'équipe permettant au manager de pouvoir répondre quotidiennement aux questions de son équipe collaborateurs;
- Définir collectivement au sein des équipes les modes de travail les plus adaptés et ce qui relève de l'urgence pour promouvoir les modes de fonctionnement et de communication les plus efficaces pour les uns et les autres.

# Fiche 1.1

## EMPLOI SALARIAT ET TRAVAIL DES INDEPENDANTS



### ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- Dans un monde où les risques liés à l'activité économique sont de plus en plus transférés de l'entreprise vers les travailleurs, l'économie numérique va :
  - **polariser les emplois des salariés entre ceux hautement qualifiés, non répétitifs et concentrés dans les grandes villes et ceux non répétitifs peu qualifiés dans des secteurs comme les services d'aide et de soins aux personnes à maille géographique plus large ;**
  - **massifier l'emploi intermittent avec une automatisation partielle des emplois, avec la problématique de la faible rémunération conséquente et compensée par le cumul éventuel de plusieurs emplois, avec moins de formations et de possibilités d'avancement professionnel ;**
  - **ubériser le travail des indépendants avec une absence de garantie de salaire, une protection sociale moindre et de grandes difficultés d'accès aux différentes formes de crédit. Un contrat de prestations se substitue au contrat de travail.**
- Les stratégies mise en place par les directions d'entreprise sont orientées vers l'automatisation et les plateformes de mise en relation. Cela conduit à une « platformisation » des relations de travail et à une « dataification » du contenu des métiers et de l'activité. Cela va révolutionner l'organisation du travail en faisant monter en puissance le travail indépendant à côté des emplois salariés et atypiques (CDD, temps partiel imposé, intérim, contrats aidés, ...) avec :
  - **des pertes d'emplois à court terme compensées à terme par la création d'emplois plus productifs et plus gratifiants pour des profils plus qualifiés ;**

- la désintermédiation directe en mettant en relation une demande de tâches simples et non automatisables d'entreprises avec une offre des travailleurs indépendants (freelancers) mis en compétition n'importe quand et n'importe où, avec un paiement à la tâche non garanti.

## COMMENT PRÉSERVER UN ENVIRONNEMENT STABLE DU SALARIAT DANS SES ORGANISATIONS ET SES PROTECTIONS SOCIALES (SÉCURITÉ SOCIALE, ACCORDS SALARIAUX, REPRÉSENTATION COLLECTIVE, ASSURANCE CHÔMAGE, RETRAITE) ?

### PROPOSITIONS

- Face aux évolutions des modes de relation au travail, repenser l'emploi en sécurisant les parcours professionnels. Pour cela, assurer la transférabilité des droits des personnes en attachant ces droits à la personne (et non à l'entreprise);
  - Reconnaître le lien de subordination économique pour les indépendants afin de responsabiliser le donneur d'ordre sur leurs droits nouveaux nécessaires (assurance chômage, protection sociale, retraite, ...);
  - Au sein d'équipes autonomes et tournées vers la collaboration, distribuer l'autorité et la prise de décision autour des filières « métier » et non plus autour des personnes qui s'en chargent;
  - Avec le risque de dumping social au travers des plateformes en ligne et de l'auto-entrepreneuriat, mettre en exergue la responsabilité sociétale des entreprises pour sécuriser les emplois et/ou les parcours professionnels hors du champ du salariat et pour tracer les conditions sociales et environnementales des prestations intellectuelles et industrielles réalisées;
  - Mettre en place une nouvelle protection sociale, avec les cotisations sociales correspondantes, afin d'assurer un niveau équitable de sécurité pour les travailleurs indépendants affiliés au RSI (Régime Social des Indépendants), notamment pour ceux confrontés par obligation au travail de plateforme, dits « ubérisé ».
- Enfin, l'Etat doit donner aux autorités compétentes (inspection du travail, URSSAF, etc.) les moyens humains et techniques nécessaires pour mener les investigations pertinentes afin d'éviter les dérives et les abus : contournement du droit du travail et fraudes sur les cotisations sociales.

# Fiche 12

## TRACABILITÉ, AUTONOMIE ET RECONNAISSANCE

---

---



## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- La transformation numérique des entreprises tend à sous-estimer l'expertise métier des cadres, des managers et des équipes. On parle de l' « intelligence artificielle » de certains robots comme si l'intelligence n'était pas le propre des êtres vivants ;
- La transformation numérique des organisations de travail va nécessiter la mise en œuvre de compétences nouvelles au sein des équipes qui ne sont pas forcément visibles ni reconnues ;
- Le management est pourvoyeur de process déconnecté qui ne répondent pas à toutes les situations inédites ou d'urgences pour lesquelles il n'existe pas forcément de procédures préétablies ;
- Le reporting ne diminue pas malgré les possibilités de traçabilité qu'offre le numérique ;
- Les outils de traçabilité peuvent servir à une surveillance dissimulée au lieu de suivre une activité dans le but d'améliorer le contenu ou la qualité des résultats d'une équipe.

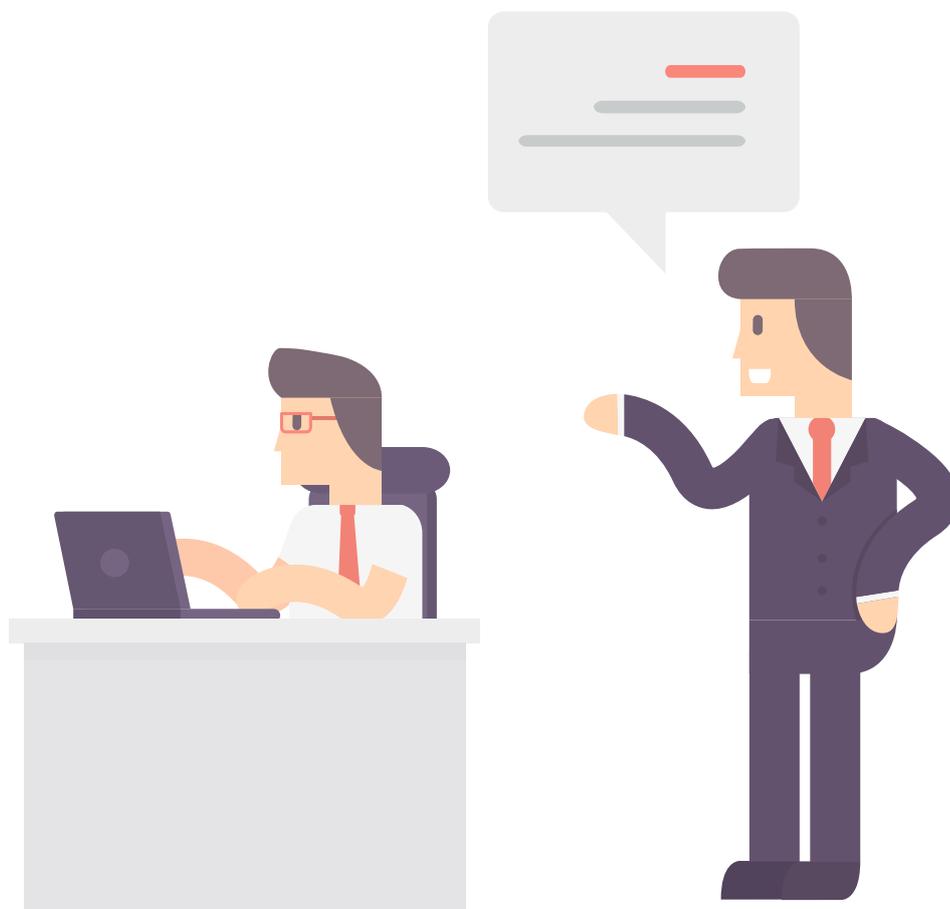
## QUEL SUIVI DE L'ACTIVITÉ POUR QUELLE RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE ?

