

Accompagner les entreprises  
de l'économie sociale et solidaire

Guide pratique  
à destination des employeurs

# Appréhender les enjeux du numérique sur les conditions de travail et l'emploi

MARS 2022



**UDES**

Guide réalisé en partenariat avec



AG2R LA MONDIALE



Chorum  
GROUPE vyv



## Pourquoi ce guide ?

Le numérique est de plus en plus présent dans les vies de chacune et chacun. Les transformations induites par la transition numérique changent les façons d'interagir dans la vie personnelle autant que dans la vie professionnelle (e-mails, logiciels, ordinateurs, smartphones, tablettes, sites internet d'administrations, télétravail, RGPD etc.).

Du point de vue de la vie professionnelle, ces transformations changent la façon de travailler, le cadre de travail, le rapport au travail, la communication au travail, les compétences nécessaires pour occuper un emploi...

Si le numérique comporte de nombreux avantages tels que la rapidité et la simplicité, il emporte donc de nombreuses conséquences sur les conditions de travail et l'emploi. De façon à les mesurer et avoir une vision globale de celles-ci, l'UDES a conclu, sous l'impulsion du Groupe de Dialogue Social transversal de l'économie sociale (GDS), un partenariat avec l'ANACT qui a abouti, sur la base de monographies sectorielles des différentes activités de l'ESS, à une étude d'impact et des recommandations.

C'est à l'aune de cette étude d'impact et des recommandations de l'ANACT que les partenaires sociaux de l'ESS et l'UDES ont acté par une déclaration commune du 14 janvier 2020 l'ouverture de la négociation d'un accord multiprofessionnel relatif à l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans l'ESS. Les négociations, allongées par la crise sanitaire, se sont déroulées dans le cadre du GDS et se sont achevées le 6 octobre 2021.

L'accord signé par l'ensemble des organisations syndicales (CFDT, CGT, FO, CFE-CGC, CFTC) constitue un cadre de référence commun en vue de développer et soutenir la négociation et la mise en œuvre d'actions sur la question du numérique au sein des branches professionnelles et des entreprises de l'ESS dans une logique de subsidiarité.

Le présent guide est une aide concrète, un outil déclinant les dispositions de l'accord à destination des employeurs et des branches professionnelles de l'ESS confrontés ou souhaitant aborder la question du numérique dans les différents aspects de la relation de travail et au-delà !

## Pour qui ?

Ce guide s'adresse indistinctement à tous les employeurs de l'ESS quels que soit leur statut, leur secteur d'activité, leurs métiers, leur taille. Il apporte une aide, des réponses appropriées et concrètes aux problématiques liées au numériques dans ses différents aspects. En effet, tous les employeurs de l'ESS sont ou seront confrontés à la question de l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi : introduction d'un nouveau logiciel ou d'un nouvel outil numérique, comment définir les besoins ? comment repérer les risques professionnels potentiels, comment préparer les salariés, les sensibiliser, adapter leurs compétences ? Comment mettre en place le télétravail ? Comment encadrer l'usage des outils numériques ? Comment diagnostiquer, anticiper, prévoir, conduire le changement etc.

## L'UDES

L'UDES, Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire, regroupe 23 groupements et syndicats d'employeurs (associations, mutuelles, coopératives) et 16 branches et secteurs professionnels. Avec plus de 30 000 entreprises, employant près d'1 million de salariés, l'UDES est l'organisation multiprofessionnelle de l'économie sociale et solidaire. Elle rassemble 80% des employeurs fédérés de l'économie sociale et solidaire.

### Les points clés de l'accord relatif à l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans l'ESS

L'accord est constitué de quatre parties qui doivent permettre de prendre en compte l'ensemble des aspects de la question du numérique dans les relations de travail :

- **L'accord propose une démarche inclusive en vue de la conduite du changement** à l'endroit des différentes parties prenantes concernées par les transformations numériques (employeurs, managers et salariés) et traite de la mise en œuvre du dialogue professionnel à ce titre ;
- **L'accord donne les clés pour diagnostiquer aux différents niveaux** (branches professionnelles et entreprises) les impacts spécifiques du numérique, observer de façon à anticiper par une veille prospective les impacts des évolutions des outils numériques sur les conditions de travail et l'emploi. Est également ouverte la possibilité d'expérimenter dans un cadre respectueux des droits des salariés ;
- **Sont traitées les questions de la sensibilisation, de l'information et de la formation des salariés, managers, représentants du personnel et des dirigeants** de façon à permettre à toutes et à tous d'accéder à la transition numérique ;
- **Les aspects directement opérationnels liés à l'usage des outils numériques sont abordés dans leur ensemble** : respect de la vie personnelle dans l'usage des outils numériques, droit à la déconnexion, protection des données personnelles des salariés et protection des données sensibles des entreprises, principes et limites du contrôle de l'activité des salariés par des outils numériques, dialogue social par l'usage d'outils numériques, télétravail.

Un modèle indicatif de cadre collectif de mise en place du télétravail est annexé à l'accord et permet à la structure, l'entreprise qui souhaite s'en saisir d'envisager l'ensemble des points nécessaires à une mise ne place sécurisée du télétravail via un accord ou une charte. L'entreprise peut bien entendu adapter les différents éléments à son contexte particulier, cela est prévu :

- conditions d'éligibilité et d'accès au télétravail (définition des postes et missions concernés, conditions matérielles) ;
- process de demande du salarié et d'acceptation ou de refus de l'employeur,
- période d'adaptation et réversibilité ;
- modalité spécifiques au télétravail occasionnel et pour circonstances exceptionnelles,
- organisation du travail en télétravail ;
- droit à la déconnexion et joignabilité ;
- égalité des droits entre salariés en télétravail et salariés qui ne sont pas en télétravail ;
- moyens, équipements, sécurité des données, assurances ;
- etc.

<b>TRANSFORMATIONS NUMERIQUES DANS L'ESS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Se mettre au clair sur les mots</li><li>– Quels enjeux pour l'ESS ?</li><li>– Comment faire avancer son projet ?</li><li>– Ressources en ligne</li></ul>	<b>FICHE 1</b>
<b>AGIR À L'ÉCHELLE DES BRANCHES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Accompagner les transformations numériques</li><li>– 6 domaines d'action à l'échelle des branches</li></ul>	<b>FICHE 2</b>
<b>AGIR À L'ÉCHELLE DES ENTREPRISES ET STRUCTURES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Favoriser le dialogue social et la négociation collective</li></ul>	<b>FICHE 3</b>
<b>CONDUIRE LE CHANGEMENT EN MODE INCLUSIF</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Espaces de dialogue et expérimentation</li><li>– Points clés d'une conduite de projet expérimental en mode inclusif</li></ul>	<b>FICHE 4</b>
<b>CONDUIRE UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Faire un point sur la situation, les outils, les usages</li></ul>	<b>FICHE 5</b>
<b>DÉFINIR ENSEMBLE LES BESOINS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Mobiliser l'expérience des utilisateurs</li></ul>	<b>FICHE 6</b>
<b>IDENTIFIER LES IMPACTS ET LES RISQUES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Anticiper les impacts et réduire les facteurs de risque</li></ul>	<b>FICHE 7</b>
<b>INFORMER, ACCOMPAGNER ET FORMER</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Accompagner tous les acteurs</li></ul>	<b>FICHE 8</b>
<b>PRENDRE EN COMPTE LES FRAGILITÉS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Lutter contre la fracture numérique</li></ul>	<b>FICHE 9</b>
<b>ENCADRER LES USAGES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Définir un cadre partagé</li></ul>	<b>FICHE 10</b>
<b>VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Concilier vie professionnelle et vie personnelle</li></ul>	<b>FICHE 11</b>
<b>PROTEGER LES DONNEES PERSONNELLES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Encadrer l'exploitation des données numériques</li></ul>	<b>FICHE 12</b>
<b>ENCADRER LE CONTRÔLE DE L'ACTIVITE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Respecter les règles en matière de contrôle et de surveillance</li></ul>	<b>FICHE 13</b>
<b>ENCADRER LE TELETRAVAIL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Encadrer, sécuriser et réguler le télétravail</li></ul>	<b>FICHE 14</b>

### Se mettre au clair sur les mots

#### DE QUOI PARLE-T-ON ?

#### Quand on parle des technologies et des transformations....

##### ◆ Système d'information

→ Ensemble organisé de ressources qui permet de collecter, stocker, traiter et distribuer de l'information, en général grâce à un réseau d'ordinateurs. Il est généralement associé aux technologies (matériel, logiciel et communication), aux processus qui les accompagnent, et aux hommes qui les supportent.

##### ◆ Technologies numériques

→ Il s'agit des technologies matérielles et logicielles permettant de traiter des informations numériques et de les transmettre.

##### ◆ Transition numérique

→ Processus global d'intégration des technologies numériques au sein de l'entreprise.

##### ◆ Transformation numérique

→ Elle recouvre la mise en œuvre concrète des outils numériques à la place d'outils non numériques ainsi que l'évolution d'un outil numérique ou le changement d'outil numérique.

