

Ma SCOP en 2050

Qualité de vie au travail et numérique



OCCITANIE

*Le présent guide a été conçu par l'**Union régionale des Scop Occitanie – Pôle Méditerranée** et l'**Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail** (Aract Occitanie), à partir des contributions des prestataires ayant accompagné les coopératives : **Mine de talents** et **étrangeOrdinaire**.*

Ont participé à sa rédaction : Grégory Combes, Philippe Contassot et Catherine Levrat-Pinatel, sous la coordination éditoriale de Nathalie Sanselme.

Crédits photos : Stéphanie Tétu / La Company



« *Mettre l'essor
du numérique
au service de la
qualité de vie au
travail* »

Xavier Châtellier,
Président de l'Union régionale des Scop Occitanie
Pôle Méditerranée

L'essor du numérique a transformé radicalement le monde du travail, en faisant entrer dans les entreprises de nouvelles méthodes de conception, de production et de collaboration. Cette révolution présente son lot de risques (surcharge informative, intensification et individualisation du travail, difficulté à établir des frontières entre vie personnelle et professionnelle...) et d'opportunités (amélioration de la productivité, de l'autonomie, plus grande flexibilité, inter-coopération...), qu'il est nécessaire d'analyser pour mieux les anticiper.

Les coopératives sont sensibles aux enjeux liés au numérique, en raison à la fois de leurs statuts (cogestion par les salariés) et des valeurs qu'elles portent (économie sociale et solidaire) qui les rendent particulièrement attentives aux conditions de travail. Ce n'est pas pour rien que le rapport du Conseil national du numérique, intitulé *Les Nouvelles trajectoires*, remis en 2016 à la ministre du Travail, précise dans une de ses recommandations que « *le modèle coopératif est particulièrement adapté à l'univers numérique* ».

L'action « Qualité de vie au travail et numérique » pilotée par l'Union régionale des Scop Occitanie – Pôle Méditerranée en 2016 et 2017, menée en partenariat avec l'Aract Occitanie et cofinancée par le Fonds Social Européen (FSE) et par le Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FACT), a permis d'accompagner six coopératives confrontées aux évolutions et aux changements liés au numérique. Outre l'accompagnement proposé aux entreprises volontaires, l'objectif de l'action était de tirer des enseignements susceptibles de servir à d'autres coopératives du réseau local et national.

C'est ainsi qu'est né le présent guide. Il propose des repères pour aider les entreprises coopératives à mettre le numérique au service de leur activité et de la qualité de vie au travail, à l'envisager comme un allié et non comme une contrainte supplémentaire.

Présentation des coopératives partenaires du projet



DES'L (Scop) : 5 salariés – Castelnau-le-lez (34)
Activité : interprétation et traduction en langue des signes
Problématique liée au numérique : amélioration de la communication interne et transfert de mandat de gérance entre deux associés



Destination Méditerranée Pyrénées (Scic) : 4 salariés – Toulouges (66)
Activité : gestion de gîtes et de chambres d'hôtes / prestations de loisirs
Problématique liée au numérique : mise en œuvre d'une démarche de qualité de vie au travail



Fondespierre RH (Scop) : 35 salariés – Castries (34)
Activité : formation professionnelle et conseil en ressources humaines. Gestion pédagogique du domaine de Fondespierre (130 ha de terrains, oliviers, ruches...)
Problématique liée au numérique : évolution des métiers et amélioration de la qualité de vie au travail



Perspectives (CAE) : 7 salariés permanents, 170 entrepreneurs – Perpignan (66)
Activité : accompagnement à la création d'activité
Problématique liée au numérique : amélioration de la communication interne



Passerelles (Scop) : 76 salariés – Montpellier (34)
Activité : accompagnement et formation de personnes ayant un bas niveau de qualification et en insertion
Problématique liée au numérique : réflexion sur de nouveaux outils métiers



Un Goût d'Illusion (Scic) : 35 salariés – Montpellier (34)
Activité : services aux acteurs culturels (activités supports, comptabilité, formation...) Innovation sociale et culturelle en répondant aux attentes des artistes et des marchés.
Problématique liée au numérique : conception d'un tiers-lieu

SCOP – Société coopérative et participative
SCIC – Société coopérative d'intérêt collectif
CAE – Coopérative d'activité et d'emploi

Sommaire

Édito.....	3
Présentation des coopératives partenaires du projet.....	4
Le numérique : un enjeu stratégique pour les coopératives.....	6
Qualité de vie au travail : un cadre de référence.....	8
Notre coopérative et le numérique : où en sommes-nous ?.....	10
Fiche 1 : Conduite d'un projet de transformation.....	12
Fiche 2 : Gestion de l'information à l'ère du numérique	16
Fiche 3 : Organisation du temps de travail	20
Fiche 4 : Organisation des espaces de travail	24
Fiche 5 : Evolution des métiers et des compétences	28
Fiche 6 : Evolution des pratiques managériales	32

Le numérique :

un enjeu stratégique pour les coopératives

CONTEXTE

Au-delà de la technologie, le « numérique » occupe désormais l'ensemble de la sphère économique et sociale. Plateformes, cloud, objet connectés, big data... Cette réalité protéiforme est porteuse d'innovations qui fascinent autant qu'elles inquiètent...

Quels sont les impacts du numérique sur mon métier ? mon marché ?

Nouveaux modes de production, évolution de la chaîne de valeur, de l'offre, des modes d'accès aux produits ou services, produits de substitution... Autant d'aspects qui renvoient aux réflexions stratégiques des coopérateurs.

Comment les outils et systèmes numériques transforment-ils le travail et son organisation ?

Qu'il soit en rupture et/ou en continuité avec les pratiques existantes, le recours de plus en plus massif aux outils numériques a des conséquences déterminantes sur le cadre et le rapport au travail, sur l'organisation des activités et sur les conditions de travail qui en découlent.

ENJEUX

Pour les organisations, le numérique n'est pas un instrument à prendre ou à laisser. Surtout, il est souvent impossible de dissocier ce qui relève de la technique *stricto sensu* d'une part, de ce qui a trait aux aspects managériaux et organisationnels de l'autre.

La technique invite à faire des choses, mais il faut prendre aussi en compte l'appropriation par les utilisateurs et les règles qu'ils partagent au quotidien.

Il s'agit de mettre en débat l'ensemble des objets techniques pour éviter qu'ils ne cristallisent un ensemble de dysfonctionnements :

- Contrôler le sens (les finalités visées)
- Apprécier leur utilité (pour les équipes et les parties prenantes de l'activité)
- Préciser les règles d'usages (collaboration, déconnexion...)
- Envisager leurs évolutions (ce qui se fait et ce qui pourrait mieux se faire)

Une double finalité :

- La qualité du travail (la satisfaction des clients / l'efficacité du service rendu...)
- La qualité de vie au travail (l'ensemble des conditions de travail favorables à l'engagement)

Objets / Technologies ¹	Opportunités	Risques
Communication (internet, extranet...)	Décloisonnement de l'information	Détérioration des relations individuelles Charge de travail (flux d'information)
Collaboration (agenda, espaces partagés, réseaux sociaux...)	Coopération Favoriser les relations transversales	Prescription de l'activité Injonction à la collaboration Surcharge informationnelle
Gestion (progiciel de gestion, GED...)	Améliorer la gestion de l'information (rationalisation) Réactivité de l'organisation	Poids des process / du reporting Sentiment de perte de contrôle ou d'autonomie
Aide à l'action, à la décision (système expert, robot, knowledge management...)	Réduction des exigences physiques ou cognitives	Limiter la créativité dans le travail
Formation (e-learning, mooc...)	Développement des compétences Partage de ressources	Limiter les formes collectives d'apprentissages

¹ Source : BOBILLIER CHAUMON, Marc-Eric, « Du rôle des TIC dans la transformation digitale de l'activité et de la santé au travail », *La Revue des conditions de travail* n° 6, 2016, Anact



Une coopérative se caractérise par le double statut des salariés : **à la fois salariés et associés**. En tant que tels, ces derniers participent aux décisions stratégiques dans le conseil d'administration sur la base du principe « une personne, une voix ». Ce mode de gouvernance induit-il des impacts spécifiques en matière de conditions de travail et

de qualité de vie au travail ? Peu d'études répondent à cette question, néanmoins on peut imaginer que la façon de conduire les changements induits par le numérique pourra s'appuyer sur des organisations "naturellement" participatives, en donnant la parole à chacun sur les difficultés qu'il rencontre dans son travail et sur les améliorations à y apporter.