## PROPOSITIONS

- Faire évoluer le management vers plus d'autonomie en utilisant les nouvelles possibilités offertes par les outils numériques pour libérer du temps pour la part créative de l'activité et débarrasser le salarié des tâches fastidieuses ;
- Utiliser l'outil informatique pour automatiser et standardiser l'essentiel du reporting ;
- Reconnaître dans la politique salariale les efforts d'adaptation des compétences et des qualifications au numérique ;
- Limiter les procédures car elles visent à formaliser ce qui est déjà connu. Laisser davantage d'autonomie aux salarié-e-s, afin qu'ils puissent développer leur créativité et leur expertise ;
- Créer des conditions professionnelles suffisamment sécurisées pour autoriser le risque d'erreurs et favoriser l'innovation ;
- Se réappropriier la question de l'évaluation professionnelle en situant la notion de performance individuelle dans le cadre de l'évaluation du collectif de travail. Pour cela introduire des critères qualitatifs collectifs en soutien à la reconnaissance individuelle ;
- Valoriser l'évolution professionnelle des salarié-e-s au regard des compétences nouvelles acquises et mobilisées.

# Fiche 13

## ACCOMPAGNEMENT ET FORMATION À L'UTILISATION DES OUTILS NUMÉRIQUES



### ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- La pratique des outils numériques est variable selon :
  - Le niveau d'appropriation de la technologie par l'entreprise et par l'utilisateur;
  - Les options technologiques existantes au sein de l'entreprise (diversité des outils);
  - Le contexte organisationnel (taille de l'entreprise, secteur d'activité, niveau d'organisation structurelle hiérarchisée, mode de management);
  - La culture d'entreprise.

- Les formations aux nouveaux outils numériques sont souvent dispensées trop tôt (par exemple 3 mois avant l'installation sur le poste de travail). Or, les compétences informatiques sont très volatiles si on ne pratique pas;
- La planification des sessions de formation n'est pas toujours cohérente avec les pics d'activité, la charge de travail des participants et les impératifs de leur hiérarchie. Les participants doivent alors « jongler » entre la nécessité de se former et les nécessités de la production;
- Ces formations sont le plus souvent dispensées par le concepteur du progiciel. On pourrait penser que c'est là un gage d'efficacité. Toutefois, cette efficacité supposée est souvent gommée par le manque de compétences pédagogiques du formateur;
- Les modalités de formation font souvent l'objet d'un arbitrage par les coûts ; ainsi, la plupart du temps, le e-learning est préféré à la formation en salle. Or, l'appropriation de nouveaux outils se fait plus facilement si la formation se déroule en salle, plutôt qu'à distance ;
- Parfois, l'arbitrage par les coûts conduit à l'absence de formation spécifique, le salarié devant se former sur le tas, sous la pression de la nécessité, avec l'aide incertaine de quelques tutoriels.

## COMMENT S'ASSURER QUE LES FORMATIONS AUX OUTILS NUMÉRIQUES SOIENT LES PLUS EFFICIENTES POSSIBLES POUR LES SALARIÉS ET LES UTILISATEURS ?

### PROPOSITIONS

- Veiller à ce que le choix de la période de formation soit en cohérence avec l'utilisation effective des nouveaux outils;
- Etre attentif à la qualité de la formation dispensée :
  - **Le formateur doit avoir les compétences nécessaires pour dispenser une formation à des adultes;**
  - **Le formateur doit prendre en compte le niveau informatique des participant(e)s.**
- Les conditions matérielles de la formation doivent être préparées : taille des groupes, durée de la formation, supports documentaires adaptés. Pour favoriser la concentration, privilégier un déroulement durant le temps de travail de travail et veiller à ce que les participant(e)s bénéficient alors d'un droit de déconnexion vis-à-vis de leur management et des collègues;
- Former en présentiel et non en e-learning. Le e-learning pourra être utilisé en complément pour s'exercer sur les nouveaux outils;
- Favoriser un accompagnement in situ, en situation réelle d'exercice professionnel, pour une assimilation plus efficiente des connaissances avec leur mise en pratique.



# BIEN COMPRENDRE POUR BIEN AGIR

## CE et CHSCT, 5 bonnes raisons de choisir Syndex :

- ▶ Un cabinet au service exclusif des représentants des salariés, depuis près de 50 ans
- ▶ 400 experts engagés à vos côtés
- ▶ Des profils d'experts adaptés à vos besoins (économistes, ergonomes, experts comptables, psychologues du travail...) qui interviennent pour tous les secteurs d'activité
- ▶ Une présence de proximité, avec des équipes partout en France
- ▶ Une société démocratique, organisée en Scop, où toutes les décisions sont prises par les salariés

Pour en savoir plus > [www.syndex.fr](http://www.syndex.fr)  
> 01 44 79 13 00

17

BUREAUX EN FRANCE

6

BUREAUX EN EUROPE

2100

MISSIONS PAR AN

450

SALARIÉS

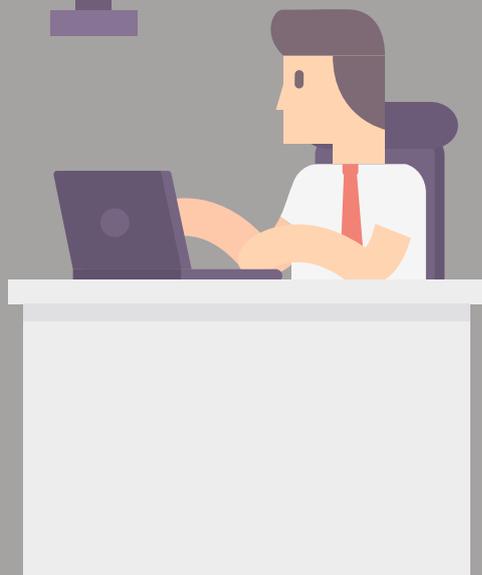
# DROIT D'EXPRESSION

# Fiche 1.4

## DROIT D'EXPRESSION ET RESEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE

---

---



## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- Avec le développement des réseaux sociaux, et notamment ceux des entreprises, la frontière est parfois ténue entre ce qui relève du droit d'expression et ce qui enferme le cadre dans le devoir de loyauté ;
- La responsabilité sociale des cadres présente le paradoxe suivant : d'un côté, ils doivent agir pour empêcher des actions délictueuses ; de l'autre, ils doivent se taire au nom du « devoir de réserve » ;
- La responsabilité sociale des cadres implique qu'ils puissent avoir, le cas échéant, un rôle de lanceur d'alerte et qu'ils puissent être force de proposition dans la résolution des problèmes ou la prévention des risques économiques, sociaux ou environnementaux ;
- Les réseaux sociaux d'entreprise sont perçus par beaucoup de cadres comme un espace d'échange et de dialogue sur des sujets liés à l'actualité, aux choix de gestion, ou aux orientations choisies par la direction. Or, pour beaucoup de directions, ces échanges sont souvent jugés inopportuns, voire répréhensibles.

COMMENT PROTÉGER LES MANAGERS ET LEURS ÉQUIPES DANS LE CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT DE L'UTILISATION DES RÉSEAUX SOCIAUX TOUT EN PRÉSERVANT LA LIBERTÉ D'EXPRESSION ?