« Le numérique se caractérise par le développement de systèmes « calculatoires » qui génèrent de grandes quantités de données. Toutes sortes de moyens permettent (ou promettent) un accès immédiat et complet à celles-ci. Cette évolution est soutenue par des appareillages divers pour communiquer ou agir dans les mondes physiques et sociaux (smartphones, ordinateurs, tablettes, etc.). La dimension technologique ne constitue que la partie émergée de ces développements aux enjeux multiples (économiques, sociaux, juridiques, etc.) qui modifient potentiellement les modes d'organisation comme le rapport de chacun avec le travail. »

10 questions sur...La maîtrise de la transformation numérique  
ANACT-ARACT

#### Quand on parle des facteurs de risque liés aux transformations numériques

##### ◆ Charge de travail (définition ANACT)

La charge de travail recouvre trois dimensions :

- La charge prescrite : elle recouvre tout ce qu'il est demandé de faire que ce soit au plan qualitatif ou quantitatif : les objectifs, les prescriptions, les outils et moyens à disposition etc.
- La charge réelle : elle correspond à ce qui est réellement réalisé : les aléas, les ajustements, le travail non prévu, le travail réalisé avec le soutien des collègues...
- La charge vécue : plus subjective, elle correspond à la représentation que chacun se fait de sa charge et du sens du travail.

##### ◆ Charge mentale

→ Elle est définie par la norme NF EN ISO 10075-1. Effet immédiat de la contrainte mentale résultant de l'ensemble des influences exercées par des facteurs externes sur un être humain et l'affectant mentalement. Tout travail comporte une part de charge mentale, il n'existe pas de pur travail d'exécution.

##### ◆ Fracture numérique

→ La fracture numérique est la disparité d'accès et d'utilisation des technologies numériques. Celle-ci peut se produire au sein d'une même entreprise.

##### ◆ Stress

→ Le stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face (définition de l'agence européenne pour la santé au travail).

## Quand on parle de conduite du changement et du dialogue au sein de l'entreprise

### ◆ Conduite du changement

→ Elle est constituée de l'ensemble des opérations effectuées à l'initiative de l'employeur au sein d'une organisation pour permettre à l'entreprise de s'adapter au changement et à l'évolution de l'environnement.

### ◆ Dialogue social

→ Le dialogue social inclut tous types de négociations, de consultations ou d'informations entre les employeurs et les travailleurs selon des modalités formalisées, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. Il peut prendre la forme de relations bipartites entre les travailleurs et les dirigeants d'entreprise (ou entre les organisations syndicales et les organisations d'employeurs).

### ◆ Dialogue professionnel

→ Il est constitué de l'ensemble des échanges et relations professionnelles entre les acteurs internes de l'entreprise que sont les salariés, les managers, les représentants du personnel et les dirigeants et éventuellement des interlocuteurs externes (fournisseurs, concepteurs d'outils etc.). Le dialogue professionnel ne se substitue pas et ne fait pas obstacle aux attributions des institutions représentatives du personnel, à celles des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise et aux prérogatives de l'employeur. Le dialogue professionnel peut être mobilisé sous forme d'espaces de discussion en vue d'une démarche inclusive de conduite du changement.

### ◆ Qualité de vie au travail

→ La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques.



## Quels enjeux pour l'ESS ?

### Des enjeux sociétaux

Une étude de l'Avise présente de façon concrète les transformations et enjeux induits par la transition numérique et explique pourquoi s'emparer du numérique est devenu incontournable pour les structures de l'ESS.

Il s'agit bien sûr d'être en phase avec les évolutions de la société et des technologies mais **il s'agit surtout de proposer une utilisation éthique et solidaire du numérique et de contribuer à la transformation positive de la société.**

### Concrètement dans l'ESS

Les entreprises de l'ESS sont nombreuses à imaginer des innovations numériques pour résoudre des défis sociaux, sociétaux ou environnementaux.

Beaucoup de structures œuvrent également en luttant contre la fracture numérique et en développant la médiation numérique.

L'AVISE présente, sur son site internet, des projets et initiatives portés par des structures de l'ESS.

### Que change le numérique ?

Les changements observés prennent plusieurs formes :

- ◆ La production, le stockage et l'échange de données
- ◆ La communication et les réseaux
- ◆ La mise en relation
- ◆ L'automatisation et la délégation de tâches

Loin d'être exhaustive, cette liste donne à voir la multiplicité des changements et l'omniprésence du numérique dans tous les milieux de travail.

### Des enjeux à l'échelle des structures

Parmi les principaux effets positifs de l'utilisation du numérique, perçus par des acteurs de l'ESS, on peut citer le partage de l'information, la cohésion des équipes, l'efficacité et enfin le suivi et l'évaluation des actions. Ce dernier sujet est particulièrement important à l'heure où les entreprises de l'ESS sont de plus en plus enjointes à détailler et expliciter leur impact social, notamment auprès de leurs financeurs.

Mais, en contrepartie, les systèmes numériques tendent à rationaliser l'activité dans des cadres précis.

Le risque est de considérer que c'est uniquement à l'humain de s'adapter.

L'intégration du numérique dans le travail éveille des promesses mais peut occasionner certains risques.

Quelles promesses ? « Des modalités de travail plus collaboratives et ouvertes ? »	Quels risques ? « Des situations de travail plus mobilisatrices, un travail sous contrôle ? »
Accès rapide et facile à l'information	Accroissement de la charge cognitive (simultanéité, instantanéité, interruptions et dispersion, etc...) des travailleurs, infobésité (trop plein d'informations), etc...
Plus de liberté et de souplesse dans l'utilisation des technologies	Possibilités de contrôle accru de l'activité
Des organisations de travail plus simples et fluides	Dépendances à des systèmes complexes
Des collaborations facilitées : les technologies s'adaptent aux personnes et aux organisations du travail peu importe le lieu et le moment	Rationalisation de l'activité : les technologies prescrivent la cadence de travail, la qualité de la production, etc...
Des activités moins pénibles	Des pertes de savoir-faire. Suppression et/ou remplacement des travailleurs, délocalisation et nomadisme.

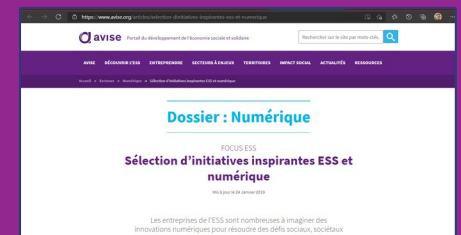
**Afin de réduire les tensions entre les bénéfiques et les risques possibles du numérique, une réflexion doit s'engager dans l'entreprise sur ce que l'on veut en faire et sur les possibilités d'adapter au mieux le projet aux finalités visées.**

Ressources en ligne

*La transformation numérique :  
QUELS ENJEUX POUR LE  
DÉVELOPPEMENT  
DES ENTREPRISES DE L'ESS ?*



*Sélection d'initiatives inspirantes ESS  
et numérique*





## Comment faire avancer son projet ?

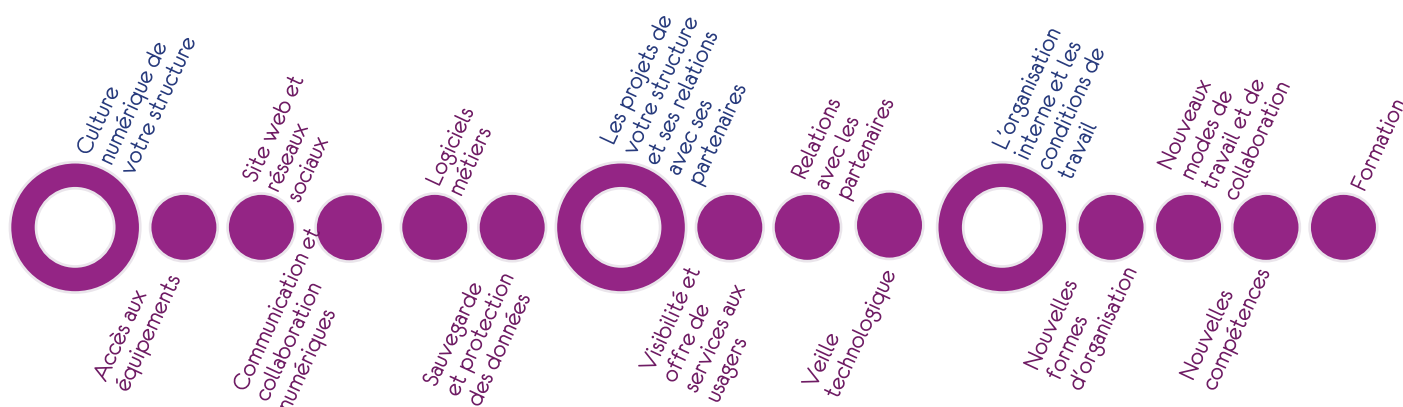
### DES RESSOURCES EN LIGNE POUR FAIRE AVANCER SON PROJET DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE



[En savoir plus](#)

#### ◆ FAIRE LE POINT

Réalisez un « auto-diagnostic numérique » sur le site d'Uniformation en interrogeant trois dimensions clés des transformations numériques à l'œuvre dans votre structure.



