Synthèse des ateliers agent.e.s et cadres et guide méthodologique

"TRAVAIL, NUMÉRIQUE et SERVICE PUBLIC "

"Agir sur ses propres conditions de travail et la qualité de service aux usagers"



Délégation Occitanie

PRÉFET DE LA RÉGION OCCITANIE
Liberté
Égalité
Fraternité

Lab' L'État innove en Occitanie

Aract OCCITANIE

"TRAVAIL, NUMÉRIQUE et SERVICE PUBLIC "

Le présent recueil de situations, la synthèse des ateliers et les repères méthodologiques ont été conçus et rédigés par Carine Belin de l'**ARACT Occitanie** et Edouard Robin de l'ANACT.

Carine Belin a animé pour le compte du **CNFPT** et du **Lab'O** de la préfecture de la Région Occitanie, 4 ateliers qui ont réuni chacun entre 5 et 10 participants, issus des Fonctions publiques Territoriale et d'Etat, et de la France entière : métropolitaine et ultra-marine.

Loin d'être statistique, cette synthèse permet d'apprécier quelques cas particuliers et d'entrer dans la *"méthode d'analyse des situations"* de travail proposée par L'ARACT.

A cheval entre deux confinements, ces ateliers ont permis d'ajouter un pierre aux différentes réflexions sur la place du numérique dans notre quotidien professionnel et dans le service public rendu.

Bonne lecture.

L'équipe du CNFPT Toulouse

Légende
Vous trouverez dans le texte

- des apports méthodologiques
- des remarques et conseils
- des situations, verbatims et exemple "fil rouge"

Introduction

Le numérique peut permettre de maintenir le service aux usagers, faciliter le travail comme il peut l'entraver. Les conditions de travail et la qualité de service aux usagers peuvent en être améliorées ou dégradées. Ceci dépend des contextes dans lequel le numérique est utilisé, des usages qu'il en est fait, des modalités d'intégration et de paramétrage de l'outil, des choix organisationnels et managériaux qui l'accompagnent…

Partir de chaque situation de travail, propre à chacun (individu, collectif de travail, service, structure…), permet d'identifier les effets du numérique dans cette situation ; notamment :

- **Performance et modèle de valeur** : les priorités d'hier peuvent passer au second plan où le travail et le savoir-faire disparaît, devient invisible ; l'usager individuel peut voir son influence sur la réalisation du service s'accentuer au détriment du bien commun et des compétences des structures.

- **Organisation et management du travail** : Les agents peuvent réaliser leur travail avec souvent plus d'autonomie mais aussi en étant plus surveillé pouvant standardiser davantage les pratiques ou contribuer à l'isolement et au débordement. Les espaces de travail où peut se réaliser le travail se diversifient. La hiérarchie est bousculée dans son rôle d'animateur et d'organisateur du travail au quotidien devant doser entre soutien et contrôle.