## PROPOSITIONS

- Négocier un cadre réglementaire sur l'utilisation du réseau social d'entreprise qui autorise l'expression libre et les échanges sur le fonctionnement de l'entreprise. En particulier, toutes les expressions émises à partir de l'éthique professionnelle et de l'expertise métier.
- Inscrire le droit d'expression dans le règlement intérieur, et privilégier le rappel à la réglementation sur les conditions d'utilisation du réseau social d'entreprise en cas de dérapage.
- Informer sur l'utilisation du réseau social d'entreprise et proposer des formations aux cadres et aux utilisateurs.
- S'assurer que le réseau social ne soit pas un moyen pour les directions de contrôler l'activité des cadres et qu'il ne serve pas de support à l'évaluation professionnelle.
- Créer des espaces fermés pour protéger les échanges entre pairs d'une même fonction et éviter ainsi de fragiliser les managers et les cadres vis-à-vis de leurs équipes et de leurs directions.

# Fiche 15

## DROIT D'EXPRESSION, LATITUDE DÉCISIONNELLE ET CONDUITE DU CHANGEMENT



### ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- La direction renvoie la responsabilité de la conduite du changement à l'encadrement de proximité ;
- L'encadrement de proximité doit gérer les injonctions contradictoires qui apparaissent en situation d'exercice professionnel ;
- L'absence de marge de manœuvre porte atteinte à la bonne marche de l'équipe et à la cohésion de groupe ;
- Le manque de moyens est préjudiciable à la qualité du travail réalisé ;
- La perte de sens et l'absence de motivation au travail résultent de l'impossibilité d'agir différemment pour pouvoir bien travailler.

# QUELLE MARGE DÉCISIONNELLE POUR LE MANAGER DE PROXIMITÉ POUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT AVEC SON ÉQUIPE ?

## PROPOSITIONS

L'encadrement de proximité est la pierre angulaire de la réussite du changement.

### 1. RÉUSSIR LE CHANGEMENT VA NÉCESSITER DE LUI ACCORDER DE NOUVELLES PRÉROGATIVES :

- Disposer de marge de manœuvre et d'un pouvoir prescripteur pour intervenir sur l'organisation du travail et la charge de travail individuelle et collective ;
- Disposer d'un droit d'expression et de propositions alternatives pour la mise en œuvre de la conduite des projets de transition numérique : nouvelles organisations du travail, dématérialisation et introduction de nouveaux outils, droit à la déconnexion, télétravail et nomadisme, etc ;
- Etre formé à la prévention de la pénibilité au travail, à la prévention des risques organisationnels (dénommés RPS : Risques Psychosociaux), et à l'accompagnement des personnes en difficulté ;
- Pouvoir exercer son rôle d'exemplarité en matière de déconnexion ;
- Etre sensibilisé et formé à l'usage des outils numériques connectés.

### 2. PERMETTRE AU MANAGER DE DISPOSER DE SUFFISAMMENT DE TEMPS À CONSACRER À SON (OU SES) ÉQUIPE(S), EN ORIENTANT SON RÔLE VERS :

- La restauration et l'animation du collectif de travail ;
- Le renforcement du soutien aux personnes et au collectif de travail ;
- La résolution collective et le partage d'expérience au sein du collectif de travail.



## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- L'univers de transformation permanente nécessite le maintien d'une cohésion sociale pour les collectifs de travail ;
- Ces collectifs de travail comprennent sous-traitants, intérimaires, salarié-e-s de différents statuts...
- Il existe de plus en plus de nouvelles formes d'activité professionnelle, avec l'utilisation des applicatifs professionnels en situation de mobilité ;
- La formation permanente des salarié-e-s n'est plus adaptée aux évolutions rapides et aux nouvelles compétences et qualifications à avoir ;
- Selon les entreprises on constate un déficit d'instance ou de procédure visant à la co-production et à l'anticipation avec les IRP des évolutions et des conséquences de décisions prises (techniques, commerciales, budgétaires, etc).

# QUEL RÔLE ET PLACE DES IRP DANS LA CONSTRUCTION DES ÉVOLUTIONS DU TRAVAIL AVEC TOUTES LES PARTIES PRENANTES ?

## PROPOSITIONS

- Mettre en place un cadre de partage d'informations et d'échange permanent adapté aux évolutions rapides en utilisant les nouvelles possibilités du numérique ;
- En particulier, rendre accessible en permanence pour les IRP la Base de Données Economiques et Sociales au format numérique afin de pouvoir analyser en permanence ces données et leurs évolutions.
- Définir les conditions d'usage et les niveaux de contribution des outils numériques avec la formation adaptée pour les salarié-e-s, la direction, et les représentant-e-s des salarié-e-s ;
- Intégrer l'expertise des représentants des salarié-e-s, des instances CHSCT, des services de santé au travail, des organismes publics et des cabinets d'expertise (ANACT, INRS,...) dans l'élaboration des projets ;
- S'inscrire dans une logique de co-construction des évolutions pour qu'elles soient co-définies et partagées avec les IRP et les salarié-e-s ;
- Encadrer les évolutions en réfléchissant en amont aux évolutions et aux conséquences prévisibles afin d'anticiper les actions à entreprendre pour améliorer la qualité de vie au travail et l'équilibre vie professionnelle - vie privée ;
- A l'image de ce qui existe pour les CHSCT, étendre les prérogatives et les droits d'intervention des IRP sur l'ensemble du collectif de travail (prestataires, intérimaires, indépendants, etc).

# 04 ANNEXES

## ANNEXE 1: MOTS-CLÉS PAR FICHE

Mots-clés	N° fiche	Thème majeur
alerte	9	Temps de travail
alternative	15	Droit d'expression
autonome, autonomie	6, 8, 9, 11, 12	Temps travail
accompagnement	13	Management
animation	15	Droit d'expression
auto-entreprenariat	11	Management
bruit	2	Organisation du travail
burn-out	7	Temps de travail
charge de travail	1, 4, 6, 7, 8, 9, 13, 15	Temps de travail
charte	5, 7	Organisation du travail
co-construction	16	Droit d'expression
collecte	5, 12	Organisation du travail
collectif	6, 9, 12, 15, 16	Droit d'expression
compétences	12, 13	Management
concentration	2, 8	Organisation du travail

Mots-clés	N° fiche	Thème majeur
conduite du changement	15	Droit d'expression
confidentialité	2, 5	Organisation du travail
continuité	1, 6	Organisation du travail
co-working	3, 12	Organisation du travail
critères	3, 4, 12	Organisation du travail
déconnexion	6, 8, 13, 15	Temps de travail
délinquance	5	Organisation du travail
dématérialisation	15	Droit d'expression
dépassement ( débordement ? )	7, 9	Temps de travail
devoirs	14	Droit d'expression
dialogue	14, 16	Droit d'expression
discontinuité	1	Organisation du travail
dispersion	15	Droit d'expression
disponibilité, indisponibilité	6	Temps de travail
données	5, 12	Organisation du travail
droits	5, 6, 8, 11, 13, 14, 15	Temps de travail
dumping social	11	Management
échanges	1, 10, 14, 16	Droit d'expression
égalité	3, 8	Organisation du travail
e-learning	13	Management
emploi	11	Management
encadrement	5, 7, 15	Organisation du travail
environnement	3	Organisation du travail
épuisement	4, 9	Organisation du travail
ergonomie	2	Organisation du travail