En quelques minutes, vous établirez le niveau de maturité numérique de votre structure, vous identifierez les sujets sur lesquels vous devez progresser et vous bénéficierez de ressources pour évoluer ! [Rendez-vous sur le site d'Uniformation](#)

#### ◆ PRÉPARER SON PROJET DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

- [Simplon](#) propose un diagnostic numérique complet et sur mesure et des solutions digitales adaptées
- [Bpifrance](#) vous accompagne dans vos projets de transformation

#### → Des ressources particulièrement adaptées au monde associatif

- [Animafac](#) met à votre disposition des articles et dossiers thématiques utiles à votre transition numérique
- [Solidatech](#) propose un guide sur la place du numérique dans le projet associatif, en 2019

#### ◆ SE FAIRE ACCOMPAGNER

- Trouver un accompagnement adapté à votre besoin sur le portail de la transformation numérique des entreprises [ici](#)

#### ◆ FINANCER SON PROJET

- Trouver un financement sur le portail de la transformation numérique des entreprises [ici](#)
- Les logiciels libres représentent un bon moyen de maîtriser l'impact financier du numérique. [Solidatech](#) vous fournit des articles de présentation d'outils et de logiciels libres utiles à votre transition numérique

## LES RESSOURCES DE REFERENCE DU GUIDE NUMERIQUE

La démarche d'accompagnement de la transformation numérique proposée par le présent guide s'appuie plus particulièrement sur une série de ressources, auxquelles les fiches suivantes feront très souvent référence. Il peut donc être utile d'en avoir une connaissance générale avant de s'engager plus avant dans le guide.

Ces ressources relèvent de trois grandes catégories.

- ◆ **Celles qui ont été produites dans le cadre de l'étude ANACT** relative à l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans les structures de l'ESS. [Consultez le site web de l'UDES](#)
- ◆ **Celles qui ont été réalisées dans le cadre de l'EDEC ESS.**  
Le volet numérique de l'EDEC ESS (engagement de développement de l'emploi et des compétences dans l'économie sociale et solidaire) a permis la réalisation d'un certain nombre d'outils et ressources destinés principalement aux employeurs. L'autodiagnostic de maturité numérique des structures a déjà été évoqué (cf. page précédente).

On peut également citer, ici, les ressources produites dans le cadre des autres actions de l'EDEC :

- [Étude relative à l'impact du numérique sur les métiers et les compétences](#) (5 documents)
- [Conception de parcours de formation innovants au numérique](#) pour les publics potentiellement en difficulté avec les compétences de base (10 documents).
- Une autre action de l'EDEC était destinée à faire connaître ce projet et à présenter et mettre à disposition les ressources produites dans le cadre de son volet numérique. [Une page dédiée du site de l'UDES vous présente ses éléments essentiels.](#)



- ◆ **L'outil d'autodiagnostic** relatif à l'impact du numérique sur les conditions de travail Didacthem-UDES. Il permet de compléter, sur la question spécifique des conditions de travail et des risques professionnels, les enseignements tirés de l'autodiagnostic de maturité numérique conçu dans le cadre de l'EDEC, à vocation plus générale. Cet outil est abordé dans la fiche « conduire un diagnostic partagé ».

Vous pouvez en trouver une présentation synthétique [sur le site de l'UDES.](#)



## Accompagner les transformations numériques

## POURQUOI ?

**Si les employeurs et les salariés ont bien conscience aujourd'hui de l'importance des transformations numériques en cours dans les entreprises, leurs effets sur le travail, les organisations et les conditions de réalisation du travail sont encore peu appréhendés.**

**Pourtant, ces transformations peuvent constituer un facteur de risque si elles ne sont pas anticipées ni accompagnées.**

« Les technologies matérielles et logicielles permettant de traiter des informations numériques et de les transmettre s'inscrivent de plus en plus et plus que jamais dans l'ensemble des aspects de la vie professionnelle et personnelle. En effet, la plupart des relations entre les personnes et des démarches administratives se font au moyen d'outils numériques. Si les technologies numériques peuvent avoir des avantages et permettent de gagner en rapidité, il convient néanmoins de s'interroger sur les conséquences de l'introduction et l'expansion de celles-ci spécifiquement dans le monde du travail. »

Préambule de l'Accord relatif à l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans les entreprises de l'ESS du 6 octobre 2021

L'enjeu consiste aujourd'hui à veiller aux usages des technologies numériques pour accompagner ces changements dans le cadre du dialogue social, de façon à en tirer le meilleur parti pour améliorer les conditions de travail et in fine la performance globale des entreprises.

## COMMENT ?

Il est essentiel que les branches professionnelles encadrent les projets de transformations numériques au travers notamment d'un accord de branche portant sur les six domaines d'action présentés ci-dessous. Cet accord doit prévoir des dispositions spécifiques pour les entreprises dont l'effectif est inférieur à 50 salariés. L'accord multi-professionnel relatif à l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans les entreprises de l'ESS est un élément essentiel pour la négociation de branche dédiée à l'encadrement des projets de transformation numérique. **Il est consultable [via ce lien](#)**

## 6 DOMAINES D'ACTION À L'ÉCHELLE DES BRANCHES

**RÉALISER UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ** des impacts du numérique sur les conditions de travail et d'emploi dans les entreprises et structures de la branche.

Ce diagnostic doit prendre en considération la nature des transformations numériques à l'œuvre, leurs effets et conséquences. Il doit, pour ce faire, prendre en compte l'ensemble de l'organisation et des conditions de travail des entreprises et structures de la branche de façon à déterminer les opportunités et risques relatifs à l'usage des outils numériques.

Pour le réaliser, il est recommandé de nouer un ou des partenariats avec des organismes et experts spécialisés, d'effectuer des audits sur l'usage des technologies de l'information et de la communication et des études d'impact du numérique spécifiques aux métiers de la branche.

Le diagnostic sert également de support aux branches professionnelles afin d'élaborer une stratégie et un plan d'action pour accompagner la mise en œuvre des transformations numériques, appréhender leurs impacts positifs et négatifs sur les conditions de travail et l'emploi et remédier au mieux à ces derniers. Enfin, il s'agit d'un support efficient au service des négociateurs de branche en vue de conclure un accord de branche sur les enjeux de la transformation numérique.

Réalisation d'un  
diagnostic  
partagé

Information  
sensibilisation  
des acteurs

**INFORMER ET SENSIBILISER LES ACTEURS** aux enjeux de la transformation numérique au niveau des conditions d'emploi et de travail en rendant les ressources visibles : démarches, outils, prestations, partenaires...

**Adaptation**  
de l'offre de  
formation

**COMPLÉTER L'OFFRE DE FORMATION** soutenue par les OPCO afin qu'elle intègre ces enjeux, par exemple :

- Initier les dirigeants et chefs de projet des petites structures au vocabulaire technique, améliorer leur connaissance des process et outils pour leur permettre de mieux se positionner dans la relation avec leurs prestataires de services.
- Développer les compétences managériales et collectives permettant de répondre aux transformations numériques (travail collaboratif, travail et management à distance...).
- Favoriser l'ancrage de ces nouvelles compétences au sein des organisations du travail via l'AFEST (Action de Formation en Situation de Travail).
- Inciter à la construction de parcours de formation innovants pour l'acquisition des compétences numériques à destination des publics en difficulté avec les connaissances de base.
- Exploiter la possibilité d'organiser des formations sur la conduite du dialogue social relatif aux enjeux de la transformation numérique.

**Veille et**  
**capitalisation**  
des  
expériences

**METTRE EN PLACE UNE VEILLE ET CAPITALISER DES EXPÉRIENCES** sur les transformations numériques et leurs impacts en s'appuyant sur :

- L'observatoire prospectif des métiers et des qualifications avec l'intégration de ces questions dans les démarches d'études et d'observation, l'identification et le suivi d'indicateurs pour rendre compte de ces évolutions et impacts (à intégrer dans les rapports de branche et des CPPNI). L'observatoire a un rôle prépondérant :
  - Il pilote la réalisation et la mise à jour du diagnostic de branche, collecte les données relatives aux enjeux des transformations et les intègre dans les rapports de branche.
  - Il exerce la veille numérique afin d'identifier et anticiper les futurs enjeux technologiques pouvant être introduits dans les entreprises de la branche et les impacts sur les compétences et les qualifications en découlant.
  - Il peut également réaliser des audits en recourant si nécessaire à un expert externe, possiblement recommandé par la branche.
- La constitution d'un réseau de référents numériques (un groupe de travail au sein d'une instance de la branche par exemple).
- La création d'un espace de dialogue et de partage d'expériences interbranche.