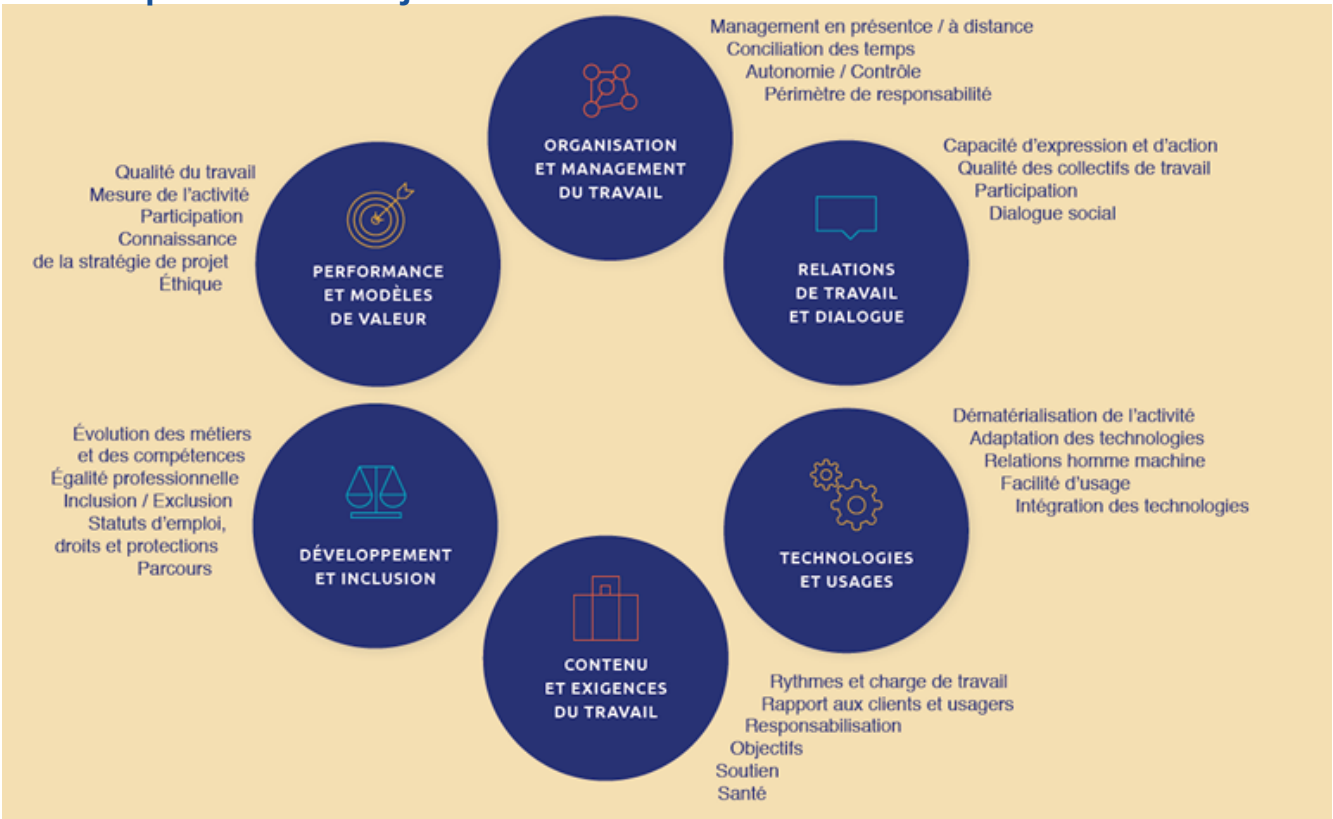
- **Relations et de travail et dialogue** : des collaborations à distance et en proximité, en temps réel et en différé, pour le temps d'un projet, avec des partenaires dans ou hors de son service… façonnent les collectifs de travail différemment avec souvent plus de transversalité et moins de durabilité dans les coopérations nouées.

- **Technologies et usages** : certaines technologies peuvent manquer de souplesse (inadaptation aux logiques métiers, accès aux données plus ou moins aisé…) et avoir un caractère « prescriptif » sur la façon de travailler ou au contraire permettre de gagner en responsabilité.

- **Contenu et exigence au travail** : en imposant de nouvelles contraintes et/ou en apportant de nouvelles ressources, le numérique modifie le contenu du travail (augmenter la charge de certaines activités, intensifier les rythmes de travail, appauvrir le travail ou limiter les répétitions de tâches pénibles, permettre de se concentrer sur des tâches plus riches, complexes et valorisantes et faciliter l'entraide…).

- **Développement professionnel et inclusion** : les compétences mobilisées avec ces technologies évoluent et modifient les rapports de force au sein des collectifs de travail, l'intégration et les parcours professionnels ; les prendre en compte permet de construire des politiques de développement RH réellement inclusives pour maintenir les compétences.

Grille d'exploration des sujets



Analyser son propre quotidien de travail et mesurer les impacts du numérique sur celui-ci doit permettre à chaque agent :

- de mieux comprendre et de partager avec ses collègues et sa hiérarchie ce qui change dans son travail
- et ainsi d'être force de proposition et/ou d'agir soi-même sur son travail et les conditions dans lesquelles se réalise son travail.

