

DOSSIER

— TRANSFORMATIONS
— NUMÉRIQUES

**Prendre
la main!**

Ouvrir la boîte noire

Rendues possibles par la convergence entre des données, des machines et des objets connectés, les transformations numériques déferlent dans tous les secteurs et métiers – des start-up aux entreprises classiques en passant par les plateformes numériques. Au risque d'échapper à ceux qui vont les utiliser ?



Des agriculteurs équipés de robots de traite, des aides à domicile qui gèrent leur planning via un smartphone, des avocats qui préparent les procès grâce à un logiciel d'intelligence artificielle... Promettant une productivité accrue, une adaptation en continu aux demandes clients ou encore des conditions de production moins pénibles, ces transformations protéiformes ont pour points communs de modifier profondément à la fois les *business models* et les fondamentaux du travail.

TROP SOUVENT, L'AFFAIRE DE SPÉCIALISTES

Sont-ils toujours utiles? Quels contours doivent-ils adopter? Comment les déployer? Malgré l'ampleur des questions qu'ils soulèvent, les projets de digitalisation sont finalement peu débattus dans les entreprises et restent trop souvent l'affaire des spécialistes: responsables production, acheteurs, pilotes de projet ou encore fournisseurs. Au point d'apparaître comme de véritables

boîtes noires aux yeux de leurs futurs usagers, à savoir les opérateurs et opératrices chargés de les mettre en œuvre. « Parce que l'orientation, le contenu et l'agenda des transformations échappent en partie aux acteurs concernés, les conditions du dialogue et de la mobilisation autour de la transition numérique sont dif-

ficiles à réunir et ne permettent pas d'adapter et d'enrichir les projets », analyse Vincent Mandinaud, chargé de mission à l'Anact.

« Nous avons décidé relativement vite de nous équiper d'une solution préparant automatiquement l'envoi d'un technicien en cas d'alerte des capteurs de maintenance

Numérique : les axes de travail Anact-Aract

– 1. Appui aux acteurs du dialogue social

Equiper les acteurs du dialogue social pour appréhender les impacts du numérique sur la qualité de vie au travail et soutenir les processus de concertation et négociation. Exemple : instrument d'enquête collective (roadbook à paraître).

– 2. Appui à l'articulation des formes de dialogue dans l'entreprise

Tester des démarches de conduite du changement maillant le dialogue interne sur le sens du projet, le dialogue technique

avec les fournisseurs, en tenant compte du point de vue des salariés. Exemple : guide « 10 questions sur la maîtrise des transformations numériques ».

– 3. Appui à l'action des branches

Construire l'accompagnement des TPE-PME pour qu'elles prennent la main sur les transformations dans leur secteur. Exemple : étude en appui à l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire pour préparer un accord interprofessionnel sur les impacts du numérique.

chez nos clients, raconte ce responsable d'une PME. Dans notre esprit, cette décision s'imposait pour rester concurrentiel et parce que des solutions clés en main étaient déjà disponibles. Nous avons sous-estimé le fait que les techniciens y verraient une perte d'autonomie dans la gestion de leur planning. Ce n'était pas juste un nouvel outil pour eux, mais une nouvelle façon d'interagir avec le client et de se coordonner dans les équipes. Avec le recul, nous ferions sans doute le choix d'une solution plus ouverte. »

DIGITALISATION À MARCHÉ FORCÉE

Les projets de digitalisation à marché forcé ont leurs revers, particulièrement coûteux quand il faut procéder à des aménagements. C'est le cas pour cette entreprise qui a robotisé une ligne d'emballage avec de fortes attentes en matière de retour sur investissement. Les savoir-faire humains qu'il s'agissait de remplacer n'ont pas été repérés suffisamment en amont. Résultat : à l'usage, le robot s'est révélé moins efficace que les salariés pour repérer les défauts de qualité de la production. Il a fallu donc investir à nouveau et rajouter un poste. La leçon a été retenue pour la mise en place d'un nouveau robot

pensée en association étroite avec les salariés.