CAS PRATIQUE

Structurer une démarche de qualité de vie au travail : *Scic Destination Méditerranée Pyrénées*

La Scic Destination Méditerranée Pyrénées avait pour objectif de partager, entre direction, salariés et élus, un cadre de référence sur la notion de qualité de vie au travail (QVT) et plus précisément sur ses facteurs au sein de la structure. Sur cette base, elle envisageait de structurer une démarche de qualité de vie au travail, intégrant son pilotage, un plan d'actions comprenant les différentes étapes et outils, ainsi que des indicateurs de suivi. L'état des lieux avait pour objectif d'identifier des pistes d'amélioration opérationnelles et de réfléchir à la valorisation de la démarche QVT à mettre en place auprès des différentes parties prenantes de la Scic, en interne comme en externe. Le principe d'une démarche participative de co-construction favorise la prise en compte des enjeux de conditions de travail des salariés et la pérennité du projet.



Qualité de vie au travail : un cadre de référence

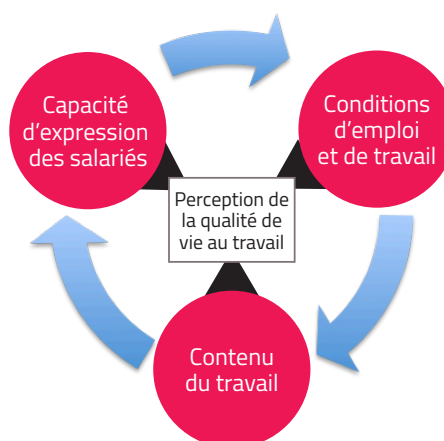
La qualité de vie au travail (QVT) trouve ses fondements dans le nord de l'Europe et aux États-Unis où, dans les années 70, différentes recherches aboutissent à l'idée convaincante que l'efficacité au travail est intimement liée à la qualité de vie au travail, et dépend de l'organisation du travail et des méthodes de production.

En France et en Europe dans les années 2000, face au poids pris par la question des risques psychosociaux, de nombreuses études sont mises en avant sur le « bien-être au travail », très vite associé aux notions d'efficacité et de performance.

En 2013, avec l'Accord national interprofessionnel « *Vers une politique de qualité de vie au travail et d'égalité professionnelle* », les partenaires sociaux proposent un cadre de référence et des repères pour l'action :

« *La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé, les actions qui permettent de concilier l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des organisations [...]. Elle repose sur un sentiment individuel et collectif de bien-être au travail - sens, reconnaissance, autonomie, marge de manœuvre, égalité, conditions de travail - qui résulte des conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail ET de leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci.* » (extrait de l'ANI)

La loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi en fait un des trois objets de négociation obligatoires.



Aujourd'hui, différentes approches de la qualité de vie au travail coexistent et sont centrées sur :

- l'individu et les aspects périphériques au travail : offres en matière de santé, de confort de vie...
- le droit et les négociations obligatoires,
- le collectif, la prévention primaire des risques professionnels et la performance globale des organisations.

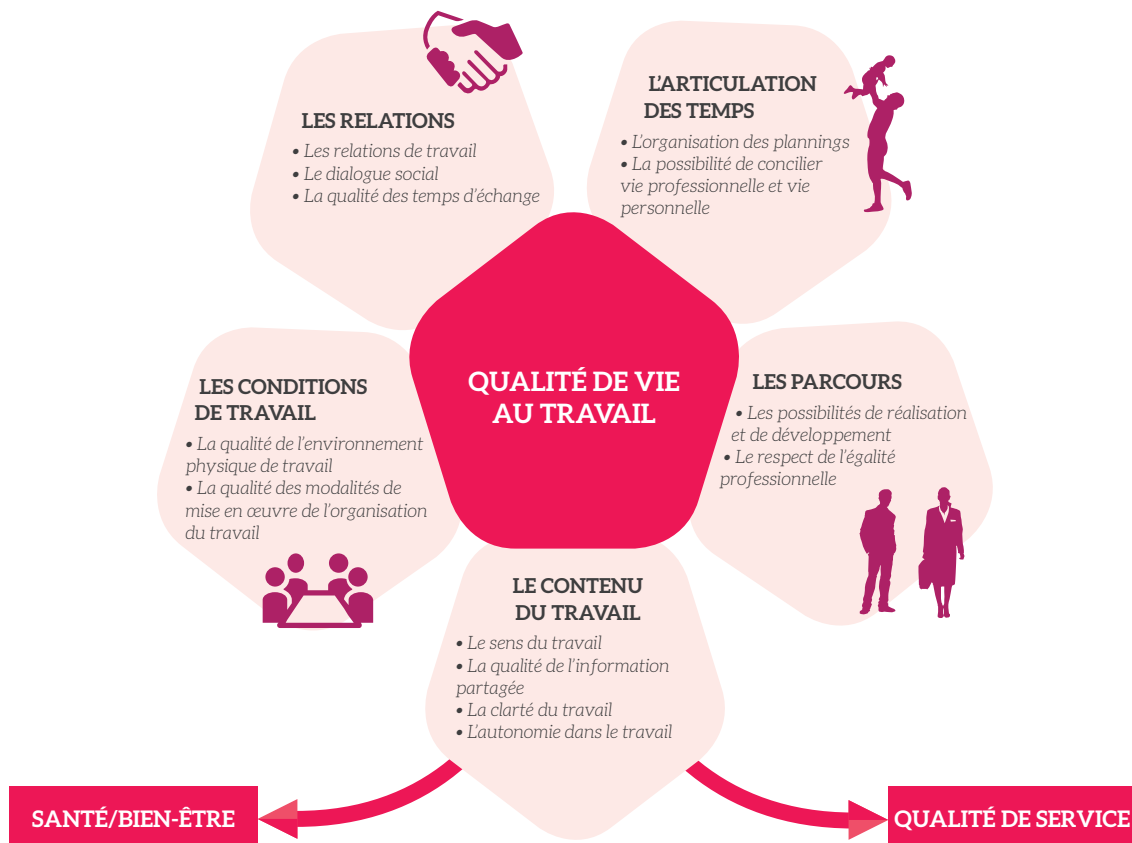
Pour le réseau Anact-Aract, les démarches qui produisent des résultats durables sont basées sur la question de la qualité du travail et de l'organisation du travail. Elles s'appuient sur la qualité des relations sociales et professionnelles.

Le numérique : une appréciation positive à nuancer

88% des salariés et 95% des dirigeants déclarent que le numérique a un impact positif sur leur qualité de vie au travail. Quelques points de vigilance sont cependant à prendre en compte, comme le stress (ressenti par 17% de salariés et 18% de dirigeants) et la pression (16% de salariés et 20% de dirigeants).

Source : Chorum, Baromètre national sur la qualité de vie au travail dans l'ESS, 2017

Les déterminants de la qualité de vie au travail



Transformation numérique : inventer les formes démocratiques de sa mise en débat



Vincent Mandinaud
Chargé de mission
Anact

La transition numérique met le travail en tension et suscite des controverses, où se succèdent annonces plus ou moins catastrophistes et inversement, discours exagérément optimistes. Ces questions ne sauraient être résolues par une analyse comptable du nombre d'emplois créés ou au contraire détruits. Elles demandent une compréhension fine des processus de transformation de l'expérience du travail et des effets produits par les technologies numériques et leurs usages.

La transition numérique met à l'épreuve les régulations du travail mises en œuvre pour traiter la question lancinante de l'adaptation de l'homme au travail ou de l'adaptation du travail à l'homme, à travers la transformation des cadres de l'activité.

Aujourd'hui, de nouvelles formes d'assujettissement à de nouveaux modèles d'affaires se développent, en même temps que des chaînes sociotechniques se recomposent.

À travers la transformation numérique des environnements de travail et la formalisation de nouveaux cadres d'activité, c'est aussi la capacité d'accès des acteurs sociaux à leur propre histoire et à ses conditions de transformation qui est remise en question.

Dans cette situation, il est alors crucial d'outiller les acteurs du travail pour les aider à reprendre « la main », en ne cédant ni à la panique, ni à la fascination, tout l'enjeu consistant à inventer les formes démocratiques de la mise en débat des technologies et de leurs usages. Or, si dans l'espace public les controverses fleurissent, dans l'arène de l'entreprise, les débats peinent souvent à s'installer, y compris dans les instances légitimes pour le faire. Bien souvent, les projets sont trop avancés, les orientations et les décisions parfois déjà arrêtées depuis longtemps, lorsque les instances sont consultées.