**Accompagnement**  
des  
entreprises

**ACCOMPAGNER ET OUTILLER LES ENTREPRISES** dans leur transition numérique pour leur permettre de :

- **Réaliser un diagnostic partagé** au niveau de la structure : leur proposer un process, mettre à leur disposition des outils, plus particulièrement à destination des entreprises de moins de 50 salariés (Fiche 5 et suivantes).
- **Expérimenter** des pratiques de conduite de projet de transformation numérique articulant performance économique et conditions de travail (Fiche 6 et suivantes).
- **Encadrer les transformations numériques** par la mise en place d'un accord d'entreprise pour les structures dotées d'institutions représentatives du personnel. Cet accord s'appuie sur les dispositifs prévus par l'accord de branche le cas échéant.
- Appuyer les entreprises pour **agir en amont de l'introduction ou de l'évolution d'outils numériques** sur lesquels le choix n'est pas à la main de l'entreprise ou de la structure, c'est-à-dire des outils « imposés » par des interlocuteurs externes (exemple : donneurs d'ordre).

**METTRE EN PLACE DES MESURES CONCRÈTES À DESTINATION DES ENTREPRISES ET STRUCTURES DE MOINS DE 50 SALARIÉS**

- Leur proposer un accompagnement à la mise en conformité (RGPD notamment).
- Mettre à leur disposition des outils : modèle de charte informatique, de charte sur la mise en œuvre du télétravail...

**Analyse**  
**spécifique**  
pour la mise en  
œuvre du  
**télétravail**

**ANALYSER SPÉCIFIQUEMENT** les modalités, impacts et besoins d'accompagnement dans **LA MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL**.

- L'article L1222-9 du code du travail définit le télétravail : celui-ci désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

**Au-delà d'un accord dédié, les autres thématiques soumises à la négociation de branche doivent nécessairement prendre en considération l'impact des transformations numériques et plus particulièrement la qualité de vie et conditions de travail, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'égalité professionnelle, le handicap, la formation professionnelle.**

### Favoriser le dialogue social et la négociation collective

Les transformations associées au numérique sont parfois réduites à leur aspect technologique et à la crainte de ses impacts : nécessité que les salariés s'adaptent à ces nouveaux outils et usages, perte d'emplois perçue comme inéluctable (la machine remplace l'homme).

Or, au-delà des aspects technologiques, c'est l'ensemble des cadres organisationnels (temps, cadences, lieux, coopérations) et normatifs dans lesquels se réalise le travail qui est affecté.

#### POURQUOI ?

**Au cours de ses travaux, l'ANACT a pu faire ressortir cinq constats sur la façon dont la transformation numérique est vue par les entreprises et structures de l'ESS.**

- ◆ **La transformation numérique est essentiellement appréhendée à travers les outils** qui s'imposent ou pourraient s'imposer : ordinateurs, tablettes, progiciels, réseaux sociaux, intranet, systèmes d'informations, etc. ;
- ◆ **La transformation numérique est appréhendée de manière limitée aux projets phares** et non à la pluralité de ses effets. Si la partie « visible » des projets de transformation est prise en compte (l'introduction d'un nouveau logiciel), les aspects moins visibles (le management, les compétences, les modifications induites par le développement du numérique dans la conduite de l'activité, par exemple) ne le sont pas suffisamment au regard des conséquences multiples qu'ils peuvent avoir.
- ◆ **Le principal enjeu perçu de la transformation numérique est celui de l'emploi** : automatisation des tâches, crainte de perte d'emploi, de déqualification, etc. Les sujets compétences et formation, en lien avec l'enjeu de l'emploi, sont appréhendés dans une logique réactive et non proactive : les compétences sont confrontées aux évolutions technologiques repérées dans la mise en œuvre du projet envisagé, et la formation est évaluée dans une optique d'adaptation aux nouveaux outils et usages associés ;
- ◆ **La vision des enjeux liés au travail est limitée au télétravail et au droit à la déconnexion** : les questions liées aux conséquences sur l'organisation du travail et ses modalités d'exercice sont peu anticipées ;
- ◆ **L'un des facteurs principaux perçus à la mise en œuvre de la transformation numérique est celui des usagers et de la nécessité de demeurer attractif au regard du marché** : cette représentation est présente en particulier chez les acteurs porteurs des enjeux du numérique au sein de leur structure, tels que les responsables des projets de transformation numérique.

« La transformation numérique des entreprises est trop souvent présentée comme naturelle et indiscutable, alors même qu'elle nécessite que de nouveaux compromis socio-productifs soient négociés : c'est à cette condition que les contraintes du numérique pourront être converties en ressources pour le développement de la qualité de vie au travail. »

Cahier d'exploration n°1 de l'ANACT  
« La transition numérique, promesses et menaces pour l'expérience travailleur »

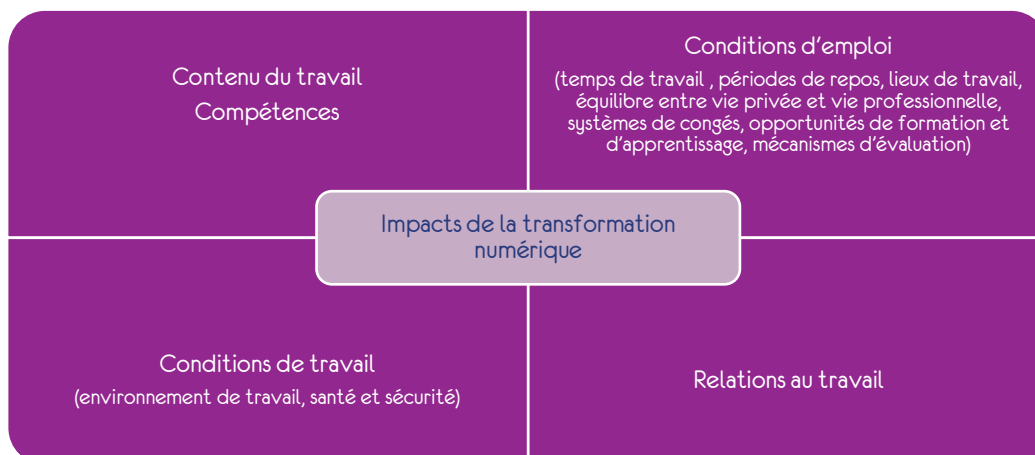


Schéma inspiré de l'Accord-cadre des partenaires sociaux européens relatif à la transformation numérique

**COMMENT ?**

**La conduite d'un projet de transformation numérique s'envisage de façon systémique sur ces deux versants :**

**1. Le choix et la mise en place des technologies adaptées**

- **En prenant appui sur les méthodes et ressources pour la conduite d'un projet de transformation numérique** (cf. fiche 4)

**2. La maîtrise des impacts sur l'organisation du travail au sens large.**

→ **En favorisant le dialogue social**

- **Négocier sur les questions impactant les conditions et l'organisation du travail** qui pourraient émerger des transformations numériques (exemple : le télétravail, cf fiche 14)
- **Mettre en place un accord d'entreprise portant sur les transformations numériques**
- **Intégrer les enjeux des transformations numériques dans l'ensemble des négociations conduites par les partenaires sociaux** : notamment sur l'égalité professionnelle femmes / hommes, sur la qualité de vie au travail etc...

→ **En favorisant le dialogue professionnel pour la conduite du changement**

**S'accorder sur une méthode de « conduite du changement en mode inclusif » qui s'appuie sur deux éléments essentiels :**

- **Le dialogue professionnel** (pour une définition cf. fiche 4)
- **L'expérimentation** (pour une proposition méthodologique cf. fiche 4)

→ **Les entreprises dont l'effectif est inférieur à 50 salariés** peuvent solliciter les branches pour être accompagnées et outillées sur leurs projets de transformation numérique :

- Mise en conformité RGPD
- Modèle de charte informatique, de charte sur la mise en œuvre du télétravail...



## Espaces de dialogue et expérimentation

## DE QUOI PARLE-T-ON ?

**La réussite d'un projet de transformation numérique réside avant tout dans la capacité de mobilisation des acteurs concernés.**

L'enjeu consiste à conduire une démarche participative sur la façon dont les changements sont intégrés dans les milieux de travail. Il s'agit d'impliquer les acteurs internes à l'entreprise – direction, concepteurs de systèmes, managers, salariés et représentants du personnel – mais aussi externes (concepteurs, prestataires, développeurs, etc.). Il faut éviter une situation où les changements sont vécus comme descendants et prescriptifs.

## COMMENT ?

En s'inscrivant dans une logique **de conduite du changement** qui intègre l'ensemble des parties prenantes. Il s'agit de s'accorder sur une méthode qui veille à :

## 1. Intégrer toutes les parties prenantes dans des espaces de dialogue professionnel

• **C'est quoi ?**

Le dialogue professionnel est constitué de l'ensemble des échanges et relations professionnels entre les acteurs internes de l'entreprise.

Le dialogue professionnel ne se substitue pas et ne fait pas obstacle aux attributions des institutions représentatives du personnel, à celles des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise.

• **Sous quelle forme ?**

Il peut être mobilisé sous forme d'espaces de discussion afin d'échanger, confronter des besoins et expériences, proposer des solutions, dans une démarche inclusive de conduite du changement.

• **Avec qui ?**

Ces espaces de dialogue professionnel incluent :

- Les salariés qui seront amenés à utiliser les nouvelles applications ou outils numériques
- Les managers
- Les représentants du personnel
- Les dirigeants
- Éventuellement, des interlocuteurs externes (fournisseurs, concepteurs d'outils, financeurs etc.).