Masqués par leurs dimensions techniques et économiques, les impacts humains et organisationnels des projets numériques sont encore peu pris en compte ou seulement sous l'angle des compétences et des pertes d'emploi. Certaines technologies modifient pourtant la façon de travailler en profondeur : elles rigidifient les processus, placent les clients en position d'évaluer la prestation, créent de nouvelles dépendances dans l'entreprise, réduisent les marges de manœuvre du management...

« La transition numérique n'est pas un processus uniforme qui imposerait implacablement sa logique aux entreprises, nuance Ludovic Bugand, chargé de mission Anact. Ses conséquences dépendent pour une grande part de la capacité des acteurs sociaux à relever le défi de la concertation pour tirer parti des meilleures facettes du numérique et en conjurer les menaces. Il s'agit notamment d'éviter une mise sous contrôle accrue du travail. »

Cartographie des besoins et des attentes, animation de différents niveaux de dialogues tout au long de la vie du projet (voir encadré p. 8), ateliers de simulation avec les salariés, négociations d'accords de méthode...

sont quelques pistes d'action mises en œuvre par les entreprises qui sont parvenues à ouvrir « la boîte noire » des transformations numériques. Par le biais d'applications, de consultations en ligne, d'outils collaboratifs, certaines s'appuient même sur les nouvelles technologies numériques pour créer de la discussion autour du projet de changement et faciliter la concertation.

DE L'EXPÉRIENCE-CLIENT À L'EXPÉRIENCE-TRAVAILLEUR

« Beaucoup d'organisations ont conçu leur transformation numérique autour de l'expérience-client. Encore trop peu équilibrent ces investissements par une attention soutenue à l'expérience-travailleur en tant qu'expérience, savoirs, ressentis, expression sur le travail » conclut Vincent Mandinaud. C'est pourtant là une façon de fiabiliser les investissements et d'adapter la transformation numérique aux femmes et aux hommes au travail, plutôt que l'inverse. »

► Anne Guibert

À l'Anact, Ludovic Bugand est responsable du projet Transformation numérique et travail et Vincent Mandinaud pilote l'action sur les conditions d'usage des outils numériques dans le cadre du Plan Santé Travail.

Juridikthon spécial transition numérique

Quatre entreprises ont participé en novembre 2019 au Juridikthon organisé par l'Anact, l'Aract Ile-de-France et leurs partenaires*. Parmi elles, deux plateformes numériques de service : Heetch et Lulu dans ma rue. Leur motivation ? Bénéficier de pistes d'action imaginées par des étudiants en droit, des avocats et des experts des conditions de travail.

* Le cabinet d'avocats Fidal, Wolters Kluwer, le Conseil national du numérique, la Direccte Ile-de-France.

HEETCH

Plateforme de VTC, 20 000 chauffeurs dont 80 % d'autoentrepreneurs. Sa problématique : comment assurer un socle de droits sociaux aux chauffeurs-indépendants ? Comment organiser un dialogue social de qualité entre la plateforme et les représentants des chauffeurs ?

LULU DANS MA RUE

Plateforme dotée du statut expérimental d'Entreprise d'insertion par le travail indépendant. Elle propose des services ponctuels de bricolage, ménage, manutention, réalisés par des

travailleurs indépendants dont plus de 60 % sont demandeurs d'emploi. Sa problématique : comment développer un modèle de sous-traitance d'activités favorable à l'insertion, aux apprentissages et à la consolidation de trajectoires professionnelles ? Comment accompagner les travailleurs indépendants : protection sociale, formation, conditions de travail... ?

 Pistes de réponses imaginées pendant le Juridikthon à découvrir sur le site anact.fr

Quel management à l'ère de l'intelligence artificielle ?



Serons-nous tous demain managés par le biais d'algorithmes ? Quel rôle pour les managers à l'heure de la transition numérique ? L'intelligence artificielle fait l'objet d'idées reçues et de nombreux fantasmes. À déconstruire ou, pour le moins, relativiser.