Les agents en charge de management d'équipe peuvent animer des échanges avec leur équipe sur les effets actuels et/ou futurs d'un outil numérique existant ou à venir pour améliorer l'organisation du travail, les conditions dans lesquelles le travail est réalisé, le fonctionnement de l'équipe et la qualité du service rendu

« Il [ce travail d'analyse] permet de se rendre compte des impacts et de décrypter comment nous avons fait face ensemble et ainsi de révéler les atouts de notre équipe pour conduire un changement, pour s'entraider, pour se transmettre des savoirs et développer de nouvelles compétences »

« En partageant l'analyse d'une situation d'un autre agent, cela aide à mieux comprendre son propre travail et s'ouvrir à de nouvelles idées, solutions pour avancer avec l'usage du numérique »

« Un exercice qui nous forme, nous rend acteur et nous permet de contribuer à la fois »

« En tant qu'agent, cela permet soi-même (après explication et accompagnement) de comprendre la complexité de la situation de travail et d'identifier les multiples leviers et être en mesure de faire des propositions »

« Partager la grille avec des collègues et avec mon encadrement peut aider à ce que chacun se rende compte de comment cela impacte l'autre, à ce qu'elle soit utilisée pour d'autres sujets comme la charge de travail. Ce partage est d'autant plus pertinent en période de changement. »

« L'analyse d'impacts peut aider à être davantage dans l'anticipation notamment pour les services RH en matière d'actions de formation. C'est d'autant plus important de mener ce travail de décorticage de la situation de travail que le numérique modifie le travail qui est souvent invisible »

"TRAVAIL, NUMÉRIQUE et SERVICE PUBLIC "
Délégation Occitanie

1. Choisir une situation de travail précise, modifiée par le numérique.

Pourquoi ? Pour que les solutions trouvées soient adaptées à son travail : chaque situation est spécifique.

Choisir une situation de travail

- où le numérique est présent dans votre travail,
- que vous pouvez décrire précisément (vécu récemment, qui vous a marqué…),
- qui vous interroge, vous a posé difficulté ou s'est particulièrement bien passée, a modifié votre travail, vos pratiques professionnelles…
- et qui idéalement, se répète, est récurrente ou risque de se reproduire.

Remarques

- Pour mémoire, une situation de travail, c'est un événement précis qu'on peut situer exactement dans le temps avec une date précise, des personnes précises et un lieu précis. Ce n'est pas un contexte ni un projet ni une mission.
- Il est possible de partager avec les collègues les situations qu'on aimerait analyser et de choisir ensemble ce qui fait sens pour les uns et les autres.

Des exemples de situations de travail impactées par le numérique

• Concevoir l'ingénierie de sessions de formations à réaliser en distanciel.
• Revoir le programme de formation avec uniquement des formations à distance.
• Dématérialiser les dossiers RH
• Traiter les demandes dématérialisées de billets pour les déplacements professionnels.
• Traiter les documents administratifs pour établir la paye des intervenants avec un nouvel outil numérique de partage de documents
• Envoyer par mail le mode opératoire pour tester l'usage d'un nouvel outil de travail collaboratif
• Renseigner des habitants à partir d'écrans tactiles remplaçant l'affichage papier.
• Participer à une réunion de travail en visio alors que les autres personnes sont en présentiel.
• Réaliser une veille numérique pour structurer la conduite de projet de la construction de la future médiathèque
• Concevoir un Google Forms pour remplacer le questionnaire papier à destination des partenaires (collectivités…)
• Exploiter les données issues du Google Forms pour établir la newsletter

2. Analyser et caractériser son travail, son évolution

Pourquoi ? Pour trouver des solutions concrètes adaptées.

Mode d'emploi

• Pour nommer la situation (l'évènement) choisie, synthétiser-la par une phrase commençant par un verbe d'action
• organiser avec votre équipe des échanges en étant vigilant aux conditions d'animation permettant l'expression sereine des difficultés et des ressources dans la réalisation du travail par les agents
• décrire précisément, raconter ce qui s'est passé, rester sur la description des faits en balayant tous les items du guide de questionnement *(cf. tableau ci-dessous)*
• trouver des espaces où vous pouvez échanger en confiance et avec bienveillance avec les collègues sur ces analyses. Des exemples de règles qui favorise les échanges bienveillants : s'engager à de la confidentialité ; chercher à comprendre (questionner, reformuler) avant de réagir ; faire préciser, expliciter plutôt que vouloir donner un point de vue…