Mots-clés	N° fiche	Thème majeur
espaces	2, 3, 10, 14	Organisation du travail
évaluation	4, 12, 14	Organisation du travail
expertise	3, 12, 16	Organisation du travail
expression	14, 15	Droit d'expression
forfait-jours	7, 9	Temps de travail
formation	1, 3, 4, 5, 8, 9, 13, 16	Organisation du travail
fractionnement	1, 2	Organisation du travail
freelanceurs	1	Organisation du travail
heures supplémentaires	9	Temps de travail
immédiateté	4	Organisation du travail
indépendants	11, 16	Management
injonctions	15	Droit d'expression
instabilité	1	Organisation du travail
interaction	1	Organisation du travail
IRP (CHSCT, CE), DP	3, 4, 7, 9, 16	Organisation du travail
isolement	10	Management
lanceur d'alerte	14	Droit d'expression
management, managers	6, 8, 10, 12, 14	Management
mobilité	3	Organisation du travail
négociation, négociateur	3, 5	Organisation du travail
nomadisme	3, 6, 12, 15	Organisation du travail
open space	2	Organisation du travail
organisation	3, 4, 6, 9, 12, 15, 16	Organisation du travail
outils	1, 3, 4, 5, 10, 12, 13, 15, 16	Organisation du travail
performance	12	Management

Mots-clés	N° fiche	Thème majeur
piratage	5	Organisation du travail
plage horaire	6, 8	Temps de travail
plan de formation	13	Management
plateforme	1, 11, 12	Management
pression managériale	4	Organisation du travail
procédés, procédures, processus	1, 2, 4, 5, 12	Organisation du travail
protection	5, 11	Organisation du travail
qualité	13, 15, 16	Droit d'expression
réactivité	6	Temps de travail
reconnaissance	12	Management
règlement, réglementation	5, 11, 14	Organisation du travail
relations	16	Droit d'expression
réorganisation	4	Organisation du travail
reporting	12	Management
réseaux	7, 10, 14	Temps de travail
responsabilités	5, 11, 14	Organisation du travail
risques	1, 5	Organisation du travail
salarial	11	Management
santé au travail	2, 9, 10, 16	Organisation du travail
secret	14	Droit d'expression
(cyber) sécurité	5	Organisation du travail
sollicitations	6	Temps de travail
souffrance	6	Temps de travail
sous-traitants	1, 16	Organisation du travail
soutien	10, 15	Management

Mots-clés	N° fiche	Thème majeur
subordination	11	Management
surveillance	2	Organisation du travail
tâche	1	Organisation du travail
téléconférence	3	Organisation du travail
télé-travail	3, 6, 12, 15	Organisation du travail
temps de travail	4, 6, 7, 8, 9, 13	Temps de travail
temps libre	8	Temps de travail
temps partiel	9	Temps de travail
tiers lieux	3, 15	Organisation du travail
TMS	2	Organisation du travail
traçabilité	12	Management
transformation	4	Organisation du travail
transition	1, 15	Organisation du travail
travail distant	3, 5	Organisation du travail
travail masqué	7	Temps de travail
travail mobile	3	Organisation du travail
travail réel	7	Temps de travail
travailleur indépendant	1, 11	Organisation du travail
urgence	1, 4	Organisation du travail
utilisation, utilisateurs	1, 5	Organisation du travail
vie privée	8, 16	Temps de travail
zapping	2	Organisation du travail

# GRILLE D'ENTRETIEN

**DANS LE CADRE DES ÉVOLUTIONS LIÉES AU NUMÉRIQUE, CE DOCUMENT A POUR BUT DE LISTER, DE MANIÈRE THÉMATIQUE, LES QUESTIONS VISANT À COUVRIR L'ENSEMBLE DU CHAMP DU QUESTIONNEMENT RELATIF :**

- **À L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET AUX CONDITIONS RÉELLES D'EXERCICE PROFESSIONNEL;**
- **AU CONTENU DU TRAVAIL ET À L'ÉVOLUTION DU MÉTIER.**

**LORS DE L'ENTRETIEN, IL S'AGIRA DE TRAITER DEUX ASPECTS : « LES ÉVOLUTIONS CONSTATÉES » ET « LES ÉVOLUTIONS SOUHAITABLES » AU REGARD DE L'EXERCICE PROFESSIONNEL ET DE L'EXPERTISE MÉTIER.**

**CE SUPPORT VISE À FACILITER LES ÉCHANGES, SANS QU'IL SOIT POUR AUTANT NÉCESSAIRE DE LE SUIVRE À LA LETTRE. EN FONCTION DE(S) L'INTERLOCUTEUR(S), ET SUIVANT LES QUESTIONS RELEVANT DE SON CHAMP D'EXPERTISE, CERTAINES PARTIES POURRONT ÊTRE PLUS ABORDÉES QUE D'AUTRES.**

# 1 - ORGANISATION DU TRAVAIL

- Quels sont les lieux de travail ? (openspace, domicile, nomadisme, etc.)
- Comment est organisé le temps de travail ?
- Y-a-t-il un dispositif de suivi de la charge de travail et/ou du temps de travail des équipes ?
- Quelles sont les différentes modalités d'organisation du travail au sein des équipes ?
  - **télétravail ?**
  - **téléactivité ?**
  - **présence imposée certains jours ?**
  - **disponibilité imposée à certains moments de la journée ?**
  - **forfait jours ?**
- Y-a-t-il des expérimentations sur des formes innovantes d'organisation du travail ?
- Quels outils ?
  - **espace collaboratif ?**
  - **réseaux sociaux d'entreprise ?**
- Quelle gestion de la confidentialité des données ?

# 2 - MANAGEMENT

## 1. DEGRÉ D'AUTONOMIE DES ÉQUIPES

- La productivité des équipes est-elle mesurée ?
- La présence des équipes est-elle mesurée ?
- Comment se manifeste votre autonomie ?
- Place du reporting ?
- Quelles évolutions du management (méthode de travail, processus, mesure de la performance, etc.) ?

## 2. TRAVAIL PLUS COLLABORATIF ET CONTRIBUTIF

- Quels outils de travail ?
- Quelle organisation du travail de l'équipe ? Existe-t-il des espaces d'échange sur le contenu du travail ?
- Maîtrise de l'information : transparence ou contrôle ?
- Quels outils /modes de management pour favoriser le rôle contributif des salarié(e)s ?
- Existe-t-il des temps de discussion sur les incidences prévisibles et les moyens nécessaires pour s'adapter aux changements ?

### 3. COMMENT GÉRER / RÉGULER LE COLLECTIF ?

Le management est-il tourné :

- vers le partage de l'expérience et du sens, la résolution collective des difficultés ?
- le soutien aux personnes et au groupe ?
- la régulation de la charge de travail ?

## 3 - EMPLOIS/COMPÉTENCES

### 1. ENJEU DE L'ÉGALITÉ FEMME/HOMME

- Quelle mixité des emplois, notamment pour les métiers en développement ?

### 2. APPARITION DE NOUVEAUX MÉTIERS ET COMPÉTENCES, MODALITÉS DE RECRUTEMENT DE CES COMPÉTENCES

- Comment sont identifiés ces besoins nouveaux ?
- Modalités de recrutement ?
- Quelle reconnaissance professionnelle ?

### 3. ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES ET DES CARRIÈRES À REPENSER

- Comment sont évaluées la compétence technique et la capacité collaborative des salarié(e)s ?
- Comment est gérée l'évolution des carrières des salarié(e)s ?

### 4. LA RH, SES ACTIONS ET OUTILS UTILISÉS SONT-ILS ADAPTÉS ?

- plan de formation annuel, etc.
- big data RH et sécurisation des données ?
- rôle et place de la fonction RH dans les évolutions ?
  - **coordination des projets;**
  - **accompagnement du changement avec des ressources adéquates;**
  - **accès à l'information sur les droits et les conseils personnalisés;**
  - **relation de confiance et réponses pertinentes et individualisées;**
  - **anticipation du facteur humain et des RPS.**

## 5. ENJEU MAJEUR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

- La formation professionnelle répond-elle aux nouveaux besoins liés à l'évolution du contenu professionnel ?
- Quelle forme de formation professionnelle (mode présentiel, MOOC, etc) ?
- Les outils de formation professionnelle intègrent-ils les outils numériques, MOOC, etc.
- Y a-t-il de l'apprentissage avec tutoriat/mentoring ?
- Comment est géré le risque de spécialisation vs. besoin de compétences transverses ?