JEAN-GABRIEL GANASCIA, professeur d'informatique à Sorbonne Université

Chercheur en intelligence artificielle au Laboratoire informatique de Paris 6, président du comité d'éthique du CNRS, auteur de l'essai *Intelligence artificielle : vers une domination programmée ?* (Cavalier Éditeur).

J.-G. G. : Cauchemar ou réalité ? L'intelligence artificielle (IA) peut être un cauchemar en matière de management, par exemple si elle est mise au service du renforcement du contrôle, de l'intensification du travail, si elle enlève aux managers tous les leviers de régulation (la gestion des priorités, la charge...). Cela peut aussi être un rêve si cela permet de supprimer les tâches pénibles. L'IA peut, par exemple, limiter une partie des fonctions de *reporting* et donner aux managers des vues d'ensemble et des visualisations intéressantes pour comprendre les processus de production. A l'heure de l'industrie 4.0, qui vise la rationalisation par la mise en œuvre de capteurs, on pourrait imaginer mieux manager le secteur de la logistique dans la grande distribution, les capteurs faisant état du stock d'un supermarché en temps réel. Les managers pourraient alors se concentrer sur la gestion et l'animation des équipes.

Les dispositifs d'IA sont des systèmes dits sociotechniques, qui ne sont pas autonomes. L'introduction de l'IA dans une organisation induit des transformations sociales qui dépassent la technologie elle-même. Il faut l'accompagner d'une réflexion sur les finalités poursuivies, y compris en matière de management.

R. B. : Il n'y a pas de déterminisme technologique : l'intelligence artificielle sera ce que nous décidons d'en faire. C'est pourquoi il est nécessaire de la démythifier très tôt (dès l'école) et ensuite d'accompagner son développement dans les entreprises, afin d'anticiper son impact, d'analyser et de voir ce qui est dévolu à l'homme et ce qu'on laisse à la machine.

Les managers seront des acteurs centraux de cette évolution, car l'Intelligence artificielle aidera ceux qui savent l'utiliser et s'en servir. Leur rôle sera de rendre le collectif qu'ils animent plus performant et plus efficace grâce à l'IA. Diffuser une culture de l'IA, accompagner son déploiement tout en gardant une place prédominante à l'humain, renforcer la maîtrise de l'expertise métier (élément essentiel à l'efficacité de solutions intégrant l'IA) seront des prérequis indispensables. Mais le manager devra également être pédagogue, et développer l'esprit critique (pour identifier les éventuels bugs de l'IA), la créativité (facteur de différenciation), l'adaptabilité et la capacité à coopérer.

L'IA pose enfin la question de la responsabilité des décisions : le manager sera toujours responsable. L'IA donne des faisceaux d'indices, mais ce sera toujours au manager de décider. •

RAPHÆLLE BERTHOLON, secrétaire nationale à l'économie, l'industrie, au numérique et au logement à la CFE-CGC.

La CFE-CGC a lancé un cycle de conférences sur l'IA pour la démythifier et démêler le vrai du faux. Ce qui en ressort du point de vue syndical.

Les infirmières à domicile testent la télégestion

Communication en temps réel, coordination des plannings... Si la télégestion mobile présente des atouts pour les métiers de l'aide et du soin à domicile, elle soulève aussi des craintes de contrôle accru ou de difficultés d'appropriation du côté des équipes. Pour préparer son déploiement, ce Service de soins infirmiers à domicile (SSIAD) lance une démarche avec les salariées.

Le Service public de soins infirmiers à domicile (SSIAD) de l'Ehpad de Ker Joseph, en Ille-et-Vilaine, assure des prestations aux personnes âgées de soixante ans et plus, malades ou dépendantes. Accompagnée par l'Aract Bretagne, la structure souhaite anticiper les effets de la mise en place de la télégestion tout en favorisant une démarche dans laquelle les salariés et non salariés trouvent leur place. Concertation et participation sont les maîtres mots de cette action qui vise à ne pas passer à côté des enjeux du travail de l'infirmière-coordinatrice et des aides-soignantes.