## 2. S'appuyer sur l'expérimentation

• **C'est quoi ?**

L'expérimentation consiste à tester de nouveaux outils numériques ou à adapter les outils existants dans le respect des droits des salariés, à en mesurer et à en évaluer les impacts sur l'organisation, les conditions de travail, l'emploi et les compétences des salariés.

• **Pour quoi ?**

L'objectif de l'expérimentation est de diminuer, corriger ou supprimer les impacts négatifs qui peuvent résulter des transformations numériques des activités. Elle est un levier d'accompagnement des projets de transformations numériques dans le cadre de la conduite du changement.

• **Comment ?**

L'expérimentation est une phase transitoire d'une durée limitée qui doit être encadrée.

Il convient de déterminer précisément le **délai**, le **périmètre** sur lequel s'exerce l'expérimentation ainsi que l'ensemble des **acteurs** qui y participent tels que les salariés, managers, dirigeants, représentants du personnel et de prendre en considération l'expression de chacun. Des **critères d'évaluation** doivent également être définis. Lorsque les effets constatés sont négatifs ou ne répondent pas aux attentes, le projet, tel qu'il a été expérimenté, n'est pas poursuivi.

## Points clés d'une conduite de projet expérimental en mode inclusif

Chaque fiche peut être utilisée séparément ou en suivant la méthodologie proposée.  
La mise en œuvre des différentes étapes s'envisage dans le cadre du dialogue social et/ou du dialogue professionnel en fonction de la taille de votre entreprise.



### CO-CONSTRUIRE au sein des ESPACES DE DIALOGUE

FICHE 5

CONDUIRE UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ  
des pratiques et des facteurs de risque

FICHE 6

DEFINIR ENSEMBLE LES BESOINS

FICHE 7

IDENTIFIER LES IMPACTS  
et LES RISQUES



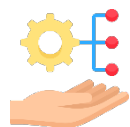
### ACCOMPAGNER LA MONTEE EN COMPETENCES de tous les acteurs

FICHE 8

INFORMER, ACCOMPAGNER et FORMER

FICHE 9

PRENDRE EN COMPTE LES FRAGILITÉS



### ENCADRER et REGULER Évaluer les usages expérimentés pour les ajuster

FICHE 10

ENCADRER et REGULER LES USAGES

FICHE 11

VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE

FICHE 12

PROTÉGER LES DONNÉES PERSONNELLES

FICHE 13

ENCADRER LE CONTRÔLE DE L'ACTIVITE  
VIA LES SYSTEMES NUMÉRIQUES

FICHE 14

ENCADRER LE TELETRAVAIL

Conduite du changement en mode expérimental inclusif

### Faire un point sur la situation, les outils, les usages

#### DE QUOI PARLE-T-ON ?

Il s'agit de mobiliser les institutions représentatives du personnel, si elles existent, et les acteurs du dialogue professionnel dans le cadre d'un espace de discussion afin de :

- Établir le diagnostic de la structure en termes de conditions de travail, de risques professionnels, d'emploi.
- Engager une démarche de prévention des risques liés à l'usage des outils numériques
- Réaliser une étape essentielle à la préparation d'un projet de transformation numérique.

#### COMMENT ?

Ce diagnostic doit prendre en considération la nature des transformations numériques à l'œuvre, leurs effets et conséquences.

Il porte sur l'ensemble de l'organisation et des conditions de travail de l'entreprise de façon à déterminer les opportunités et risques relatifs à l'usage des outils numériques.

Il s'agit donc de :

1. **Recenser les usages actuels et à venir pour porter un regard panoramique sur l'ensemble des activités impactées par le numérique.**
2. **Identifier les risques professionnels engendrés par la mise en place de ces usages et outils numériques**

#### Recenser les usages des outils numériques actuels et à venir

Il n'y a pas de méthode unique pour cartographier les usages liés à l'utilisation des outils numériques dans une structure.

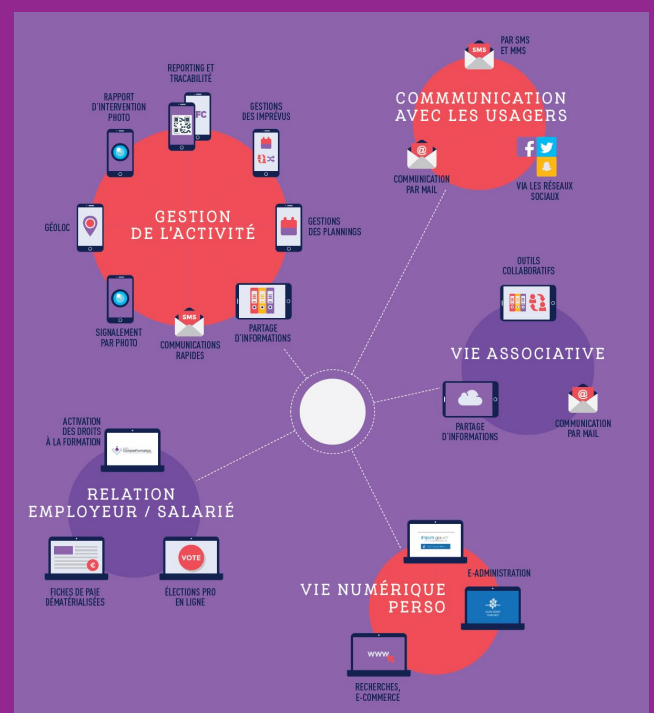
L'important est d'explorer tous les domaines de la vie professionnelle (et pourquoi pas personnelle) que le numérique investit peu à peu :

- ◆ Conduite et réalisation de l'activité
- ◆ Pilotage et suivi de l'activité
- ◆ Communications et collaborations entre professionnels
- ◆ Communications avec les usagers
- ◆ Relations employeurs / salariés
- ◆ Vie associative, communication d'entreprise...

Il est possible de construire une carte selon la méthode du mind-mapping (carte mentale) comme sur cet exemple de cartographie des « usages du numérique dans la vie professionnelle et personnelle des salariés de premier niveau de qualification » que vous pouvez retrouver dans le document « Partager les enjeux du numérique » sur le site internet d'Unifformation à la rubrique « Les Essentiels numériques : tous égaux face au numérique ».

**En mobilisant tous les acteurs concernés, il sera plus facile de recenser tous les usages déjà en place.**

Exemple de cartographie d'usages



## Outil UDES - Didacthem

Ressource en ligne pour faire le diagnostic des risques professionnels engendrés par la mise en place des outils numériques et de leurs usages

### C'est quoi ?

À l'aune de l'étude de l'ANACT sur l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans l'ESS, l'UDES a développé avec son partenaire DIDACTHEM un outil de diagnostic et d'accompagnement afin de vous aider à mieux appréhender les problématiques soulevées par le développement de l'usage des outils numériques.

L'objectif est de vous permettre d'évaluer les risques professionnels engendrés par la transformation numérique dans votre structure et de vous proposer un plan d'actions et de prévention personnalisé.

Cet outil se matérialise sous la forme d'un questionnaire qui vous permettra de faire le point sur les situations de travail de vos salariés et, le cas échéant, vous proposera des actions de progrès afin de limiter les risques rencontrés dans ce cadre.

Deux versions du questionnaire sont disponibles : l'une destinée aux petites et moyennes structures, l'autre aux grandes structures (à titre indicatif plus de 250 salariés).

Pour que vous puissiez avoir accès au questionnaire adapté à votre structure, il est nécessaire de vous ouvrir un compte sur l'outil informatique dédié en suivant [ce lien d'inscription](#).

Toutes les informations collectées resteront, bien entendu, confidentielles.

### C'est pour qui ?

Ce questionnaire doit être rempli par un membre de la Direction de l'entreprise (DG, DRH ...) et/ou la personne en charge des questions relatives à la stratégie numérique et concernée par la santé au travail des salariés.

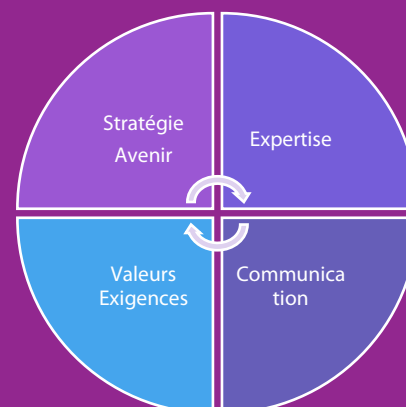
Dans le cadre d'une démarche inclusive, le point de vue des salariés et des représentants du personnel est important et ils peuvent être associés à la réponse au questionnaire.

*Notez que cet outil est susceptible d'évoluer dans le temps. Aussi, afin de bénéficier des nouveaux développements, nous vous recommandons de renouveler le diagnostic.*

La synthèse des résultats propose des pistes de prévention et des scores selon 4 axes d'analyse

SITUATION	
Mesure de prévention en place	Mesure de prévention recommandée

Axes d'analyse



Mobiliser l'expérience des utilisateurs

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Les transformations numériques du travail sont souvent présentées comme un signe de l'évolution normale voire « inéluctable » du progrès technologique. Elles semblent souvent non négociables comme s'il n'y avait pas moyen de discuter ni de leur utilité ni des modalités de leur intégration.