## 4 - CONDITIONS DE TRAVAIL/VIE PERSONNELLE

### 1. EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE / VIE PRIVÉE

- Travail fréquent dans des lieux tiers (client, domicile, transport, etc.) ?
- Quelle prise en compte ?
- Régulation des flux d'information : infobésité et surcharge cognitive quelle mesures prises ?
- Quelle autonomie réelle ?
- Existe-t-il un dispositif interne sur l'usage des TIC pour faciliter l'équilibre vie privée - vie professionnelle ?

### 2. REMISE EN CAUSE DU LIEU DE TRAVAIL, DU TEMPS DE TRAVAIL

- Quelles solutions proposées ?
- Le télétravail pratiqué à l'entreprise convient-il ?
- Le nomadisme est-il encadré ?
- *Quid* des forfaits jours ?
- Des mesures « tampons » comme le droit à déconnexion et l'absence de réunion tardive existent-elles ?
- Vers quels schémas évolue-t-on ?

### 3. RISQUE D'ISOLEMENT DES TRAVAILLEURS ET DE PERTE DU COLLECTIF, AFFAIBLISSEMENT DU COLLECTIF ET DES INTERACTIONS AVEC LES COLLÈGUES

- Comment est géré le risque d'isolement des salarié(e)s ? temps de présence imposé ?
- Comment sont suivis ces salariés en terme de risque psycho-sociaux ?

### 4. QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Quels dispositifs prévus pour améliorer la qualité de vie au travail ?
- Y a-t-il un budget RH dédié à qualité de vie au travail ?
- Qualité du système d'information et des différents outils de travail ?

## 5 - DIALOGUE SOCIAL

- Quels sont les sujets numérique/travail abordé dans le cadre du dialogue social ? Et y-a-t-il eu des négociations ?

- QVT ?
- égalité homme/femme ? Le RSC (Rapport de Situation Comparée) est-il établi ?
- GPEC ?
- RPS ?
- Protection des données individuelles des salariés ?
- Transformation numérique du travail ?
- RSE de l'entreprise dans le cadre du numérique et du travail ?

## 6 - AUTRE THÈME

Espace libre

# 1 QUELLE EST L'UTILITÉ DE CET OUTIL ?

Cet outil a pour objectif :

- D'éclairer et d'accompagner les équipes syndicales sur le volet numérique dans la négociation QVT.
- D'éclairer sur les enjeux de management de proximité et de RH de proximité.

Il est utilisable sur une entité, un service donné et/ou un métier, voire sur un poste de travail.

En préalable à l'ouverture de la négociation QVT, l'utilisation de cet outil permet d'établir un « constat partagé » entre employeur et les IRP. Il vise à établir un état des lieux et susciter des sujets à traiter pour prendre en compte la dimension numérique lors de la négociation.

# 2 COMMENT A-T-IL ÉTÉ CONÇU ?

Cet outil de diagnostic a été conçu à partir :

- De l'exploitation et l'analyse des « Entretiens experts » menés dans les branches et les entreprises où la transformation numérique est déjà en cours
- Et le travail engagé par l'Ugict-Cgt dans les entreprises à travers notamment sa campagne sur le droit à la déconnexion lancée en septembre 2014.

Sur la base des modèles de Karasek et Siegrist, ce questionnaire est construit à partir de quatre axes :

1. LE NIVEAU DES EXIGENCES ;
2. LE DEGRÉ D'AUTONOMIE ;
3. LE NIVEAU DE SOUTIEN (COLLÈGUES ET MANAGER) ;
4. ET LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL.

Sa singularité résulte dans le fait qu'il a été adapté aux enjeux QVT liés à la transformation numérique des entreprises et des métiers.

Il permet de donner un état des lieux en évaluant notamment :

- Le temps et la charge de travail ;
- L'équilibre vie privée / vie professionnelle ;
- Les rapports sociaux au travail et les RPS ;
- Les pratiques managériales.

# 3 MÉTHODOLOGIE D'UTILISATION

Pour ceux qui vont conduire les entretiens : sélectionner au préalable quelques questions clefs au regard de leurs propres problématiques (pour éviter de se noyer dans la richesse et la diversité des questions). Cela favorisera aussi l'appropriation de l'outil grille d'entretien, de manière à en optimiser l'utilisation par les personnes concernées sur le terrain. Cette 1<sup>ère</sup> sélection de questions clefs n'interdisant pas d'utiliser d'autres questions au cours de l'entretien en fonction de son évolution et des questions abordées. C'est pourquoi il est important que les questions soient assimilées au préalable par la/les personnes conduisant l'entretien.

## 1. METTRE EN VISIBILITÉ LES FACTEURS STRUCTURANTS :

L'exploitation quantitative n'a de sens qu'au regard de l'orientation donnée par l'analyse qualitative. Sur chacun des 4 grands axes (exigences, autonomie, soutien, reconnaissance), le questionnaire permet de distinguer les questions ayant des scores significatifs (> 50%) ou très significatifs (> 2/3) en fonction du niveau indiqué par les réponses.

Par exemple, « 9. J'ai des objectifs atteignables », si pour 2/3 des répondant(e)s sont « Plutôt d'accord » ou « D'accord », cette question apparaît, a priori, comme un facteur structurant de la situation de travail du groupe de répondants concernés (de même fonction). Cette proportion renforce le caractère structurant de ce facteur protecteur (ou inversement, facteur de risque si une majorité de répondants est « Pas d'accord » / « Plutôt pas d'accord »).

## 2. DISTINGUER LES FACTEURS DE RISQUE ET LES FACTEURS PROTECTEURS :

Ainsi la distinction de facteurs structurants de la situation de travail (qu'ils soient facteurs de risque ou facteurs protecteurs) au sein de chaque compartiment (exigences, autonomie, soutien, reconnaissance) y fait apparaître une combinaison de facteurs propre à cette situation de travail.

## 3. CROISER CES FACTEURS PAR RAPPORT AUX 4 AXES DU QUESTIONNAIRE :

Cela permet ensuite de les croiser (en suivant le schéma de Karasek complété par le collègue réuni autour de Gollac) :

1/ Entre les exigences VS l'autonomie : quelle balance entre les deux fait apparaître leur mise en regard? Balance plutôt favorable ou défavorable pour les conditions de travail et la santé ?

2/ Les effets sur la santé associés à cette balance (favorable VS défavorable) sont-ils augmentés ou non par les facteurs associés au soutien ? Par exemple, une balance défavorable du type exigences fortes X

faible autonomie – source de stress professionnel – voit ses effets aggravés si le soutien est faible ou, au contraire, modérés si le soutien est significatif.

3/ Les effets (positifs VS négatifs) associés à la reconnaissance procurant ou non des ressources au salarié(e) pour faire face à sa situation de travail, ayant là aussi un caractère modérateur ou aggravant selon les scores des réponses dans ce compartiment de questions.

L'intérêt de raisonner selon une balance s'établissant entre des facteurs protecteurs et des facteurs de risque facilite la confrontation de points de vue avec le management. Car si les facteurs de risque doivent être supprimés ou réduits à leur minimum, les facteurs protecteurs doivent être préservés, notamment au cours d'une réorganisation. Si des choses fonctionnent bien dans l'organisation actuelle, alors il faut les identifier et les protéger. Ces facteurs protecteurs sont le résultat d'une construction collective dans le travail au cours de laquelle le management a été conduit à prendre en compte des besoins opérationnels exprimés par les salariés... Il s'agit d'un niveau revendicatif souvent informel mais très important pour le quotidien des salarié(e)s.