Ajuster le cahier des charges

Dans la première phase d'accompagnement, l'Aract propose de formaliser les objectifs du projet pour la structure. En complément, un repérage des dimensions du travail qui vont être transformées est réalisé, par exemple la relation avec les familles au domicile. Objectif : identifier les éléments à préserver dans le fonctionnement actuel et ceux qui pourraient être améliorés par le passage à la télégestion. Ce travail permet à la direction du SSIAD d'ajuster le cahier des charges et de finaliser le choix du prestataire de la solution numérique.

Deuxième phase : la simulation du travail futur. Un groupe de travail se mobilise pour co-concevoir le fonctionnement de demain avec l'outil de

télégestion, à partir de quelques situations prioritaires. Par exemple, le déroulement d'une intervention type, de l'entrée au domicile du patient à la sortie, en passant par la gestion des aléas (demande d'aide d'une collègue, absence du patient, demandes d'actes non prévus...).

Envie d'aller plus loin

« Cette façon de mener le projet a créé de la motivation chez les aides-soignantes et une envie d'aller plus loin dans le projet », reconnaît-on au SSIAD. Après la phase d'évaluation, le bilan est positif, avec quelques nuances. Gain de temps sur la recherche d'informations pour les aides-soignantes, meilleur suivi de l'activité pour l'infirmière coordinatrice sont quelques-uns des effets positifs. Mais les problèmes techniques et les écarts entre les besoins en situation et le fonctionnement de l'appli sur *smartphone* sont nombreux dans les premiers mois. Alors que des ajustements doivent être apportés, l'infirmière coordinatrice dresse un bilan positif de la démarche : « La télégestion a transformé nos pratiques professionnelles, particulièrement dans la transmission des informations... Je garde de cet accompagnement une méthodologie applicable à d'autres projets. »

► Lise Delcourt, Aract Bretagne



Le point de vue du Réseau Anact-Aract

— **L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ARACT** s'inscrit dans une action collective de branche qui permet de mobiliser des ressources au niveau territorial (partenariat avec l'UNA Bretagne) et une assistance à maîtrise d'ouvrage pour discuter avec le prestataire technique ;

— **POUR DÉBATTRE À LA FOIS DES ORIENTATIONS** générales et des solutions opérationnelles, deux instances ont été mobilisées dans le SSIAD : le groupe projet (direction, encadrement, représentants du personnel) et le groupe de travail (infirmière coordinatrice et aides-soignantes volontaires).



CAL&F : une digitalisation qui a du crédit

Le secteur bancaire doit très spécifiquement réfléchir à la digitalisation de la gestion clients et de ses dossiers de crédits comportant des données confidentielles. C'est tout l'objet du travail qu'a mené CAL&F, spécialiste du crédit-bail, à travers une démarche « d'évaluation embarquée » au plus près des besoins des salariés.

La société CAL&F (Crédit Agricole Leasing & Factoring), spécialiste du crédit-bail et de l'affacturage, est engagée dans un mouvement de digitalisation de la gestion de ses dossiers. Si cette transformation numérique peut apporter des bénéfices grâce à l'accélération du traitement des dossiers, l'amélioration attendue de la relation client et la disparition des tâches à faible valeur ajoutée ne sont pas sans poser des questions, notamment en matière d'évolution de l'activité, de compétences à mobiliser ou de nouvelles relations de travail.

Favoriser l'expérience-travailleur

Pour accompagner cette évolution dans un de ses services, CAL&F a choisi de mettre en place un dispositif « d'évaluation embarquée » accompagné par l'Anact. Objectif : mettre en lumière l'expérience-travailleur en associant les salariés de terrain et les représentants du personnel en amont des décisions.