C'est à condition de considérer que la transformation numérique du travail est encore en train de se faire, qu'elle n'est ni parfaitement définie, ni complètement stabilisée, et que la performance globale des organisations tient aux apports de tous à l'intelligence collective du travail, qu'il devient possible et même souhaitable d'ouvrir la boîte noire du changement sociotechnique et d'investir dans l'amélioration de l'expérience-travailleur pour réussir la transformation numérique. Ce travail d'intégration interpelle notre capacité collective à interroger les dimensions de l'acceptabilité des projets et à construire leur caractère soutenable.

Notre coopérative et le numérique : où en sommes-nous ?

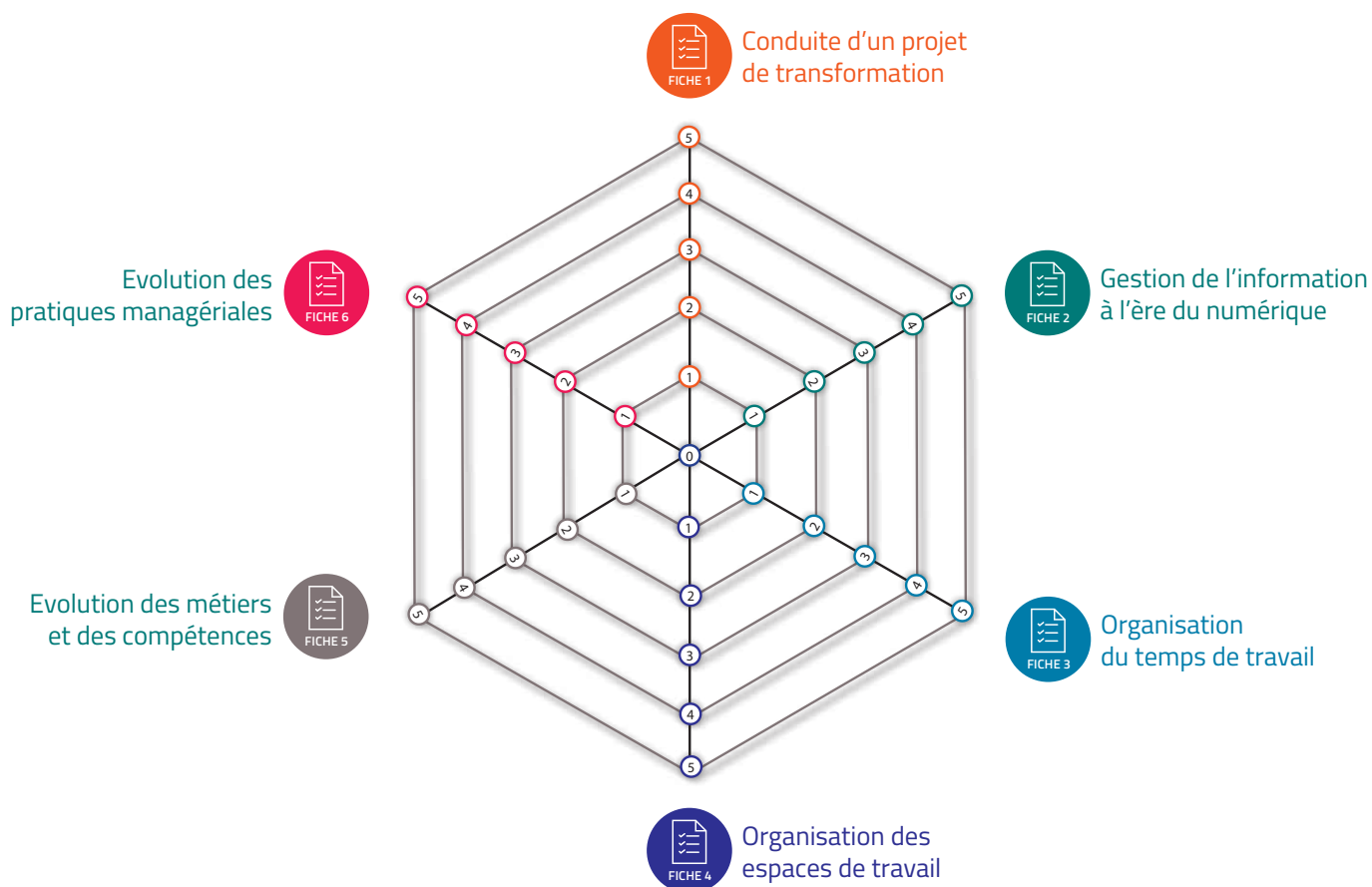
CONDUITE D'UN PROJET DE TRANSFORMATION	Oui	?	Non
Nous avons débattu de nos enjeux numériques avec l'institution représentative du personnel et l'équipe			
Nous avons réalisé une analyse préalable des besoins			
Nous avons défini les modalités de participation des salariés tout au long du projet			
Nous avons anticipé les impacts du projet sur l'organisation et les conditions de travail			
Nous avons communiqué sur le projet / communiquons régulièrement sur le projet			
GESTION DE L'INFORMATION À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE	Oui	?	Non
Nous avons évalué les besoins en information des différents métiers, différentes fonctions			
Nous faisons régulièrement le point sur nos outils et leurs possibilités d'évolution			
Nous avons défini des règles d'usage (charte, autre...) des outils collaboratifs (mails, réseaux...)			
Nous avons défini les modalités de partage des informations clés de la coopérative			
Nous avons organisé une veille collective			
ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL	Oui	?	Non
Les règles d'organisation du temps de travail sont partagées au sein de la coopérative			
Nous avons défini des règles sur la déconnexion (charte, accord...)			
Notre organisation nous permet de prendre en compte les demandes temporaires de temps partiels			
Nous avons étudié les possibilités de travail nomade / télétravail			
Nous faisons un point régulier sur la charge de travail			
ORGANISATION DES ESPACES DE TRAVAIL	Oui	?	Non
Notre espace de travail correspond à la raison d'être de notre coopérative			
Il permet une collaboration fluide, à la hauteur de nos ambitions			
Il traduit la vision du management que nous défendons			
Il permet toutes les évolutions que nous souhaiterions			
Lorsque nous imaginons l'espace de travail idéal, nous nous disons que nous avons tout ce qu'il nous faut			
ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES	Oui	?	Non
Nous avons évalué l'impact des outils numériques sur les métiers			
L'introduction d'un nouvel outil, d'une nouvelle application est étudiée avec les futurs utilisateurs			
Nous avons évalué la maîtrise des usages numériques des équipes			
Nous organisons l'actualisation des compétences des équipes sur les outils			
Nous développons différentes modalités de formation aux usages (tutorat, formation à distance...)			
EVOLUTION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES	Oui	?	Non
Les temps d'échange direct entre managers et collaborateurs sont jugés satisfaisants			
Les équipes ont des espaces de discussion pour proposer des améliorations sur le travail et l'organisation			
Le sens des indicateurs de suivi de l'activité est compris et partagé au sein de l'équipe			
Les règles d'échange au sein de l'équipe sont partagées (place du mail, des réseaux...)			
La coopérative dispose d'un système de suivi de la charge de travail des managers			

Pour chacun des 6 thèmes, calculez le nombre total de « Oui ».

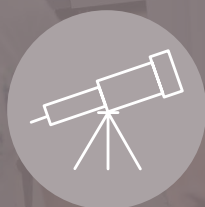
▪ **Oui = 1 point** ▪ **? et Non = 0 point**

▪ Après avoir calculé les totaux, placez votre score (le nombre total de « Oui » par thème) sur les différents axes.

▪ Reliez les points que vous venez de placer et obtenez une cartographie de votre coopérative.

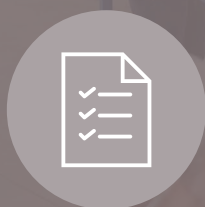


COMMENT UTILISER CE GUIDE ?



1.

Faites votre diagnostic en utilisant le quizz avec l'ensemble de l'équipe



2.

À partir des résultats, identifiez vos priorités puis reportez-vous aux fiches concernées



3.

Lancez le ou les sujets de réflexion au sein des équipes pour maîtriser votre transformation !



FICHE 1

CONDUITE D'UN PROJET DE TRANSFORMATION

CONTEXTE

Les projets de transformation font partie du quotidien des coopératives et représentent généralement une étape décisive dans leur développement. Quels que soient leur nature, leur périmètre, leur taille, ils induisent des évolutions dans l'organisation du travail et dans les conditions de réalisation du travail.