Le numérique apparaît comme étant essentiellement l'affaire des concepteurs et du management.

C'est une sorte de « boîte noire » pour les futurs utilisateurs.

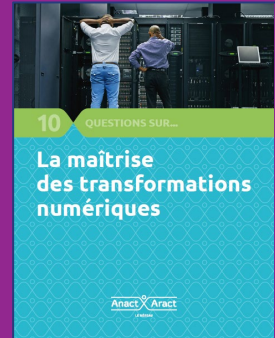
Pourtant, l'expérience montre qu'une représentation trop technicienne des systèmes numériques présente de nombreux écueils affectant tant la performance que les conditions de travail.

Pour toutes ces raisons, il importe d'introduire dans la conception et la diffusion des systèmes numériques un souci plus grand de « l'expérience-travailleur » en prenant appui notamment sur les espaces de dialogue professionnel.

Pour ce faire, il faut ouvrir ce que l'ANACT-ARACT a appelé la « boîte noire » des transformations numériques et accepter de soumettre les changements à une plus grande délibération collective quitte à en modifier le sens initial.

Ressource

Cette fiche reprend les éléments de méthode proposés par l'ANACT dans



COMMENT ?

S'appuyer sur l'expérience est essentiel.

- ◆ Écouter les besoins et les retours d'expériences des utilisateurs
- ◆ Les associer à la conception, au choix des outils et à la construction des usages

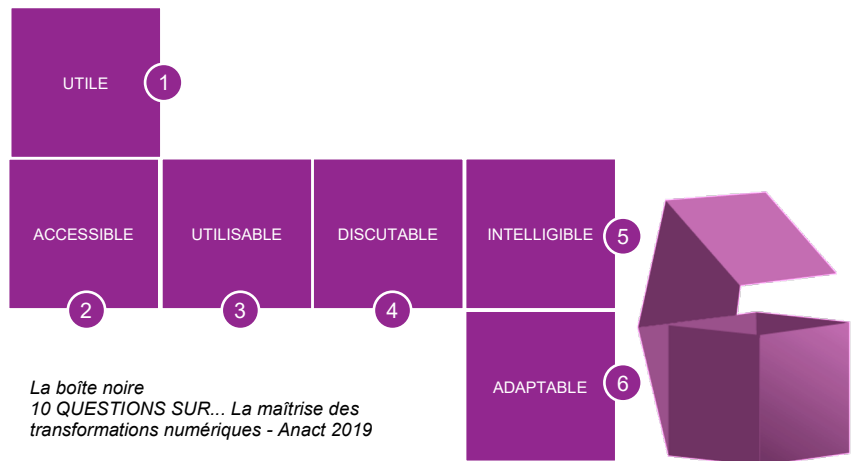
Dans cette phase prospective qui permettra d'identifier les usages actuels et les transformations numériques à venir, il est recommandé de mobiliser les concepteurs et les décideurs mais aussi les salariés, dont les managers.

Il s'agit de tirer les enseignements du passé et d'imaginer ce que seront, dans le futur, les conditions d'utilisation des outils numériques.

Définir ensemble les besoins, les usages et les outils numériques, en ouvrant « la boîte noire »

L'ANACT-ARACT propose six points de questionnement permettant « d'ouvrir la boîte noire » des transformations numériques.

Ces six grandes questions sont à mettre en discussion avec les acteurs concernés afin de s'assurer d'une meilleure conduite d'un projet de transformation.



La boîte noire  
10 QUESTIONS SUR... La maîtrise des transformations numériques - Anact 2019

« L'EXPÉRIENCE-TRAVAILLEUR »

Cette notion désigne la prise en compte, dans les projets de transformations, de l'expérience et du ressenti des travailleurs pour améliorer le service rendu et la performance des organisations.

[En savoir plus ici](#)

**Six points de questionnement :**

- **L'utilité** : à quels acteurs et en quoi le projet de transformation est-il utile ?
- **L'accessibilité** : comment l'accès aux technologies et à l'information est-il organisé ? Les utilisateurs auront-ils les moyens et les compétences pour y accéder ?
- **L'utilisabilité** : le dispositif qu'il s'agit de mettre en place sera-t-il facilement utilisable dans les situations de travail concrètes ?
- **La « discutabilité »** : est-il possible de discuter des transformations en cours et à venir ? Les représentations et avis des concepteurs, vendeurs, directions, services techniques, représentants des salariés, travailleurs sont-ils pris en compte ?
- **L'intelligibilité** : le projet est-il compréhensible du point de vue de « l'expérience-travailleur » ? Prend-il sens dans le contexte du travail ?
- **L'adaptabilité** : le projet est-il adaptable aux contraintes et ressources de terrain et à des contextes de travail spécifiques ?

Ces éléments peuvent servir de repères pour mieux expliciter les conditions dans lesquelles les transformations numériques prennent forme et se déploient dans les milieux de travail. Le tableau ci-dessous propose un cadre pour aborder ces 6 points de questionnement.

Ressource ANACT-ARACT (page 13)

Repères pour ouvrir la boîte noire	
<b>Quand ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Avant une transformation pour instruire et anticiper les conditions dans lesquelles celle-ci devrait se dérouler</li> <li>→ Pendant pour procéder aux ajustements nécessaires</li> <li>→ Après pour évaluer les impacts d'un projet</li> </ul>
<b>Sur quoi ? Quel périmètre ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Circonscrit à un projet précis et localisé</li> <li>→ À une transformation plus ou moins étendue</li> </ul>
<b>Où ? Quel ancrage ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Dans l'entreprise en lien avec les représentants du personnel</li> <li>→ Dans le territoire, la filière ou la branche</li> </ul>
<b>Comment ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ De façon autonome en mobilisant les ressources internes</li> <li>→ Avec l'appui d'un tiers pour soutenir la discussion, apporter des ressources et favoriser le travail collectif</li> </ul>

[En savoir plus](#)

**Anticiper l'introduction de nouveaux outils par des interlocuteurs externes**

S'agissant de l'introduction ou de l'évolution d'outils numériques sur lesquels le choix n'est pas à la main de l'entreprise ou de la structure, c'est-à-dire des outils « imposés » par des interlocuteurs externes (exemple : donneurs d'ordre), la mise en œuvre d'une logique inclusive dans le déploiement des outils peut s'avérer plus complexe. Pour parer aux éventuelles difficultés liées à l'emploi contraint de ces outils, les entreprises concernées sont invitées à agir en amont de l'introduction de l'outil numérique à l'endroit des interlocuteurs externes impliqués. Elles peuvent également faire remonter leurs préoccupations à leurs branches afin qu'elles-mêmes puissent agir auprès de ces interlocuteurs externes.

**L'expression des besoins et le retour d'expériences des utilisateurs permettront de choisir et/ou de concevoir les outils numériques qui seront expérimentés dans un premier temps.**



## DE QUOI PARLE-T-ON ?

Il s'agit d'identifier et qualifier les impacts et facteurs de risque liés à l'usage des outils numériques auxquels peuvent être confrontés les salariés afin de mettre en place une démarche concertée de prévention.

**L'étude « Impact du numérique et conditions de travail » conduite en partenariat par l'UDES et l'Anact met en exergue les principaux impacts sur le travail et son organisation et les risques associés.**

- **L'automatisation et la rationalisation des processus de production**

L'automatisation de certaines tâches est perçue comme un moyen de focaliser les ressources sur des tâches à plus forte valeur ajoutée : analyse, traitements complexes, expertise spécifique, cas particuliers, etc. Mais d'une part, cette rationalisation peut être perçue comme une perte de sens dans le cadre de l'activité réalisée. Et d'autre part, l'automatisation peut être perçue comme une complexification de l'activité réalisée plutôt que comme une simplification.

- **Une dualité de perception des outils numériques**

Les outils numériques et les usages associés peuvent avoir des effets positifs sur l'organisation et le fonctionnement du travail. Mais ils peuvent aussi être perçus comme des outils de contrôle excessif du travail et impliquer une importante charge de reporting pour les managers et les salariés, a fortiori lorsque les outils sont mal adaptés.

- **Une fragmentation du temps et lieu de travail**

Avec le développement des outils numériques, l'activité professionnelle est de moins en moins inscrite dans un lieu unique et à un temps déterminé.

Le développement des outils numériques renforce les phénomènes de fragmentation et d'intensification du travail, à savoir l'interruption fréquente de l'activité professionnelle du fait de l'instantanéité des demandes et des interactions liées à l'utilisation de certains outils.

- **Une multiplication des interactions accompagnée d'une dégradation de la qualité des relations**

Le développement des outils numériques facilite la mise en relation à distance en créant de nouvelles possibilités d'échanges.

Néanmoins, le risque d'isolement demeure réel en raison de la multiplication des interactions dématérialisées qui peuvent s'accompagner d'une possible dégradation de la qualité de ces relations et d'une éventuelle « déshumanisation ». Ces risques concernent notamment les relations professionnelles entre les salariés d'une même structure.

Enfin, le développement des outils numériques contribue à une forme de polarisation des emplois avec, d'une part, des emplois émergents à forte valeur ajoutée et, d'autre part, des emplois en voie de déqualification dont le cœur de métier est érodé par les avancées de l'automatisation.