Guide de questionnement

Comment nommeriez-vous cette situation de travail impactée par le numérique ?	Nommer la situation en commençant par un verbe d'action
A quel moment s'est-elle déroulée ?	Choisir une date précise (jour, moment dans la journée, durée)
Dans quel lieu s'est-elle déroulée ?	Préciser le lieu dans lequel cette situation s'est déroulée : plusieurs lieux sont possibles si les personnes se sont déplacées ou si plusieurs personnes sont concernées par la même situation et sont dans des lieux différents.
Que s'est-il passé ce jour-là et à cet endroit-là ? Comment ? (Avec quels moyens/ outils/ environnement de travail ?)	Qu'avez-vous fait ? Qui a fait quoi ? Avec qui ? Avec quels soutiens (collègue, hiérarchie, autre…) ? Quel rôle des collègues ou de votre équipe ? Que deviez-vous faire ? Quels objectifs définis ? Quels ont été les aléas ? Qu'est-ce que vous n'avez pas pu faire ? Quels ajustements, régulations avez-vous réalisés ? Quels compromis trouvés ?
Qui a été concerné directement par cette situation ?	Les personnes se caractérisent par du personnel (Age, sexe,…), socioprofessionnel (Expériences, statut, qualification, savoir-faire, ancienneté, formation, parcours professionnel…), psychosocial (conciliation projet personnel et professionnel, attentes…)
Qui a été concerné indirectement par cette situation ?	Qui d'autres ? Quelles relations avec les autres ? Quelles coopérations, soutiens, tensions ?

Remarques

• Caractériser précisément ce que vous entendez par « numérique » : quel outil ? Quelle technologie ?
• Attention à ne pas parler des impacts, des solutions avant d'avoir fini la description et la caractérisation de la situation

"TRAVAIL, NUMÉRIQUE et SERVICE PUBLIC"
Délégation Occitanie

2. Analyser et caractériser son travail, son évolution

Exemple de guide renseigné (cet exemple servira de "fil rouge")

Comment nommeriez-vous cette situation de travail impactée par le numérique ?	Dématérialiser le questionnaire relatif aux manifestations, envoyé aux prestataires à l'aide de l'outil Google Forms.
A quel moment s'est-elle déroulée ?	Première fois qu'on a envoyé le Google Forms : septembre 2017. Arrivée d'un nouveau salarié qui a proposé d'utiliser un outil numérique pour remplacer le papier
Dans quel lieu s'est-elle déroulée ?	Banque d'accueil qui est aussi notre bureau
Que s'est-il passé ce jour-là et à cet endroit-là ? Comment ? (Avec quels moyens/ outils/ environnement de travail ?)	L'équipe a réfléchit à la conception du questionnaire : -On s'est questionné sur les modalités de réponse : choix multiples ou pas / Question obligatoire ou pas => une réflexion menée selon les fonctionnalités de l'outil, -Toutes les questions ont été conservées mais leur formulation a été modifiée. -Une nouvelle question pour ouvrir la possibilité d'envoi de photos qui sont ensuite transmises par mail sans travail supplémentaire sur les photos. -Information du passage du document papier à un support numérique auprès des prestataires par mail dans le cadre de la communication habituelle, chaque trimestre. -Il n'y a pas eu de test réalisé de ce nouveau questionnaire -Le Google Forms est ensuite envoyé aux prestataires. Cette réflexion s'est menée avec des Interruptions régulières (banque d'accueil) L'information et les réponses aux prestataires recevant Google Forms ont été lissés sur toute l'équipe.
Qui a été concerné directement par cette situation ?	L'équipe est composée de 3 personnes. Une responsable, une chargée de communication et un community manager récemment arrivé
Qui a été concerné indirectement par cette situation ?	Prestataires (collectivités...)