Comment faire en sorte que ces changements soient une opportunité pour améliorer, non seulement le fonctionnement de l'entreprise et sa performance, mais aussi la qualité de vie au travail des salariés ?

Du fait de leur logique et de leur structuration, les coopératives peuvent difficilement passer à côté de cette question.

Conduire un projet de transformation, c'est penser stratégie, finalités, démarche de conduite de projet et place des acteurs dans le processus de changement. La conduite du changement structurée et basée sur une démarche participative est la clé pour répondre à ces enjeux, identifier les choix les plus adaptés à ces enjeux, anticiper les aléas et s'assurer de l'adhésion aux changements opérés.

ENJEUX

La transition numérique au sein d'une entreprise va de pair avec un projet de transformation : introduction de nouveaux outils, évolution du système d'information ou de communication, mise en place du télétravail, évolution dans les pratiques managériales et le suivi du travail, etc.

Mieux appréhender ces changements, se professionnaliser dans leur conduite, instaurer des espaces de discussion pour anticiper les impacts dans le travail et adapter l'organisation du travail : les enjeux sont importants pour les dirigeants. Cela pose à la fois la question des choix faits pour intégrer les évolutions liées au numérique mais également la façon de conduire les changements.

Pour répondre à ces enjeux il est donc nécessaire d'anticiper les conditions de réalisation de l'activité future :

- Analyser les besoins à partir de la situation existante et les difficultés éventuellement rencontrées dans le travail actuel ;
- Anticiper les différents usages de l'outil, de l'organisation, etc. y compris en mode dégradé ;
- Alimenter la maîtrise d'œuvre du projet à chaque étape par des repères de la transformation : une fonction à intégrer dans un logiciel, la transmission d'une information entre deux services, un enchaînement d'écrans dans un processus informatique, etc.
- Simuler le travail futur, tester les choix techniques et organisationnels ;
- Mettre en place une démarche participative avec les futurs utilisateurs.

Opportunités	Risques
<i>Développer les compétences de la coopérative en matière de conduite de projet</i>	<i>Générer des tensions au sein de l'équipe ou accroître celles déjà existantes</i>
<i>Mieux identifier les problématiques de condition de travail induites par le numérique</i>	<i>Opérer des choix techniques ou organisationnels inadaptés</i>
<i>"Embarquer" les équipes dans un projet mobilisateur</i>	<i>Exclure les équipes du projet, empêcher une appropriation des changements induits par la transformation, favoriser leur désengagement</i>

COMMENT

5 QUESTIONS À SE POSER

- Les enjeux liés au numériques ont-ils été débattus avec l'institution représentative du personnel et l'équipe ?
- Une analyse préalable des besoins a-t-elle été réalisée ?
- Les modalités de participation des salariés tout au long du projet ont-elles été définies ?
- Les impacts du projet sur l'organisation du travail et les conditions de travail ont-ils été anticipés ?
- La communication sur le projet a-t-elle été prévue ?

5 ÉTAPES :

Quelle que soit sa taille, un projet de transformation numérique se déroule en cinq étapes :

1 Avant-projet : clarification des enjeux, des conditions de réussite et structuration du projet :

- Constituer une équipe projet et définir les modalités de participation des acteurs concernés.
- Communiquer sur le projet.
- Recueillir le point de vue des salariés et autres parties prenantes pour clarifier les enjeux, les intentions, les objectifs, les points de vigilance liés au projet.
- Constituer un inventaire des situations de travail concernées par la transformation.

2 Préparation de la transformation : formalisation des besoins sur les plans technique, spatial, organisationnel, humain et financier

- Analyser les conditions de réalisation du travail dans les situations de travail identifiées
- Elaborer des repères pour la transformation, enrichis par les parties prenantes

3 Validation des solutions retenues : choix du scénario représentant le meilleur compromis

- Réaliser des simulations avec les salariés
- Préciser les repères pour la transformation

4 Réalisation : mise en œuvre et adaptation du scénario

- Identifier les ajustements à faire
- Mobiliser toutes les parties prenantes
- Préciser à nouveau les repères de transformation

5 Suivi : évaluation, ajustements

- Identifier les difficultés rencontrées lors des premiers usages
- Former si nécessaire, clarifier des règles d'usage, etc.

LES CLÉS D'UN PROJET RÉUSSI :

- Mise en place d'une conduite de projet structurée ;
- Regard pluridisciplinaire sur le projet et sur les solutions retenues ;
- Anticipation des impacts du projet sur le travail, l'organisation, les compétences, etc., en plus des aspects techniques et économiques.



CAS PRATIQUE

Identifier les étapes du changement

Scop Fondespierre RH

Pour la Scop Fondespierre RH, les enjeux du numérique se situaient d'une part dans l'interface avec l'environnement, d'autre part dans l'organisation du travail en interne. Dans le cadre des relations institutionnelles, il s'agissait de faire évoluer process et outils afin d'optimiser notamment les activités de reporting. Concernant les relations « clients », il convenait d'envisager l'évolution possible des pratiques et outils de formation et d'accompagnement.

L'accompagnement de la coopérative a consisté en premier lieu à définir une démarche participative permettant, selon un principe de co-construction des axes de travail, de prendre en compte les enjeux liés au numérique et à l'amélioration de la qualité de vie au travail. Le second volet consistait à sensibiliser les acteurs de la démarche aux enjeux du numérique dans le travail, afin de cerner et de partager les problématiques propres à la coopérative. Le dernier temps était consacré à la construction d'une feuille de route opérationnelle permettant d'anticiper les impacts du numérique sur les conditions de travail des salariés.

POUR ALLER PLUS LOIN



10 questions sur...
La conduite des projets
de transformation

Anact



Associer les salariés
à un projet de changement

Aract Auvergne Rhône-
Alpes



FICHE 2

GESTION DE L'INFORMATION À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

CONTEXTE

L'accompagnement vers l'autonomie de l'ensemble des membres du collectif, paradigme des coopératives, oblige à admettre que l'information ne se gère plus de la même manière.

Dans une vision plus classique, les individus ont des échanges asymétriques d'informations, selon leurs positions hiérarchiques. Et cela fonctionne dans les deux sens de la transmission d'informations. Les managers peuvent transmettre une information parcellaire, dans le but de conserver le privilège de la vision d'ensemble et de la pensée stratégique. De même, sous couvert d'expertise technique, un technicien peut par exemple cacher à son manager

la durée réelle d'une tâche pour conserver un temps dont il peut disposer librement.

Dans la vision coopérative, qui favorise le développement de l'autonomie de chacun des membres du collectif, l'information ne doit plus servir à des rapports de force et n'est plus un outil de domination et de pouvoir. Au contraire, elle peut devenir une source d'épanouissement et de coopération, pour peu que son accès soit équitable et transparent. Mais dans un contexte digital caractérisé par un surcroît d'informations en constante circulation, comment rester productif sans être noyé sous le flux d'actualités ?

ENJEUX

Plus qu'une affaire d'éthique, l'accès à l'information est un enjeu très stratégique pour développer la coopération au sein des équipes et permettre une montée en compétence et en autonomie. Oui mais voilà : l'information est déjà bien trop présente dans toutes les organisations, pour que les propositions visant à augmenter son volume, soient accueillies d'un bon œil.

Aux côtés des traditionnels emails, appels, sms, les nouveaux outils numériques collaboratifs, tels que les réseaux sociaux professionnels, les réseaux sociaux d'entreprise ou encore les outils de gestion

de projet, amènent à « gérer » de nouveaux canaux de transmission de l'information à distance, qui se superposent aux réunions physiques.

Selon le secteur d'activité, et plus spécifiquement selon le métier concerné, les salariés et/ou associés des coopératives peuvent passer beaucoup de temps à transmettre et à recevoir de l'information.

Dès lors, faut-il maintenir le *statu quo*, ou au contraire songer à des pistes d'amélioration ? Nous vous proposons de vous poser cinq questions pour vous aider à trancher.