Cette polarisation est également à mettre en lien avec la maîtrise des outils numériques.

## CINQ FACTEURS DE RISQUES PROFESSIONNELS LIÉS AU NUMÉRIQUE <sup>1</sup>

### 1. Les risques physiques

L'usage des tablettes, smartphones et ordinateurs portables contribue à augmenter les risques liés aux postures de travail.

L'usage d'écrans de petite taille augmente le risque de troubles musculosquelettiques (TMS) et de fatigue visuelle selon le type d'appareil et d'intensivité de l'usage qui en est fait.

Les outils numériques ne créent pas systématiquement de nouveaux risques pour la santé au travail, mais leur usage non régulé peut amplifier des risques professionnels existants.

### 2. L'intensification du travail

Le développement d'outils numériques n'est pas systématiquement accompagné d'une intensification du travail. Mais, certains usages de ces outils peuvent augmenter des facteurs de risque psychosociaux comme la « charge mentale » ou « demande psychologique ».

Par exemple, l'utilisation du mail n'aura pas le même impact en fonction de la fréquence d'actualisation et des choix de notification. En effet, la sollicitation continue des notifications du logiciel de messagerie est un facteur de risque par :

- Les multiples interruptions du travail qui peuvent parasiter la concentration et provoquer une fragmentation du travail
- Un sentiment « d'urgence » du fait des exigences de réactivité immédiate liées aux nouveaux modes de communication
- Une surcharge informationnelle.

### 3. La réduction de l'autonomie

Certains outils numériques peuvent imposer un déroulement de l'activité qui réduit la capacité des personnes à s'organiser selon leurs règles propres. La capacité de contrôle que permettent les outils numériques peut elle aussi réduire l'autonomie des salariés dans l'organisation de leur activité.

### 4. L'extension de la disponibilité, du lieu et du temps de travail

La portabilité des outils numériques professionnels entraîne souvent leur introduction dans l'espace personnel. Un déséquilibre entre vie professionnelle et personnelle peut être provoqué par :

- Une exigence, ou un sentiment d'exigence, de disponibilité et de « joignabilité » permanente y compris en dehors de son temps de travail
- La réception des mails ou des sms professionnels en soirée, le week-end, voire en congés, qui perturbe le rapport au temps de travail.
- L'absence de déconnexion et la propension à continuer à travailler en dehors de son lieu de travail en dehors de tout encadrement, qui institutionnalise le travail durant les périodes de repos.

### 5. Les incivilités numériques

Une forme de « violence ordinaire » peut parfois se développer de manière récurrente avec l'usage des réseaux sociaux en entreprise et des modes de communication « courts » pour lesquels les « registres » de communication sont souvent mal définis (langage écrit / langage oral) et dans lesquels les codes de politesse conventionnels ont souvent disparu. L'absence de règles quant à l'usage du téléphone portable et de la messagerie en réunion, en formation ou lors d'une conversation, est elle-aussi un facteur de risque psychosocial.

L'usage de réseaux sociaux comme mode de communication avec les usagers peut également être un facteur de risque du fait de l'assimilation de l'individu « privé » et du professionnel. Les réseaux sociaux sont des espaces difficiles à encadrer de ce point de vue-là : Faut-il utiliser sa photo pour un profil professionnel ouvert au public ? Comment protéger son identité ? Certains professionnels préfèrent utiliser une représentation virtuelle (« avatars ») pour la partie professionnelle et d'autres préfèrent quitter les réseaux sociaux à titre personnel pour ne plus y être sollicité par les usagers.

<sup>1</sup> Inspiré de [cet article](#)

## COMMENT IDENTIFIER LES IMPACTS SUR LES MÉTIERS ?






Il s'agit d'identifier collectivement, dans le cadre d'un espace de dialogue professionnel, les activités qui sont impactées par le développement des outils et technologies numériques.

Une étude d'impact du numérique sur 20 métiers de l'ESS<sup>2</sup> montre que le niveau d'impact du numérique varie fortement d'un métier à l'autre.

Certains métiers sont impactés sur leur cœur de métier et le numérique modifie de façon importante les pratiques professionnelles (exemple : Dirigeant.e, Agent d'accueil et d'information).

A l'opposé, d'autres métiers sont peu impactés et le numérique modifie un peu quelques tâches périphériques mais ne change pas le cœur de métier (exemple : Agent d'entretien / maintenance, Educateur.rice de Jeunes Enfants).

Cette étude évalue le degré d'impact (modéré, fort, très fort), pour chacun des 20 métiers et par grand domaine d'activité :

	Pilotage et suivi de l'activité
	Gestion administrative et financière
	Communication et collaboration entre professionnel.le.s
	Activités « cœur de métier »
	Communication et relations aux usagers
<b>Autres</b>	Formation, relation employeur/salarié.e...

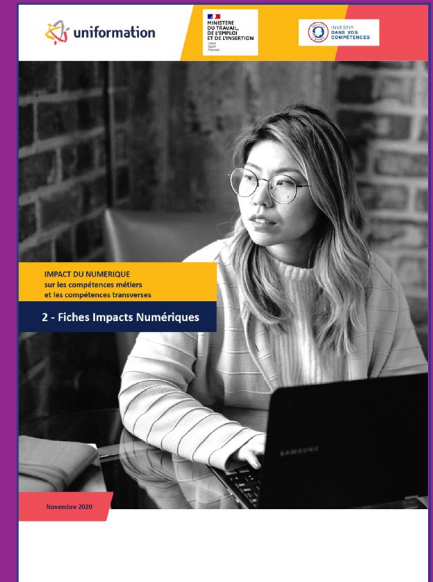
Vous pouvez vous appuyer sur cette étude pour examiner collectivement l'impact du numérique sur les métiers de votre structure.

La mesure d'impact peut se faire en référence à l'étendue ou en référence à la complexité des technologies numériques mises en œuvre.

Il faut également prendre en compte l'impact de l'introduction du numérique dans un métier jusqu'alors éloigné du numérique (transmissions orales, supports papier, machines à conduite manuelle...). Ainsi, introduire un outil numérique simple de reporting en remplacement d'un support papier peut avoir un impact plus fort qu'une évolution technologique dans un environnement métier déjà numérisé.

Il faut enfin prendre en compte les évolutions et repositionnements que les outils numériques permettent sur certains métiers, faisant migrer, vers ce métier, des fonctions d'un autre métier qui s'en trouve impacté (par exemple, l'adoption d'outils mobiles connectés à des plateformes peut faire migrer les tâches de saisie de données des métiers administratifs vers les métiers opérationnels.)

### Ressource



<sup>2</sup> Etude réalisée par Uniformalion dans le cadre de l'EDEC ESS en 2020

## Accompagner tous les acteurs

**QUELS CONSTATS ?**

Bien que le numérique impacte l'activité et l'organisation des structures tant au niveau des équipements et de leur utilisation que des pratiques professionnelles, on constate encore bien souvent une faible appréhension des transformations numériques et de leurs effets sur le travail.

**La transformation des organisations se heurte aujourd'hui à 5 principaux obstacles :**

**1. Les directions et encadrants rencontrent des difficultés pour :**

- Identifier les enjeux stratégiques liés au développement du numérique et les impacts de ce développement sur les organisations et les métiers ;
- Exploiter le potentiel des outils et faire évoluer les pratiques des salariés.

**2. Les professionnels sont freinés par :**

- Une méconnaissance de l'environnement numérique et une utilisation des outils de base (téléphone portable, tablette) peu familière pour certains ;
- Le manque de compétences de base face aux exigences de ces nouveaux outils (écrit notamment) ;
- La non-maîtrise des outils et logiciels développés dans l'activité / la structure ;
- La nécessité d'adapter ses pratiques professionnelles à l'utilisation de nouveaux outils et à la mise en place de nouveaux process.

**3. Les compétences dans le domaine du numérique restent souvent mal identifiées**

Un socle de ces compétences est considéré comme acquis parce qu'utilisé dans la sphère privée (utiliser un smartphone, une tablette, faire des recherches sur internet...).

Le développement des compétences numériques professionnelles relève ensuite le plus souvent de l'initiative personnelle. Il s'appuie sur l'appétence de quelques-uns pour ces outils. Ces derniers transmettent leurs connaissances à leurs collègues voire font à leur place.

**4. Des formations sont dispensées lors de l'acquisition d'un nouveau logiciel mais l'impact sur les pratiques est encore peu analysé** et les encadrants comme les professionnels reconnaissent « bricoler » et devoir adapter leurs pratiques au coup par coup aux nouveaux outils et process qui se présentent.**5. Il y a peu d'anticipation et encore peu de stratégies de développement de ces compétences**

Afin de répondre à cet enjeu de montée en compétences sur le numérique, il est essentiel aujourd'hui que les responsables de structure soient en capacité :

- d'identifier les besoins en compétences de la structure ;
- de répondre à ces besoins en actionnant différents leviers dont la formation.