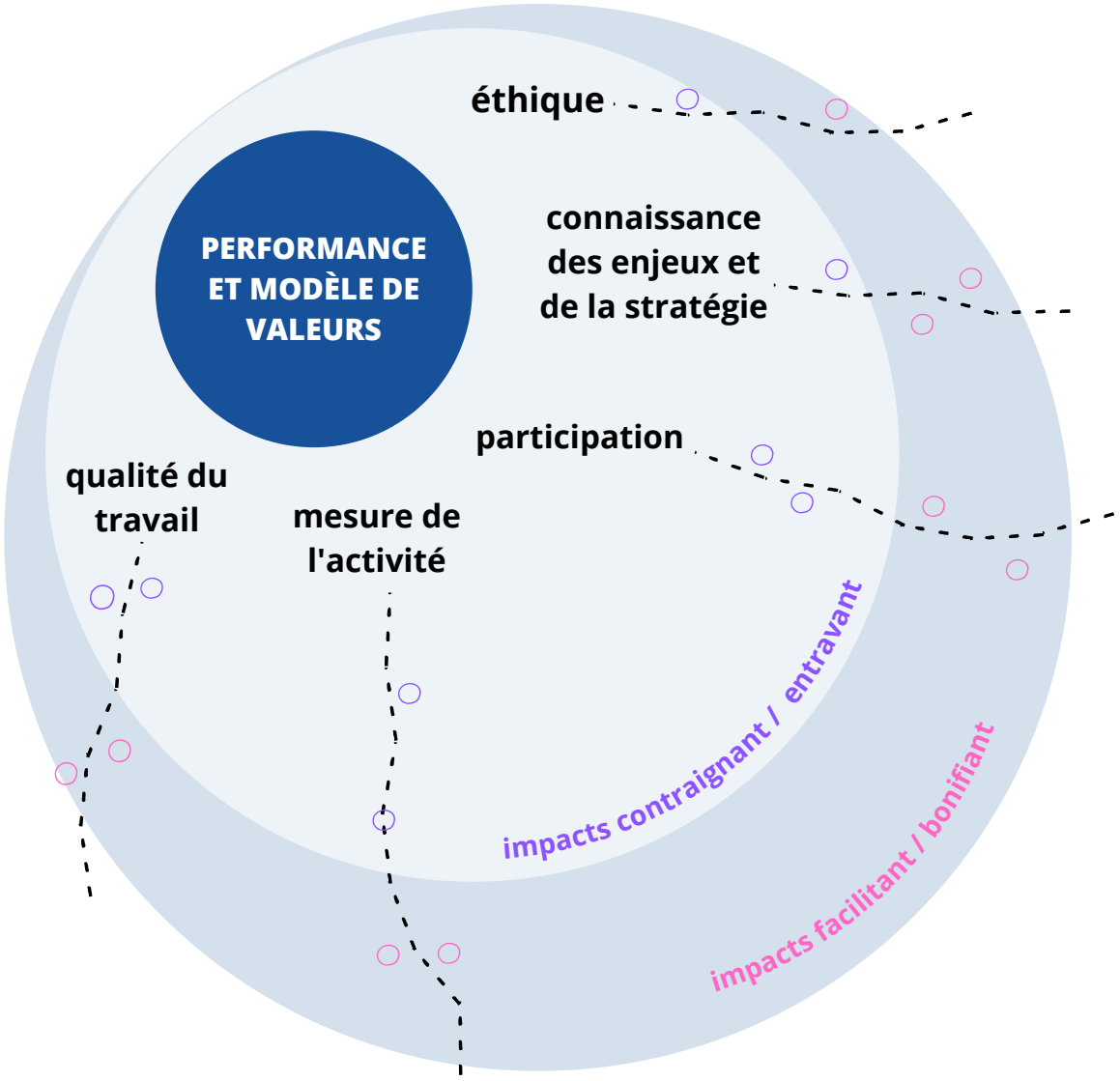
3. Identifier les impacts du numérique sur son travail dans la situation choisie.

Pourquoi ? Pour mieux savoir où agir et sur quoi agir.

Les impacts du numérique pouvant être différencié selon chaque situation, il est important de connaître précisément comment le projet numérique impacte vos conditions de travail dans cette situation précise.

Pour identifier l'ensemble des impacts possibles du numérique sur le travail, balayer les 6 items de la grille d'exploration (page 4) en restant bien ancré dans la situation de travail concernée.