Opportunités	Risques
<i>Gain de productivité</i>	<i>Saturation de l'information faisant finalement baisser la productivité</i>
<i>Amélioration de la coopération</i>	<i>Trop d'informations à traiter pour avoir des "vrais" temps de coopération</i>
<i>Montée en compétence et épanouissement</i>	<i>Trop d'informations à traiter pour s'approprier les informations essentielles</i>



COMMENT

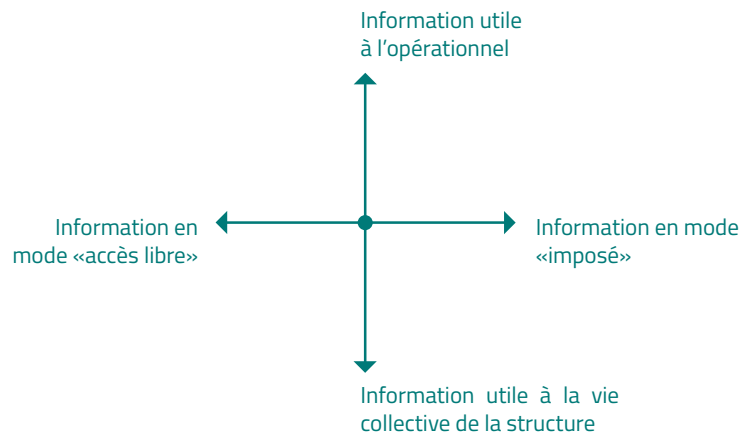
5 QUESTIONS À SE POSER

- Les besoins en information des différents métiers, différentes fonctions ont-ils été évalués ?
- Le point sur nos outils et leurs possibilités d'évolution est-il régulièrement fait ?
- Avons-nous défini des règles d'usage (charte, autre...) des outils collaboratifs (mails, réseaux...) ?
- Avons-nous défini les modalités de partage des informations clés de la coopérative ?
- Une veille collective a-t-elle été organisée ?

Si vous avez répondu OUI, à l'une de ces cinq questions, vous pouvez envisager des améliorations dans la gestion de l'information au sein de votre coopérative. Pour cela, il convient d'inaugurer la réflexion collective avec l'ensemble de l'équipe à l'aide d'un diagramme, qui va permettre de classer les informations. Remplissez-le une première fois à partir des éléments existants. C'est un diagnostic.

Pour classer les informations, commencez par distinguer celles qui sont utiles à l'opérationnel, de celles qui profitent à la vie collective de la structure. Il s'agit aussi de bien séparer les informations "en accès libre" (serveur, étagère, outils de gestion de projet, intranet, etc.) de celles qui sont imposées (sms, mail, réunion, etc.)

Une fois le diagnostic établi, vous pouvez refaire l'exercice avec une autre couleur, en vous demandant si certaines informations ne devraient pas changer de "statut" et donc en les positionnant sur l'axe le plus adapté du diagramme, tout en échangeant sur les actions à mettre en œuvre pour cela. Imaginez ainsi collectivement l'outillage adapté pour réaliser ce changement.



TÉMOIGNAGE

Quand le numérique améliore la qualité de vie au travail *CAE Perspectives*

Coopérative d'activité et d'emploi, Perspectives accompagne 150 entrepreneurs salariés. A l'occasion du départ un peu traumatisant d'un membre de l'équipe, la coopérative a souhaité début 2017 travailler sur sa communication interne et son organisation. Pour sa directrice et gérante Julie Peyron, « *l'accompagnement nous a permis de prendre conscience des besoins : avec notre politique de portes ouvertes, nous étions saturés de sollicitations et avons besoin de nous ménager davantage de réunions d'équipe. Nous avons donc décidé de leur réserver, quoi qu'il arrive, une journée par semaine, où nous bloquons le standard et les visites. Parallèlement, pour diffuser l'information, nous avons mis en place une newsletter et sommes passés par un éditeur de campagnes e-mailing pour sa diffusion. Par ce même procédé, nous adressons des informations thématiques à des personnes identifiées dans le domaine concerné. L'outil numérique permet ainsi de structurer l'information et de limiter sa surabondance en ciblant davantage les bénéficiaires. Toute cette réflexion a au final été très bénéfique : l'ambiance s'est améliorée* ».

POUR ALLER PLUS LOIN



Pour un meilleur usage de la messagerie électronique dans les entreprises

ORSE



Les risques liés aux usages internes du courrier électronique

Anact



ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

CONTEXTE

La question du temps de travail et de son organisation est un élément clé de la relation entre l'entreprise et le salarié. Côté salarié, la relation de travail est fondée sur le lien de subordination et sur un niveau de rémunération, sauf exception, directement indexé sur la durée du travail. Côté employeur, le temps de travail est une des variables clés de la productivité, parfois la seule.

Dans les années 2000, la loi sur l'aménagement et sur la réduction du temps de travail a donné lieu à d'intenses négociations au sein des

entreprises et a généré de nombreuses innovations organisationnelles. En même temps, s'est créée à cette occasion une fracture sociale sur la durée légale et bon nombre d'entreprises ont eu des difficultés à ouvrir à nouveau la question du temps de travail et de son organisation.

Aujourd'hui, les opportunités de nomadisme offertes par les outils numériques invitent à s'interroger sur de nouvelles modalités d'organisation du temps de travail et, dans un premier temps, d'appréciation du travail dans un souci de préservation de la santé...

ENJEUX

La conciliation entre vie professionnelle et personnelle est un facteur essentiel de la qualité de vie au travail. Or, les unités de temps, de lieu et d'action éclatent sous le feu croisé de cette transition numérique et de la montée de l'individualisation des rapports sociaux au travail. Les frontières du travail se dé/recomposent. **Des nouvelles relations entre les espaces et les temps sociaux** semblent donc s'installer, sans pour autant qu'elle soient toujours bien comprises, régulées et négociées.

Cette porosité entre sphères privée et professionnelle peut être vécue comme un facteur de liberté et une source de qualité de service. Mais de nombreuses situations témoignent d'un risque de sur-engagement et de débordement avec des incidences sur la santé.

Le « droit à la déconnexion » aujourd'hui inscrit dans la loi, invite toutes les entreprises à réfléchir aux règles d'usage qu'elles souhaitent partager.

De même, le télétravail, dont la mise en œuvre est aujourd'hui facilitée, apparaît comme un moyen

pour limiter les temps de transport et répondre aux aspirations des salariés

Conciliation vie privée - vie professionnelle

Quelques résultats de l'enquête réseau Anact-Aract (TNS SOFRES 2014)

- **99 % des salariés** considèrent que c'est un sujet important de la QVT...
- **Pour 75 %** c'est un sujet essentiel (78 % pour les femmes)
- **75 %** considèrent que c'est facile (25 % non...)
- **1/3 des salariés** pensent consacrer trop de temps à leur travail
- **55 % pensent** qu'ils ne peuvent pas s'occuper suffisamment de leurs enfants
- **75 % des salariés** considèrent qu'un bon équilibre leur serait bénéfique et qu'il apporterait un meilleur fonctionnement pour l'entreprise

Opportunités

Souplesse d'organisation du temps de travail

Liberté d'organisation du travail

Prise en compte de contraintes personnelles

Limitation des temps de transport

Risques

Envahissement de la sphère privée

Surcharge de travail

Absence d'appréciation du temps de travail

Isolement / rupture du collectif

COMMENT

5 QUESTIONS À SE POSER

- Les règles d'organisation du temps de travail sont-elles partagées au sein de la coopérative ?
- Des règles sur la déconnexion (charte, accord...) ont-elles été définies ?
- Notre organisation nous permet-elle de prendre en compte les demandes temporaires de temps partiel ?
- Avons-nous étudié les possibilités de travail nomade / télétravail ?
- Un point sur la charge de travail est-il fait régulièrement ?

L'évolution du travail et la place des outils numériques invitent à **repenser le compromis temporel** au sein des structures, en prenant en compte différentes dimensions :

- **Le temps du marché** où il s'agit de répondre aux exigences voire à la pression des clients, de leurs attentes de produits ou de services.
- **Le temps de l'entreprise**, qui dépend de son type de production, de ses contraintes techniques, de son organisation.
- **Les réalités du territoire**, ses ressources et contraintes : accès aux transports, aux infrastructures sociales, aux services publics, etc...
- **Le temps des salariés**, avec des ressources et des contraintes susceptibles d'évoluer aux différentes périodes de la vie.

Imaginer ainsi un nouveau compromis temporel, de nouvelles solutions organisationnelles peut s'avérer un moyen efficace pour renouveler les politiques

de prévention, agir sur les dimensions positives du travail et retrouver des marges de manœuvre économique.