**ÉTABLIR  
UN DIAGNOSTIC  
PARTAGÉ**

# 4 GRILLE D'ENTRETIEN

NOTE	1	2	3	4
SIGNIFICATION	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord

Merci d'indiquer une note de 1 à 4 dans chaque rectangle ci-dessous, et de classer par ordre de priorité décroissante les 12 questions.

La réponse aux 12 questions de chacun des 4 grands ITEMS doit être mis en rapport à l'évolution de l'environnement de travail liée au numérique (utilisation et évolution des outils numériques, modification des processus de travail, etc).

## A - NIVEAU DES EXIGENCES

1. Je suis constamment pressé-e par le temps à cause d'une forte charge de travail
2. J'effectue des tâches répétitives dans mon travail
3. Je trouve le volume des sollicitations raisonnable (nombre de courriels, demandes clients externes ou internes, collègues ou hiérarchiques, etc.)
4. Je suis fréquemment interrompu-e et dérangé-e dans mon travail
5. Je suis souvent contraint-e à faire des heures supplémentaires
6. Je suis souvent sollicité-e en dehors de mes heures normales de travail
7. Je traite souvent ma messagerie après le travail, le soir ou le week end
8. Je suis soumis à des aléas, je reçois des sollicitations et des demandes de plusieurs personnes
9. J'ai des objectifs atteignables
10. Je dispose de suffisamment de moyens et de temps pour bien faire mon travail
11. Avez-vous le sentiment que depuis l'année dernière votre charge de travail a augmenté ?
12. Avez-vous le sentiment que depuis l'année dernière votre temps de travail hebdomadaire a augmenté (en incluant le temps de travail dans les transports, au domicile, etc.)

**EXPRESSION LIBRE :** Indiquez ce qui vous semblerait pertinent pour lutter contre l'intensification du travail et améliorer votre efficacité professionnelle.

## B - DEGRÉ D'AUTONOMIE ET ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE / VIE PROFESSIONNELLE

1. J'ai la possibilité de discuter, de proposer des alternatives à ce que l'on me demande sans me mettre en difficulté
2. J'ai la possibilité de décider l'organisation de mon temps de travail
3. Je reçois rarement une demande nécessitant une réponse immédiate
4. Je passe peu de temps sur le reporting
5. Les procédures sont complexes
6. Je dispose de marge de manœuvre pour réaliser mon travail
7. Le SI (Système d'Information) et les applications professionnelles sont fiables et opérationnelles pour mon travail
8. Les outils numériques facilitent mon travail
9. Je peux facilement suivre les formations utiles à mon travail
10. Je me forme sur des sujets professionnels sur mon temps personnel
11. Je maîtrise les moments et les lieux où je juge nécessaire de me déconnecter ou me connecter afin de préserver mon équilibre vie privée / vie professionnelle
12. J'utilise ma messagerie et les autres outils numériques pour des raisons professionnelles sur mon temps personnel

**EXPRESSION LIBRE** : Indiquez ce qui vous semblerait pertinent pour favoriser votre autonomie et votre équilibre vie privée / vie professionnelle

## C - NIVEAU DE SOUTIEN (COLLÈGUES ET MANAGER)

1. J'ai le sentiment d'être intégré au collectif
2. Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents
3. Je suis en accord avec ce que mon manager me demande de faire
4. Mes avis et mes propositions sont pris en compte
5. En cas de difficultés, je peux compter sur le soutien de mes collègues
6. Je sais identifier le bon interlocuteur hiérarchique en cas de difficulté
7. Mon manager de proximité est accessible, disponible, et prête attention à ce que je dis
8. Mon environnement de travail est satisfaisant (bruit, espace, ergonomie, etc.) sur mes différents lieux de travail
9. Des espaces et du temps dédiés aux échanges professionnels existent
10. L'organisation du travail prend en compte les contraintes personnelles
11. L'organisation du travail et la répartition des responsabilités sont claires
12. J'ai confiance dans la stratégie de l'entreprise

**EXPRESSION LIBRE** : Indiquez ce qui vous semblerait pertinent pour favoriser la qualité des échanges et la coopération professionnelle.

## D - RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

1. Ma position professionnelle correspond à ma qualification et à mes compétences
2. Ma rémunération est cohérente avec mon expérience professionnelle et mes efforts d'adaptation
3. Mon travail a du sens
4. J'ai des informations claires sur l'évolution de mon emploi actuel, et mes besoins en formation
5. Je suis inquiet par rapport à l'évolution de mon métier
6. La qualité de mon travail est reconnue par mes collègues
7. Mon évaluation professionnelle est transparente et fondée sur les bons critères
8. Mon manager connaît bien mon travail et je peux échanger avec lui pour construire des solutions
9. Mon travail est apprécié à sa juste valeur par des tiers (clients, etc.)
10. Les organisations de travail favorisent la construction et les échanges de savoir faire
11. Mon activité professionnelle est en accord avec mon éthique
12. Mes souhaits d'évolution professionnelle sont pris en compte

# NÉGOCIATION QVT ET TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

**PUBLIC :** Toute personne amenée à négocier des accords sur ce thème.

**PRÉCONISATION:** Cette formation est complémentaire à celles dispensées par ailleurs sur la négociation «classique» et sur les rôles et missions des I.R.P.

### OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :

- Connaître les thématiques de la QVT liées à la transformation numérique de l'entreprise
- Connaître les propositions argumentées sur chacune des thématiques
- Savoir comment effectuer un état des lieux en entreprise et préparer sa négociation.

**DURÉE DU STAGE :** 3 jours (2 jours / intersession 2 mois / 1 jour)

### ÉVALUATIONS :

- En cours de stage, continue, par le formateur.
- En fin de stage, par autositionnement des stagiaires.

### NOMBRE DE STAGIAIRES\* :

- minimum : 4
- maximum : 10

\* Au niveau pédagogique

## PRÉ-REQUIS POUR LES FORMATEURS :

THÈME :	QVT et transformation numérique	Domaine de la négociation	Domaine syndical	Pédagogique
ATTENDUS :	Très bonne connaissance des problématiques QVT et des propositions contenues de ce guide	Expériences préalables en négociation dans le cadre d'accords d'entreprise	Expérience syndicale (délégué syndical ou du personnel) Bonne connaissance des enjeux et du cadre légal des négociations	Connaissances pédagogiques de base (formation de formateur niveau 1)

*Cette formation peut gagner à être co animée.*

### JOUR 1 : LE CONTEXTE

- Présentation des objectifs, tour de table, recueil des attentes.

- « La QVT, globalement c'est quoi ? ».

#### Apports

Rappel du cadre et des définitions (notion de temps de travail, de repos, responsabilité civile et sociale de l'employeur, RSE...), actualités législatives.

- « La QVT et la transformation numérique, c'est quoi ? » :

#### Métoplan

Repérage et expression des différentes thématiques / problématiques induites par la transformation numérique de l'entreprise.

Déjeuner

- Présentation du guide « QVT et transformation numérique »

#### Apports et échanges.

- D'où part-on ? des enquêtes réalisées et études de l'existant (A.P.E.C., A.N.A.C.T., E.T.U.I, UGICT-CGT/ VIAVOICE 2016,...)