Ci-dessous un exemple pour un des 6 items et ses déclinaisons : "la performance et modèle de valeurs".



"TRAVAIL, NUMÉRIQUE et SERVICE PUBLIC "

3. Identifier les impacts du numérique sur son travail dans la situation choisie.

Grille de synthèse

	Impacts facilitant le travail	Impacts entravant le travail
Contenu et exigences de travail (et déclinaisons)		
Organisation du travail et management (et déclinaisons)		
Relations de travail et dialogue (et déclinaisons)		
Développement de compétences et inclusion (et déclinaisons)		
Performance et modèles de valeur (et déclinaisons)		
Technologies et usages (et déclinaisons)		

Rester dans la situation de travail, permet de ne pas généraliser les impacts et de savoir dans cette situation, comment ils se caractérisent précisément et de trouver des solutions adaptées. Par exemple :

Grille renseignée

	Impacts facilitant le travail	Impacts entravant le travail
Contenu et exigences de travail (et déclinaisons)	Votre collègue ne traite plus la réception des questionnaires. L'accès aux informations est plus aisé et plus rapide.	
Organisation du travail et management (et déclinaisons)	L'accès centralisé permet d'être plus autonome : l'information est à disposition sur Google Forms. Il n'est plus nécessaire d'informer le collègue absent de l'arrivée d'une information.	
Relations de travail et dialogue (et déclinaisons)	Il est possible de travailler en télétravail sur le traitement des questionnaires sans scanner les documents papiers Occasion de travailler à 3 sur un même projet et de s'entraider.	
Développement de compétences et inclusion (et déclinaisons)	Développement de compétences sur le tas avec un nouveau collègue. Des compétences nouvelles mobilisées dans d'autres activités (usage de Google Forms pour d'autres activités).	Un certain temps a été nécessaire (un an) pour que tous les prestataires sachent s'en servir.
Performance et modèles de valeur (et déclinaisons)	Une newsletter de meilleure qualité en moins de temps. Les prestataires ont une image plus dynamique de la structure.	Des fonctionnalités figées de l'outil qui ont nécessité une reformulation du questionnaire.
Technologies et usages (et déclinaisons)	Ce nouvel outil a pu créer de la valeur sur une autre activité avec la mise à jour d'une base de données.	

4. Être force de proposition pour améliorer le fonctionnement.

Pourquoi ? Pour mieux savoir comment agir : quelles solutions mettre en place ? Seul.e, avec ses collègues et/ou avec sa hiérarchie ?

L'identification des impacts qui entravent le travail peuvent vous permettre ensuite de :
• situer où, sur quoi il est prioritaire d'agir, de trouver des solutions
• de savoir si la solution se situe à votre niveau, peut être trouvée avec vos collègues ou avec votre hiérarchie selon les moyens nécessaires pour agir sur la situation.

Idéalement, faites ce travail seul puis avec un collègue afin de pouvoir élargir votre analyse et trouver des marges de manœuvre que vous n'auriez pas osé penser seul.

Choisissez un impact sur lequel vous souhaitez agir, imaginer des solutions les plus imaginatives possibles sans vous contraindre.

Ensuite, caractériser les objectifs auxquels doit répondre la solution que vous retiendriez. Par exemple, réduire le nombre de double saisie, réduire le nombre d'erreurs… C'est au regard de ces critères que le choix sera fait.

Les critères, objectifs auxquels la solution doit réponse peuvent être relatifs à :
• la qualité du travail réalisé
• la qualité du service rendu
• L'efficacité du travail
• L'impact sur la charge de travail et pénibilité physique, mentale, cognitive
• Les relations de travail (collègues, hiérarchie…)
• Le sens et l'intérêt au travail…

Concernant les impacts mentionnés dans le paragraphe précédent, les solutions proposées et mises en place ont été de :

- prévoir des temps dédiés pour concevoir les nouveaux formats et l'organisation adaptées pour éviter d'être interrompus et réduire le temps de conception
- organiser des réunions de coordination sur l'usage numérisé du questionnaire chaque année pour en améliorer la conception, l'organisation du travail et son usage.
- si besoin, permettre l'accès à des formations sur les outils