Concrètement, un comité de pilotage (membres de la direction et des ressources humaines, des élus du personnel, des managers, des concepteurs et porteurs du projet) a mis en place un groupe de travail composé des collaborateurs qui ont expérimenté le nouveau système de gestion numérique des dossiers de crédit-bail. Ce groupe de travail a examiné plusieurs situations de

travail, afin de formuler des recommandations. Par exemple, il a constaté qu'il serait plus pertinent d'organiser les futures équipes par région en se calquant sur l'organisation de la branche « commerce » pour créer des liens avec les clients internes (conseillers commerciaux ou partenaires) et qu'il était nécessaire d'infléchir l'outil en conséquence.

Conditions de travail et métier en première ligne

« Cette démarche d'évaluation embarquée permet de trouver ensemble des solutions concrètes, plus durables et efficaces, et assure une meilleure compréhension et adhésion de l'ensemble des parties prenantes. En agissant sur le présent pour construire l'avenir, elle rend opérationnelle la qualité de vie au travail » souligne Leila Belaid, responsable du département Relations sociales à la direction des ressources humaines et de l'organisation. Ainsi, les recommandations issues du groupe de travail ont porté sur des domaines très variés : les outils techniques, l'organisation, les compétences, le matériel ou encore les processus de gestion des dossiers. La plupart ont été mises en œuvre suite aux arbitrages du comité de pilotage et ont permis de mieux préparer la diffusion à grande échelle. •

► Charles Parmentier, Anact

Le point de vue du Réseau Anact-Aract

- L'IMPLICATION DES SALARIÉS EN AMONT DU DÉPLOIEMENT

est intéressante en matière de prévention des risques psychosociaux ;

- LES SOLUTIONS TROUVÉES

ENSEMBLE sont un gage de pérennité et d'efficacité dans la durée : c'est un investissement à court et long terme ;

- LA MÉTHODE DE L'ÉVALUATION

EMBARQUÉE permet de « challenger » direction et salariés et d'ajuster des choix d'organisation forcément impactés par la transformation numérique.

Et sur les territoires ?

Pour que l'industrie du futur se déploie, acteurs de l'innovation, du développement territorial et économique proposent des dispositifs d'appui-conseil aux entreprises. Au programme : accompagnement à la conduite du projet, montée en compétences, aides techniques et financières. Mais quelle place pour l'accompagnement de ces changements en matière de RH, de formation mais aussi de management et de dialogue social ? En Auvergne-Rhône-Alpes, l'Aract a déployé le projet Industrie 4.h. Le but est de produire des

repères et recommandations pour les PME régionales ainsi que pour les acteurs qui les accompagnent, afin de prendre en compte le facteur humain comme levier de réussite des investissements « industrie du futur ». Ont déjà été réalisés : des observations et accompagnements en entreprise, la production de repères méthodologiques, plusieurs rencontres d'un think tank dédié à ce sujet. Le projet se poursuit sur l'année 2020.

• <https://auvergnerhonealpes.aract.fr/industrie-4h>

150

**PROJETS ACCOMPAGNÉS
PAR LE TRANSFORMATEUR
NUMÉRIQUE dans 7 régions
(projet Fing-Anact) depuis
sa création en 2016
www.letransformateur.fr**

6 questions pour ouvrir la boîte noire

1

Est-il utile ? À quels acteurs et en quoi ? Quelle valeur ajoutée par rapport à des savoir-faire humains ?



2

Est-il intelligible ? Prend-il sens dans le contexte du travail ?



3

Est-il accessible ? Les utilisateurs auront-ils les moyens et les compétences pour y accéder ?



4

Est-il utilisable ? Les technologies qu'il s'agit d'implanter seront-elles faciles à utiliser en situations réelles ?



5

Peut-on en discuter ? Comment les points de vue des différents acteurs concernés par le projet seront-ils pris en compte ?



6

Est-il adaptable aux contraintes et ressources de terrain ?