#### Apports et échanges

- Ce qui a été fait : Présentation d'un panel des mesures existantes prises dans les entreprises (La Poste, Caisse d'Épargne, SNCF, ORANGE, Renault...) et des environnements informatiques (Office 0365...)  
*Apports et échanges*

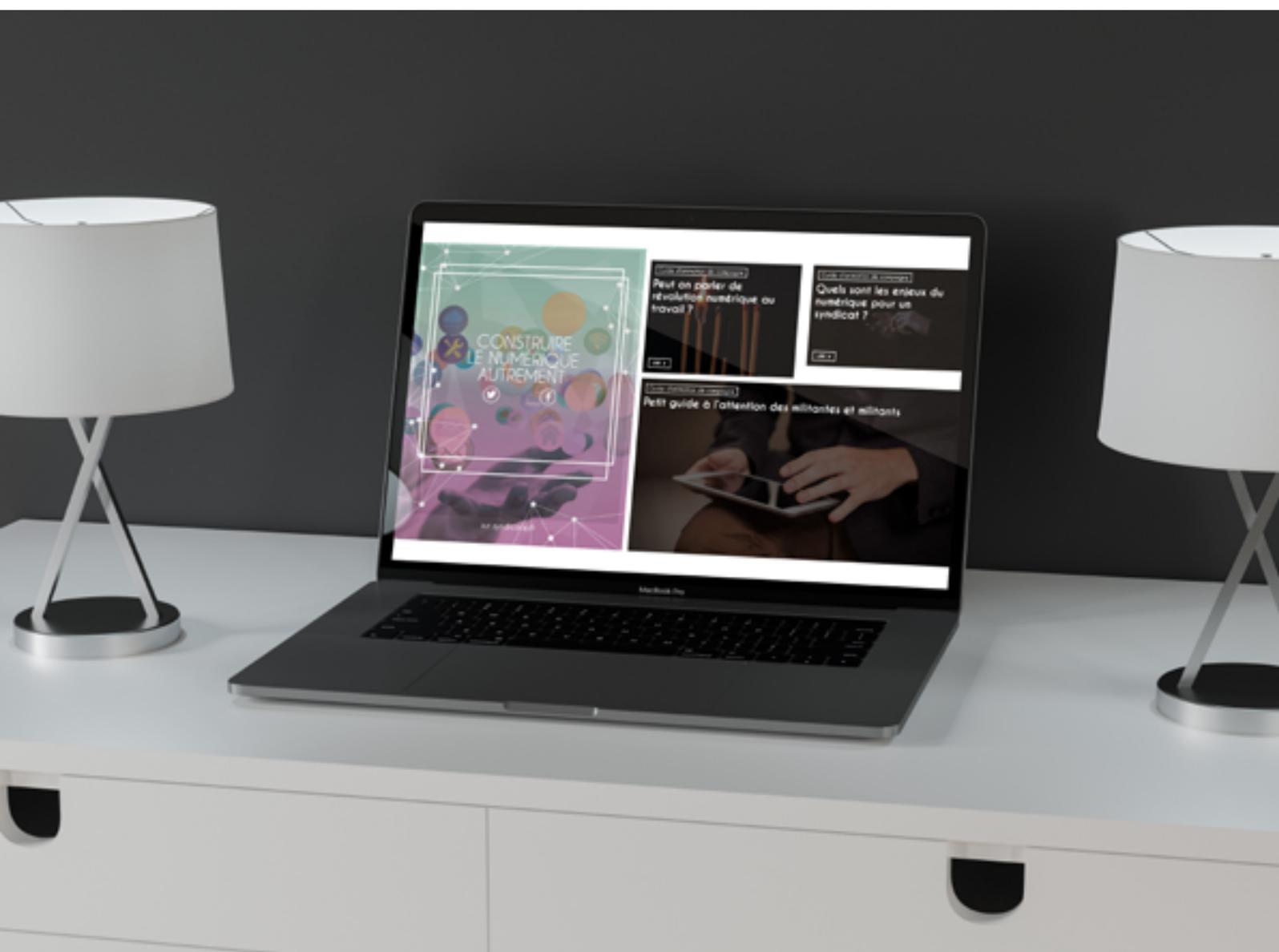
## JOUR 2 : PRÉPARER LA NÉGOCIATION

- Quel état des lieux dans son entreprise ? *Apports et échanges*
  - Existe-t-il déjà des accords locaux / de branche / cadre, charte ?...
  - Comment l'employeur se représente cette transformation numérique et quelles sont ses positions ?
  - Quelle réalité du terrain (enquête, sondage, libre expression...) ?
  - Quels sont les souhaits des salariés; comment les informer et les écouter sur ce thème ?
  - Comment les organisations syndicales se représentent elles cette transformation numérique et quelles sont leurs positions ?
- Les documents statistiques à demander avant le démarrage des négociations ; plans de formation (prévu, réalisé, et modalités de dispense...), bilan social, états des connexions...
- Etat des lieux des forces et des faiblesses, des opportunités et des risques dans mon entreprise  
*Apports et échanges (ou en binôme selon le déroulement horaire)*
- Prioriser les propositions du guide au vu de son contexte d'entreprise *Échanges*
- Préparer la négociation *Échanges*
  - Ce dont je dispose
  - Ce qui me manque, comment me le procurer (si c'est possible...)
  - Présentation de l'outil de diagnostic **QVT & numérique**
  - Présentation de l'outil de mesure des temps sur smartphone
  - Plan d'action

Inter session (2 mois)

## JOUR 3

- Retours d'expérience sur la préparation de la négociation.
- Échanges sur les négociations en cours et/ou à venir dans l'entreprise.
- Evaluation de l'atteinte des objectifs pédagogiques et partage sur la formation suivie.
- Supports et ressources.



- Consultez le verbatim complet et témoignez de votre vécu ;
- Retrouvez les outils et les bonnes pratiques ;
- Utilisez le label « Construire le numérique autrement » pour mener campagne ;
- Votez sur les propositions.

## ANNEXE 6 - RESSOURCES

Baromètre Ugict-CGT / VIAVOICE 2016

<http://www.ugict.cgt.fr/ugict/presse/sondageviavoice2016>

APEC « Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres » / 50 ans de l'APEC (1<sup>er</sup> décembre 2016)

<https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-Apec-2016/Cadres-et-entreprises--regards-croises-sur-la-transformation-du-role-des-cadres/Quelle-evolution-du-role-des-cadres-dans-un-monde-professionnel-en-transformation>

ANACT

<https://www.anact.fr/resultats-du-sondage-anact-tns-sofres-2016-mieux-travailler-lere-du-numerique>  
<https://www.anact.fr/theme/qualite-de-vie-au-travail>

ETUI, Façonner le monde du travail dans l'économie digitale, 2017, Christophe Degryse

<https://www.etui.org/fr/Publications2/Notes-de-prospective/Faconner-le-monde-du-travail-dans-l-economie-digitale>

ETUI, Technostress et autres revers du travail nomade, 2013, Jan Popma

<https://www.etui.org/fr/Publications2/Working-Papers/Technostress-et-autres-revers-du-travail-nomade>  
*Etude UFCM sur forfait jours*

*Rapport Mettling « Transformation numérique et vie au travail » sept 2015*

La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail, Paris, Presses des Mines, 2016. Par Emilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié, Martin Richer.

Etude UFICT-Livre Communication : Le travail des ingénieurs cadres et techniciens du livre et de la communication. Synthèse des données quantitatives et qualitatives. Octobre 2013. Emergences.