TÉMOIGNAGE

Prendre le temps... de gérer le temps *CAE Perspectives*

Dans un contexte de forte croissance, Perspectives a choisi d'améliorer la communication interne à tous les niveaux et avec toutes les parties prenantes dans une perspective de bien-être au travail, de management collaboratif. Au-delà de l'organisation de moments de convivialité. La coopérative d'activité et d'emploi a mis en place une journée sans téléphone, une fois par semaine, ainsi que l'aménagement d'un temps de formation / régulation tous les 15 jours en équipe pour améliorer l'articulation des différents temps de travail.

POUR ALLER PLUS LOIN

15

ENGAGEMENTS
POUR L'ÉQUILIBRE
DES TEMPS DE VIE

Charte : 15 engagements
pour l'équilibre des temps
de vie

*Ministère des Droits
des Femmes*



Autodiagnostic
« Droit à la déconnexion »

Aract Ile de France



10 questions sur...
le télétravail

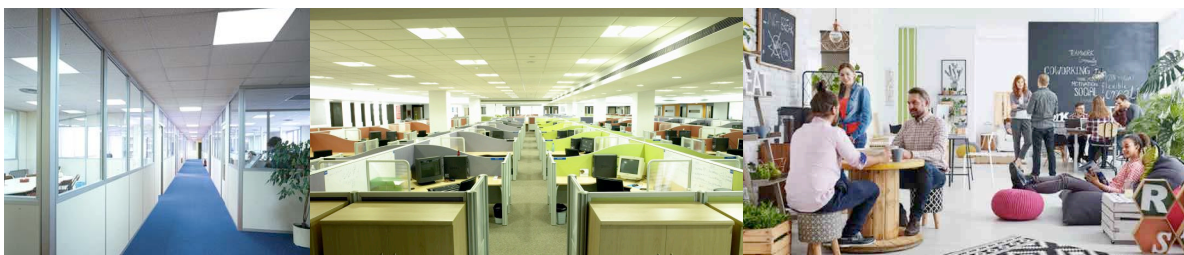
Anact



FICHE 4

ORGANISATION DES ESPACES DE TRAVAIL

CONTEXTE



Que ce soit un lieu public ou de travail, un équipement sportif ou une maison, un espace n'est jamais neutre ! Il est le fruit d'une intention de départ qui lui a donné sa forme. Et ces choix d'aménagement induisent les utilisations concrètes que l'on peut en faire. En cela, un espace est « performatif », c'est-à-dire que sa forme influence directement les comportements, y compris les pratiques numériques, et par là-même la qualité de l'expérience vécue.

L'espace de travail a donc un impact direct sur la qualité de vie au travail. Il n'y a qu'à regarder les trois images ci-dessus, volontairement choisies pour la radicalité du concept d'agencement qu'elles traduisent, pour se rendre compte de la différence fondamentale de l'expérience de travail et des pratiques professionnelles que l'on va y vivre. La troisième image montre que l'arrivée du

numérique peut amener des changements significatifs dans la façon d'appréhender l'espace de travail. Le développement du « sans fil » (téléphone et ordinateur portables) et de la communication digitale (réseaux sociaux, outils collaboratifs, conférence vidéo) introduisent de nouvelles pratiques de travail plus nomades. Il est désormais possible de travailler d'ailleurs (chez soi ou sur un autre site). Et il est maintenant agréable de se déplacer facilement au sein même de son espace de travail, son téléphone et son ordinateur portable sous le bras, pour y trouver des pièces et du mobilier finement adaptés à ses usages : une cabine d'appel, un lieu de détente, une pièce de créativité, un lieu de réunion informelle, etc.

ENJEUX

Lorsque l'espace est donné d'avance, il ne reste plus qu'à essayer de bricoler des aménagements avec les quelques marges de manœuvre existantes. Et puis, en dernier recours, il n'y a plus d'autres choix que de s'adapter et faire rentrer dans cet espace tous les usages que l'on y souhaite. Mais il ne faut pas renoncer trop rapidement à un réaménagement de son espace de travail, avant d'avoir compris tout l'intérêt d'un agencement adapté.

Comme on le voit sur ce schéma, les différents enjeux stratégiques et pratiques peuvent se



traduire directement en choix d'aménagement pour dynamiser les pratiques professionnelles, en adéquation avec les ambitions de la coopérative. La configuration de l'espace sera un frein, ou au contraire une opportunité, pour le développement de telle ou telle pratique, y compris pour des enjeux identifiés comme stratégiques.

Nous avons choisi de découper les enjeux, selon qu'ils concernent directement le métier (et les fonctions support) ou sont plus « périphériques » et définis comme importants pour la vie de la coopérative, sans être directement liés au métier.

Opportunités

Espace adapté à chaque usage

Amélioration de la coopération

Risques

Investissements trop importants

Nécessité de passer par la co-conception pour embrasser la complexité des usages

COMMENT

5 QUESTIONS À SE POSER

- Notre espace de travail correspond-il à la raison d'être de notre coopérative ?
- Permet-il une coopération fluide, à la hauteur de nos ambitions ?
- Traduit-il la vision du management que nous défendons ?
- Autorise-t-il toutes les évolutions que nous souhaiterions ?
- Est-il adapté à l'espace de travail idéal, tel que nous l'imaginons ?



Si vous avez répondu – honnêtement – **OUI** à toutes ces questions, vous pouvez arrêter de lire cette fiche. Votre espace de travail correspond à vos usages, à vos besoins, à vos attentes et aux évolutions à venir. En revanche, si vous avez répondu **NON** à l'une des questions, nous vous suggérons de continuer la lecture de ces lignes et vous conseillons de mettre en place l'activité collective proposée à la fin de la fiche.

L'idéal est de maîtriser au mieux la forme des aménagements. Et pour ce faire, rien de mieux que de les co-concevoir avec l'intégralité de l'équipe pour balayer l'ensemble des enjeux auxquels devrait répondre l'espace de travail.

Les collectifs coopératifs le savent bien, une prise de décision ou une réflexion trop centralisées risquent de passer à côté de la complexité des usages.

Quand il s'agit de gestes et de pratiques, comme c'est le cas dans un espace de travail il est d'autant plus important de penser la complexité fine des besoins et des attentes de chaque partie prenante.

Plus encore que les besoins et les attentes à l'instant *t*, il s'agit aussi de questionner les évolutions. Des aménagements conséquents de l'espace de travail coûtent cher. Parallèlement, les évolutions des pratiques professionnelles, notamment sous l'impulsion du digital, sont rapides. Il s'agit d'anticiper le plus possible, afin que la coopérative investisse dans les aménagements les plus utiles. Il est donc nécessaire d'avoir une réflexion collective permettant de se projeter dans les évolutions des métiers et de la raison d'être de la coopérative, afin d'imaginer les aménagements de l'espace de travail les plus adaptés.

5 ÉTAPES :

1 Structuration du projet

- Quelle conduite de projet ?
- Quelles modalités de participation des équipes et autres parties prenantes ?

2 Analyse des enjeux et des besoins

- Quels sont les usages de l'espace aujourd'hui ? Les difficultés rencontrées ? Ce qui fonctionne bien ?
- Quels seront les usages demain ?

3 Identification des scénarios d'usage à partir de simulations des activités futures

- Quels repères de conception pour le nouvel espace (matériel, spatial, humain, organisationnel) ?
- Quel accompagnement à la mise en œuvre du scénario choisi (formation, règles d'usage, etc.) ?

4 Mise en œuvre du projet

- Quels ajustements à faire ?



TÉMOIGNAGE

Et si un espace de co-working était ce qu'il vous fallait ? *Scic Un Goût d'illusion*

La Scic Un Goût d'illusion (UGI) vise à « développer les entreprises culturelles, et créer du lien entre les artistes et les publics » afin « d'accompagner la transition du secteur culturel ».

Une quarantaine de personnes composent son équipe. Elle est installée dans ses propres locaux, un vieux bâtiment dans une rue pavée au cœur de Montpellier. De par son histoire, elle a toujours développé et soutenu de multiples projets annexes à son cœur de métier. Certains se sont même autonomisés, d'autres au contraire se sont encore plus rapprochés. La coopérative ayant ses propres locaux, elle a pu accueillir ces diverses activités. Il y avait donc une cohabitation de fait dans les locaux d'UGI avec diverses structures. Or, il se trouve qu'en plus des structures présentes dans ses locaux, UGI s'inscrit dans un vaste écosystème de plusieurs structures dans le champ culturel. En lien avec ce besoin de s'ancrer et de dynamiser l'écosystème, UGI construit un projet de tiers-lieu, qui rassemblerait physiquement une grande partie de ces structures afin de fluidifier les échanges et les partenariats.