*L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail*, Nathalie Tessier

Yves Clot - Le travail à Cœur - La découverte, 2010

Christophe Dejours - Situations du travail - Puf, 2016

Marie-Anne Dujarier - Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail - La Découverte, 2015

*Effectuer un autodiagnostic RH pour mettre en place une technologie de l'information et de la communication, Aravis, 2011*

*« Bien - être et efficacité au travail », Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud, février 2010*

*« Du meilleur usage des outils de communication numérique dans les entreprises », Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, janvier 2015*

*« Rapport d'information sur le développement de l'économie numérique française », Assemblée nationale, mai 2014*

*« Cahier de prospective- Leadership et nouvelles expressions de pouvoir à l'ère numérique », Fondation Télécom, mai 2014 ;*

*« Exigences du travail, promesses du numériques et défis pour la qualité de vie au travail », H. Lanouzière, Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 15 décembre 2016*

*« Automatisation, numérisation et emploi », G. Postel- Vinay, Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 15 décembre 2016*

*« Cahier de prospective- Les générations et la transformation numérique dans l'entreprise », Fondation Télécom, mai 2013*

*« Cahier de prospective- L'entreprise « ouverte » : les nouveaux modes d'organisation à l'ère numérique », Fondation Télécom, mai 2012*

*« E-management, comment la révolution numérique transforme le management », Isabelle Reyre et Marc Lippa, Dunod, 2015*

*« L'emprise numérique : comment Internet et les nouvelles technologies ont colonisé nos vies. » BIAGINI, Cédric. L'échappée, 2012.*

*« Les réseaux sociaux d'entreprise, le développement de la culture collaborative et sociale au sein des entreprises », CIGREF, 2014*

« Usage des TIC et RSE, nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises », F. SILVA (CNAM- ESCEM) et S. Hugon (GRETECH- Sorbonne), ORSE et CIGREF, 2009

« Gouvernance juridique de l'entreprise numérique », CIGREF, 2012

« Le bon usage des outils de communication numérique dans les entreprises », ORSE, 2015

« Pour un meilleur usage de la messagerie électronique dans les entreprises », ORSE, 2011

« Usage des TIC et nouvelles pratiques sociales des entreprises », ORSE, 2009

<http://www.revue-projet.com/articles/2016-11-coutrotsalaries-sous-pression/>

<http://www.ugict.cgt.fr/articles/references/quest-ce-quun-cadre->

<http://ugict.cgt.fr/deconnexion/droit-a-la-deconnexion-ou-en-est-on/>

*Les chefs d'établissement au travail : hétérogénéité des tâches et logiques d'action, Anne Barrère*

<http://resources.grouperandstad.fr/les-temps-de-trajet-des-francais-pour-se-rendre-au-travail/>

<https://www.francebleu.fr/infos/transports/les-franciliens-champions-du-temps-de-trajet-domicile-travail-avec-68-minutes-en-moyenne-1446489301>

[http://www.lemonde.fr/sante/article/2015/08/20/travailler-trop-longtemps-augmente-les-risques-d-avc\\_4730949\\_1651302.html?xtmc=avc&xtcr=1#](http://www.lemonde.fr/sante/article/2015/08/20/travailler-trop-longtemps-augmente-les-risques-d-avc_4730949_1651302.html?xtmc=avc&xtcr=1#)

illustrations : <http://fr.freepik.com/newelement/>

ACTINEO (OBSERVATOIRE DE LA VIE AU BUREAU)

ANACT / ARACT

CIGREF

CJD (CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS)

ETUI

INRS

ORSE

UGICT.CGT.FR

LENUMERIQUEAUTREMENT.FR

SYNDICOOP.FR, PLATEFORME SYNDICALE & COOPÉRATIVE

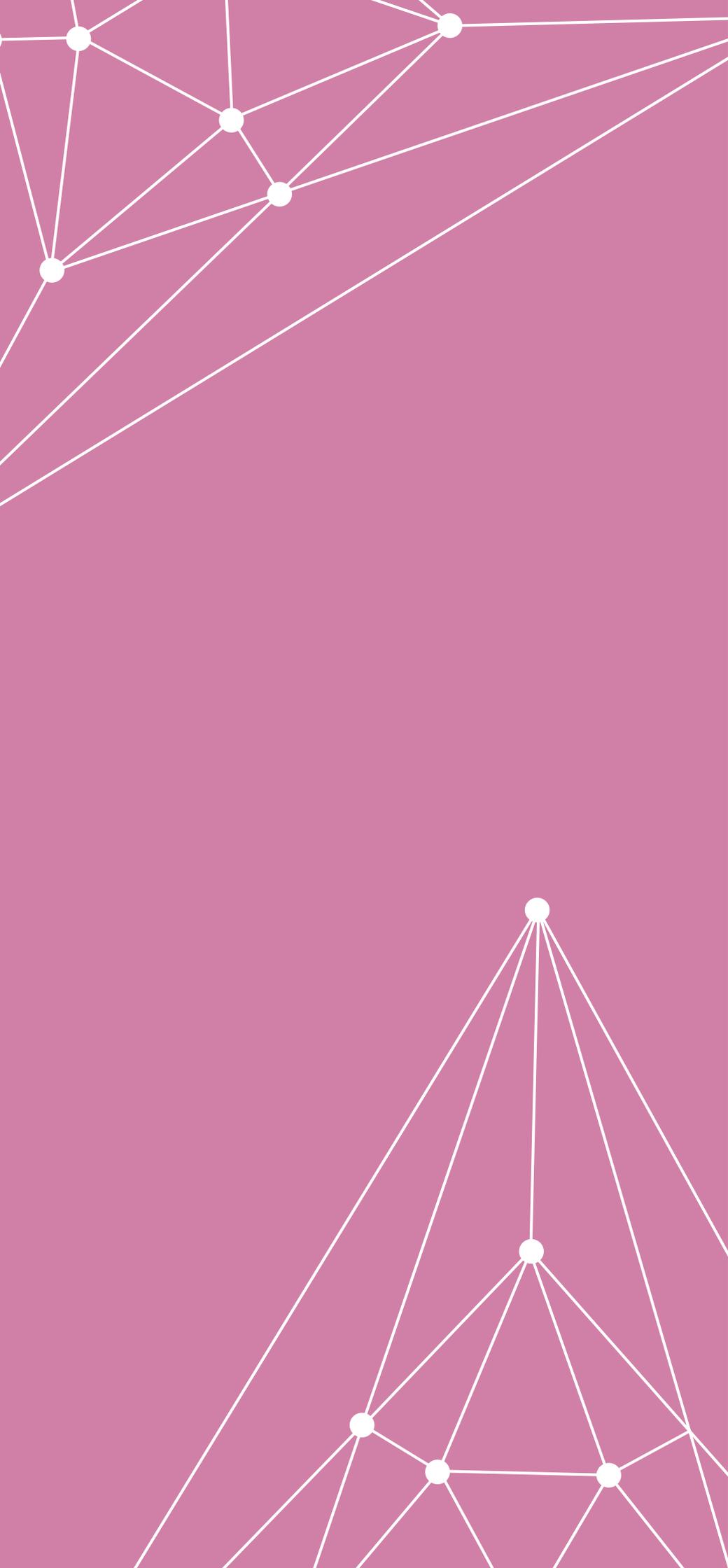
# REMERCIEMENTS

---

---

La réalisation de ce guide pour les négociateurs, élaboré dans le cadre du projet Ugict-CGT retenu par l'ANACT, repose en grande partie sur l'exploitation du contenu des entretiens collectifs, par métier et par branche professionnelle, qui ont été réalisés aux seins des groupes, entreprises, organismes : Apec, Bosch, Enedis, Géo Magazine groupe Prisma, LCL, Orange, Témoins, groupe Marie Claire, Sejer groupe Editis.

Ces échanges collectifs centrés sur l'expertise métier et les conditions d'exercice professionnel avec ces professionnels Ingénieur-e-s, Cadres et Technicien-ne-s ont nourri l'ensemble du projet.



PRIX : 2 €

# DROITALADECONNEXION.INFO

[UGICT.CGT.FR](http://UGICT.CGT.FR)

 [CGT Ingés Cadres Techs - UGICT](#)

 [CGTCadresTechs](#)