POUR ALLER PLUS LOIN



Préfiguration d'une étude sur la qualité de vie au travail et les tiers lieux dédiés au co-travail

étrangeOrdinaire



Réussir un projet de conception et d'aménagement de bâtiments en PME

Anact



Dossier sur la conception des lieux de travail

Anact



Conception des lieux de travail

INRS



FICHE 5

ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES

CONTEXTE

La révolution numérique est source de nouveaux emplois, dont les formes touchent aux statuts et aux conditions dans lesquelles s'exerce l'activité. Au-delà, la technologie transforme la plupart des métiers ainsi que la manière de délivrer le produit ou le service, remettant parfois en cause les identités professionnelles.

« Nous rentrons dans une troisième ère d'évolution. Face aux mutations et à l'impact du numérique dans tous les secteurs d'activités, 50 % des emplois seront transformés dans les 10 ans qui viennent, 10 à 20 % seront créés, autant vont peut-être disparaître. »

Murielle Pénicaud, ministre du Travail, lors de la conférence de presse du 5 mars 2018.

Cet impact relève de différents registres :

- La gestion de l'information : la facilité d'accès à une quantité infinie d'informations offre la possibilité de découpler la mémoire. Mais comment éviter la surcharge informationnelle ? Comment intégrer ces informations au quotidien ?

- La collaboration et le travail collectif : de nombreux outils offrent des possibilités d'échange augmentées en s'affranchissant des contraintes de temps et de lieu. Il peut y avoir là une injonction à la collaboration qui bouleverse les méthodes de travail

- Le suivi de l'activité : la mémoire de la machine permet une traçabilité des données qui, si elle s'avère fort utile, peut aussi se traduire par une inflation des temps dédiés au reporting et être vécue comme de nouvelles formes de contrôle de l'activité.

Dématérialisation, désynchronisation, traçabilité... Avec les outils de la transition numérique, les principes de subordination et de coopération sont de nouveau questionnés. Les questions relatives à l'autonomie, au contrôle, à l'engagement et à la contribution doivent faire l'objet d'une attention renouvelée.

ENJEUX

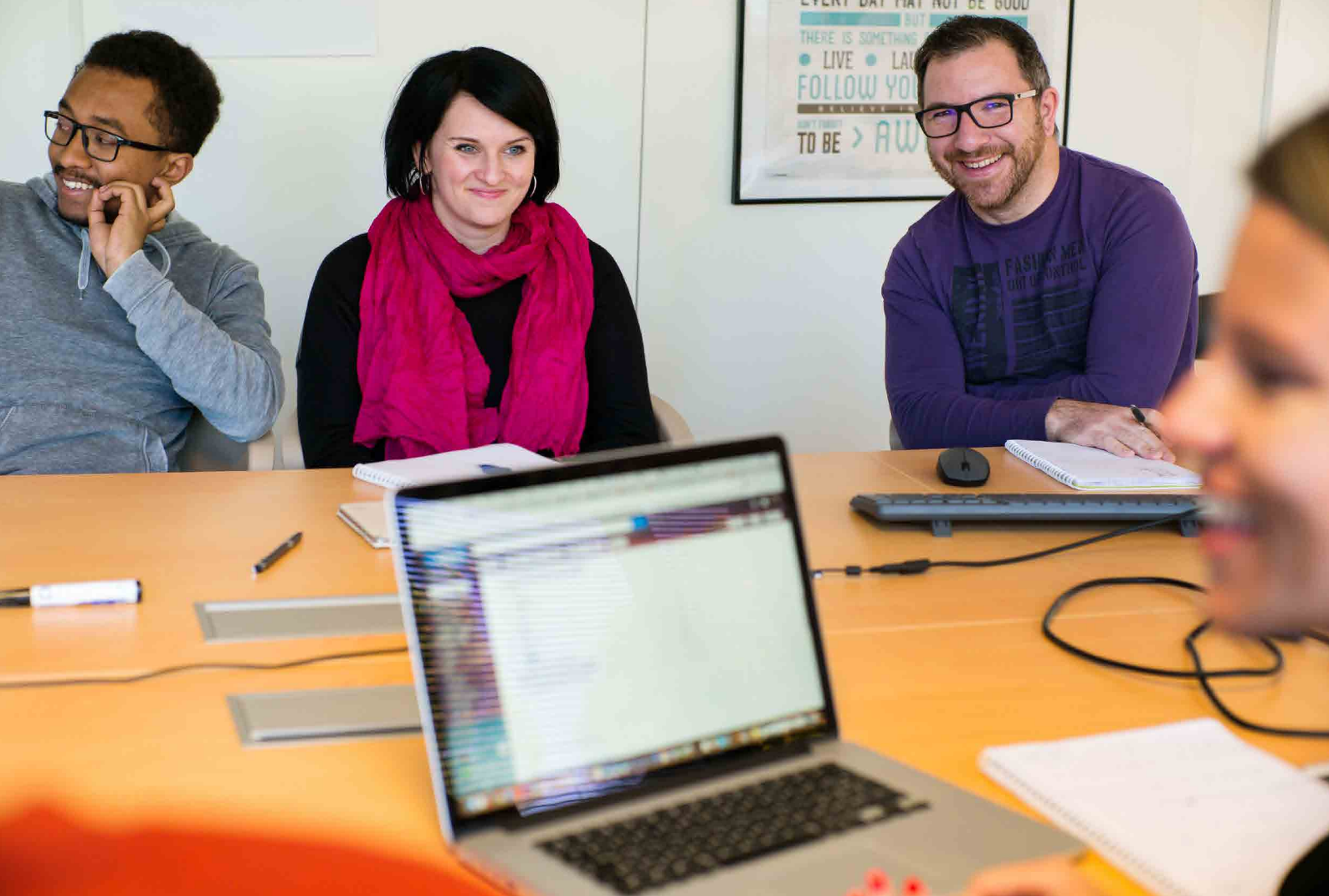
Le plus souvent, les technologies numériques portent en elles la recherche d'efficacité et de gains de productivité. Les évolutions sont constantes, parfois brutales et il s'agit rarement d'un instrument que l'on pourrait prendre ou laisser.

Le risque est de renvoyer l'adaptation aux collaborateurs : changement, résistance, voire sentiment d'exclusion peuvent alors être au menu.

Sur un autre versant, les outils numériques ouvrent de nouvelles voies d'apprentissage : accès à l'information facilité, tutoriels, cours en ligne... les nouvelles modalités de développement des compétences sont en plein essor.

Comment appréhender ces nouvelles formes d'apprentissage ? Comment se combinent-elles aux approches plus classiques ? Comment faciliter l'accès à ces nouvelles ressources ? Autant de questions à explorer.

Opportunités	Risques
<i>Évolution des métiers</i>	<i>Perte de sens</i>
<i>Parcours professionnels</i>	<i>Appauvrissement des tâches</i>
<i>Collaboration / Échanges asynchrones</i>	<i>Perte des collectifs / Isolement</i>
<i>Nouvelles formes d'apprentissage</i>	<i>Inadaptation des contenus</i>



COMMENT

POUR COMBINER PERFORMANCE ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, IL CONVIENT DE PRENDRE EN COMPTE :

- La conception des outils selon les utilisateurs
- Les compétences des utilisateurs et l'accompagnement dans l'utilisation
- Les règles d'usage partagées

5 QUESTIONS À SE POSER

- L'impact des outils numériques sur les métiers a-t-il été évalué ?
- L'introduction d'un nouvel outil, d'une nouvelle application est-elle étudiée avec les futurs utilisateurs ?
- La maîtrise des usages numériques des équipes a-t-elle été évaluée ?
- L'actualisation des compétences des équipes sur les outils est-elle organisée ?
- Développons-nous différentes modalités de formation aux usages (tutorat, formation à distance...) ?





TÉMOIGNAGE

Procéder par étapes *Scop Passerelles*

Depuis 31 ans, la Scop Passerelles et les deux associations qui composent ce groupe de 120 collaborateurs, travaillent au service de la formation professionnelle et de l'insertion des personnes en situation de chômage. Une grande machine, avec des conséquences sur la circulation de l'information. Dans le souci de la regrouper en un seul endroit, Passerelles acquiert il y a sept ans un progiciel de gestion intégrée. En théorie, il doit pouvoir permettre à toutes les informations, jusque là dispersées entre les différents ordinateurs, d'être désormais centralisées. Mais en pratique, cela ne fonctionne pas : il apparaît difficile d'entrer les bonnes informations dans les bonnes cases et le logiciel est utilisé au tiers de ses capacités. « *Nous avons alors décidé de limiter son utilisation à quelque chose de plus simple, de l'utiliser quand cela s'avérerait utile, afin d'avoir un outil adapté* », explique Christophe Caparros, directeur général. Selon lui en effet, « *l'outil ne fait pas la fonction, si les utilisateurs n'ont pas conscience de son utilité. Or, ce type d'outil coûte cher. Il présente l'avantage de centraliser les informations et de recueillir des données fiables. Mais il faut co-construire son utilisation. C'est un peu comme un couteau suisse à 25 lames : on utilise d'abord les dix premières, et une fois celles-ci bien rodées, on passe aux suivantes. Nous n'avons pas assez anticipé : il fallait procéder par petites étapes* ».

POUR ALLER PLUS LOIN



L'impact du numérique
sur les métiers du
secteur alimentaire

Observa-Observatoire,
OPCALIM



Numérique et emploi

Orange Digital Society
Forum



Numérique et emploi :
quel bilan ?

La fabrique de l'industrie



FICHE 6

ÉVOLUTION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

CONTEXTE

Le management se situe à la jonction entre les enjeux de performance économique (productivité, qualité de service...) et de performance sociale (attentes des collaborateurs, prise en compte des contraintes, stimulation de l'engagement...).

Différents modèles s'accordent pour organiser les activités des managers autour de trois pôles :

- Prévoir et diriger, avec des enjeux de veille et d'anticipation
- Gérer, afin d'ajuster au mieux les ressources et les compétences au regard des objectifs à atteindre
- Organiser et réguler l'activité, pour permettre la réalisation d'un travail de qualité dans des conditions soutenables.

Parce qu'ils offrent d'importantes possibilités techniques, les outils numériques transforment radicalement les pratiques managériales sur ces différents registres :

- L'accès facilité à l'information et la multiplicité des modalités de communication bouleversent les interactions et la dimension collective de l'activité.
- La puissance des réseaux et les outils nomades accélèrent les échanges et l'exigence de réactivité en s'affranchissant des contraintes de temps et de lieu.
- Les capacités d'enregistrement et de calcul favorisent un pilotage et un contrôle de l'activité.

Le management à distance se traduit le plus souvent par une moindre visibilité sur le travail réel des équipes, ou sur une vision réduite à quelques indicateurs.

Il n'y pas là de déterminisme technologique, mais bien une nécessité d'interroger les pratiques managériales, afin d'évaluer la place des outils et de définir des règles d'usages favorables à la qualité de vie au travail.

ENJEUX

Aujourd'hui, les organisations fondées sur l'autonomie et la responsabilisation des équipes et les pratiques managériales visant à renforcer la participation et l'implication des collaborateurs sont plébiscitées. En raison des principes et des valeurs qui caractérisent les coopératives, elles doivent être particulièrement vigilantes sur le sujet.

Le manager n'est plus là pour transmettre de l'information, désormais disponible ailleurs, mais son rôle et sa valeur résident dans sa capacité à organiser

les échanges, faire remonter les informations clés, leur donner du sens... bref, à donner davantage d'importance au collaboratif.

Le manager peut se trouver au carrefour des demandes des différentes parties prenantes, débordé par des demandes plus urgentes les unes que les autres, sources de fatigue, de stress et de dispersion. Mettre à parité les enjeux de performance et de santé, tant pour les managers que pour les salariés, constitue dès lors une priorité.

Opportunités	Risques
Efficacité opérationnelle Réactivité	Pression de l'immédiateté Travail dans l'urgence au quotidien
Accès simplifié aux informations	Surabondance d'informations
Développement de l'autonomie	Renforcement du reporting et du contrôle
Interactions et collaborations renforcées	Isolement, relations déshumanisées
Meilleure articulation des temps / travail à distance (travail nomade, télétravail)	Envahissement de la sphère privée

COMMENT

5 QUESTIONS À SE POSER

- Les temps d'échange direct entre managers et collaborateurs sont-ils jugés satisfaisants ?
- Les équipes ont-elles des espaces de discussion pour proposer des améliorations sur le travail et l'organisation ?
- Le sens des indicateurs de suivi de l'activité est-il compris et partagé au sein de l'équipe ?
- Les règles d'échange au sein de l'équipe sont-elles partagées (place des emails, des réseaux...) ?
- La coopérative dispose-t-elle d'un système de suivi de la charge de travail des managers ?

Le management a ici plus qu'ailleurs un rôle de régulateur. Il s'agit notamment, pour le manager et son équipe, de veiller à ne pas augmenter de manière inconsidérée la charge de travail, de parvenir à se détacher des outils numériques et de préserver la convivialité et la qualité des relations.

Si l'innovation et l'expérimentation sont de rigueur pour un sujet loin d'avoir fourni toutes ses potentialités, quelques pistes peuvent être mises en avant.

PARTAGER LES RÈGLES D'USAGE DES OUTILS

Il s'agit de clarifier l'usage des outils, en fonction de leur objet et de la nature des informations traitées, mais aussi de préciser les règles d'usage,

notamment pour la messagerie, afin d'éviter envahissement et débordement et de préserver le droit à la déconnexion ou la liberté de connexion.

Pour échanger	Pour travailler ensemble	Pour s'informer
Téléphone Messagerie Forum ...	Agenda partagé Plateforme collaborative Visio conférence ...	Flux d'informations Plan de classement Lettres électroniques ...
Relations directes	Réunions / groupes de travail	Échanges / Réunions

ORGANISER DES ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL

L'objectif est de développer des pratiques permettant de prendre en charge collectivement les tensions provoquées par les exigences du travail et les contraintes des outils numériques.

Les enjeux sont multiples et spécifiques à chaque organisation :

- Répondre aux aspirations des équipes
- Améliorer l'efficacité du travail
- Évaluer la charge de travail au plus juste

« Les espaces de discussion correspondent aux moments plus ou moins formels permettant aux acteurs impliqués de s'exprimer sur leur travail en vue de trouver collectivement des réponses adaptées aux enjeux ou difficultés rencontrées. Ils se caractérisent par le fait que la discussion est centrée sur le travail et qu'elle vise, plus ou moins directement, à le transformer. Dans cette optique, la discussion n'est pas une fin en soi, mais un moyen au service de la performance et du bien-être des salariés » (ANACT, 10 questions sur... Les espaces de discussion, 2015).



TÉMOIGNAGE

La mise à distance nécessaire pour enclencher de nouvelles pratiques

Scop Des'ï

Depuis 2009, la Scop Des'ï, offre ses services d'interprétation du français vers la langue des signes. Un métier où toutes les interventions ou presque, se font à l'extérieur auprès des clients, mise à part la visio interprétation appuyée sur la plateforme nationale ElioZ. Pour sa gérante Sylvie Bugarel, « la difficulté a toujours consisté à trouver des moments communs pour se réunir. L'accompagnement nous a permis de réaliser que nous compensions ce besoin de rencontres par l'écrit, via la messagerie, mais sans aucune hiérarchisation des informations selon leur importance. Nous étions submergés par un flot d'informations en continu. Nous avons pu mesurer combien ce système pouvait être pesant, source de frustrations et de malentendus, sans compter le problème de la vie privée et du droit à la déconnexion. Depuis, nous essayons de signifier pour chaque information son degré d'importance. Nous réalisons que nous sommes dans un système que nous avons nous mêmes créé et qu'il faut interroger, mettre à distance, afin de générer de nouvelles pratiques ».

POUR ALLER PLUS LOIN



10 questions sur...
Le management du travail

Anact



10 questions sur...
La qualité de vie au travail

Anact



10 questions sur...
Les espaces de discussion

Anact



UNION RÉGIONALE DES SCOP OCCITANIE
Pôle Méditerranée

Hôtel de la coopération
55, rue Saint-Cléophas - 34070 Montpellier
tél. : 04 67 06 01 20 - urlanguedoc@scop.coop

www.scop-lr.coop



ARACT OCCITANIE

Établissement de Montpellier
Le Phénix - Bâtiment 9 - Le millénaire
1350 Avenue Albert Einstein - 34000 Montpellier
tél. : 04 99 52 61 40 - occitanie@anact.fr
Siège social de Toulouse
25 rue Roquelaine - 31000 Toulouse
tél. : 05 62 73 74 10 - occitanie@anact.fr

www.occitanie.aract.fr