**La transition numérique peut représenter une opportunité d'évolution de l'emploi des salariés et de développement de leurs compétences à condition de mettre en place des actions en matière de sensibilisation, d'information et de formation.**

**Un plan d'actions est à établir dans le cadre d'un espace de dialogue professionnel afin d'accompagner au mieux le développement des compétences nécessaires au bon usage des outils numériques expérimentés.**

## QUELLES ACTIONS ?

Ces actions doivent intégrer les enjeux de qualité des emplois, de développement des compétences, de conditions de travail et de préservation de la santé et peuvent s'inscrire dans une démarche prospective de développement des compétences et de qualité de vie au travail.

### Informer et former les dirigeants et les managers

- **Sensibiliser, informer et former les dirigeants**, y compris les dirigeants bénévoles, sur l'impact des transformations numériques sur les conditions et l'organisation du travail pour leur permettre de porter pleinement ces transformations.
  - Il apparaît essentiel que l'ensemble des décideurs appréhende les mutations numériques dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise, de manière à anticiper les démarches de transformation à mener.
  - Les dirigeants bénévoles prennent une part importante à l'activité des structures, en particulier au sein des associations en participant au fonctionnement statutaire (bureau, Conseil d'administration etc.) de ces structures en tant que décideurs.
  - Cette démarche doit inclure les directions clés de la structure (exemple : DSI, DRH, DAF, communication).
- **Sensibiliser les managers** à l'impact des transformations numériques sur les conditions et l'organisation du travail de leurs équipes
  - Promouvoir le développement des programmes de formation en faveur des managers en intégrant les enjeux de l'impact de la transformation numérique sur les conditions de travail.
  - Former les managers à interagir dans un environnement dans lequel les outils numériques sont de plus en plus présents et notamment au management à distance individuel et collectif.

### Informer et former les représentants du personnel

- **Mettre en place des formations spécifiques à destination des représentants du personnel** afin de les sensibiliser aux impacts de l'usage des outils numériques.
- **Il est possible de mettre en place des formations communes** à l'attention des représentants du personnel, d'une part, et des dirigeants, d'autre part, dès lors que les enjeux sont partagés et que les parties prenantes y consentent.

### Sensibiliser et former les salariés

- **Sensibiliser et former les salariés** à l'usage des outils numériques et aux transformations qui les impactent au niveau de l'adoption du plan de développement des compétences et dans le cadre de groupes de travail institués spécifiquement à l'occasion du déploiement de nouveaux outils ou usages numériques.
- **Recourir aux dispositifs d'aide au développement d'emploi et des compétences** et développer les dispositifs de tutorat pour accompagner les salariés qui découvrent et prennent en main de nouveaux outils numériques
  - **Proposer des parcours adaptés à la situation de chacun.**  
Face aux transformations numériques de son activité, les enjeux ne sont pas les mêmes pour tous. Deux principaux facteurs sont à prendre en compte :
    1. Une appréhension positive du numérique
    2. La maîtrise des compétences numériques nécessaires à l'utilisation des outils

**13 millions**  
c'est le nombre de français en difficulté  
avec le numérique.  
Selon le rapport STRATÉGIE NATIONALE POUR UN NUMÉRIQUE  
INCLUSIF paru en mai 2018.

Il s'agit donc d'adapter son plan d'action et de proposer un parcours avec des étapes et des modalités permettant à chacun de développer des compétences et de contribuer activement à la transformation numérique des activités.

Je veux...

Je peux mettre en place...

Anticiper une transformation numérique et préparer les équipes

- Une médiation numérique sur le lieu de travail
- Des journées de sensibilisation et découverte du numérique

Accompagner le déploiement d'un outil numérique

- Une formation à l'outil pour des collaborateurs tuteurs
- Une formation à l'outil pour les membres utilisateurs de l'équipe
- Un tutorat à l'utilisation

Développer la compétence numérique

- Des journées de sensibilisation et découverte du numérique
- Une formation aux usages des fondamentaux du numérique
- Une formation à un équipement numérique pour communiquer ou collaborer

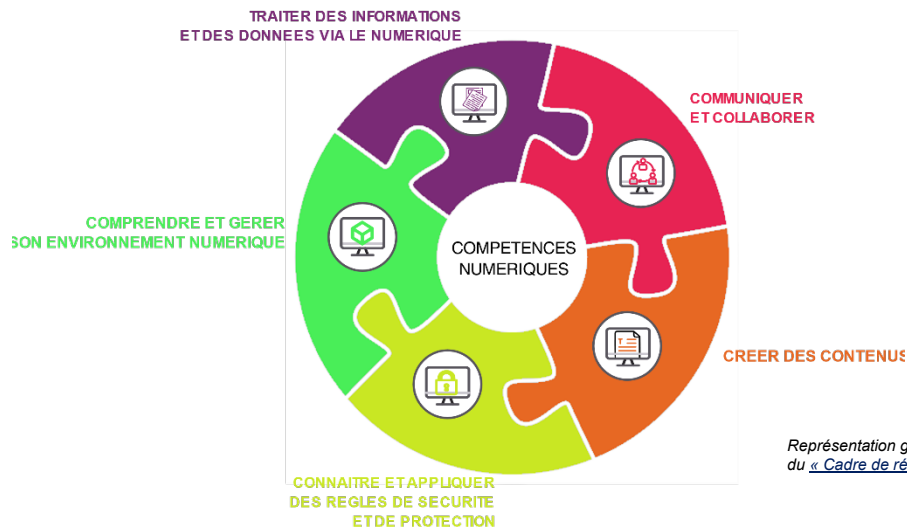
En savoir plus

Pour accompagner la montée en compétences des salariés en difficulté, reportez-vous à la fiche 9 « Prendre en compte les fragilités ».

## Développer les compétences numériques

Pour répondre à l'enjeu de montée en compétence dans le cadre de la transition numérique, Uniformation et les partenaires de l'Économie Sociale et Solidaire ont élaboré cinq outils pour identifier et répondre aux besoins en compétences de votre structure sur le numérique.

1. [Un référentiel de compétences numériques](#)  
(Page 76 et suivantes)
2. [Un zoom sur 4 compétences transversales](#)
3. [La liste des 7 compétences numériques communes et des 27 compétences les plus demandées](#)
4. [Des grilles diagnostic de maîtrise des compétences numériques](#)
5. [Un mode d'emploi de ces outils est également disponible](#)



Représentation graphique inspirée du « Cadre de référence de la compétence numérique »



## Certifier les compétences numériques

### La démarche CléA numérique

Il s'agit d'acquérir un socle de connaissance et de compétence professionnelles dans le domaine numérique. Il s'articule autour d'un référentiel unique, applicable à tous les publics, à tous les secteurs. Chaque acteur du dispositif – branches professionnelles, régions, organisme évaluateur – doit se l'approprier, le contextualiser, développer sa propre méthodologie, ses propres outils... tout en respectant sa teneur, en restant fidèle à ses principes.

En se centrant sur les compétences numériques, le CléA numérique complète la certification CléA qui porte sur un socle de compétences plus large avec un domaine de compétence numérique moins approfondi. [En savoir plus.](#)

### B2i Adultes

Le B2i adultes est une attestation qui certifie la maîtrise de la compétence numérique ainsi que l'usage sûr et critique des technologies de la société de l'information. Pour obtenir le B2i adultes, les candidats doivent faire la preuve de leurs compétences auprès de centres agréés.

### PIX

Pix est le service public en ligne pour évaluer, développer et certifier ses compétences numériques. Pix est basé sur une adaptation française du référentiel européen DIGCOMP

### PCIE

Le passeport de compétences informatique européen (PCIE) présent dans 140 pays avec plus de 6 millions de candidats. C'est un certificat d'aptitude qui atteste que le titulaire a les connaissances de base pour utiliser un ordinateur ainsi que les principaux outils bureautiques.

### TOSA

La certification TOSA (Test on Software Applications) est le standard dans la certification des compétences bureautiques. Cette certification valide un niveau de compétences sur les logiciels bureautiques de la suite Office tels que Word, Excel, PowerPoint et Outlook par un score.

## Former autrement

### Mobiliser des méthodes pédagogiques innovantes pour l'acquisition des compétences

- **AFEST : SE FORMER EN SITUATION DE TRAVAIL**

La Formation En Situation de Travail est une modalité, reconnue par la loi, de transmission de compétences sur le poste de travail, par un formateur ou un tuteur (interne ou externe), au profit de salariés de l'entreprise. Comme toute action de formation, l'AFEST doit s'inscrire dans le cadre d'un « parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel ». Elle doit faire l'objet d'une formalisation et d'une traçabilité.

Elle s'appuie obligatoirement sur une analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques. Elle se caractérise par la mise en place de phases réflexives, distinctes des mises en situation de travail, animées par un professionnel.

Pour en savoir plus sur l'AFEST, vous pouvez consulter le site internet de votre OPCO ou sur [le site de l'ANACT.](#)

- **SE FORMER GRACE AU NUMERIQUE : tutoriels, capsules vidéos, plateformes de diffusion de contenus de formation, classes virtuelles...**

Les modalités digitales de formation ont connu un développement très important du fait de l'amélioration des performances technologiques (vidéo, HTML5...) et des infrastructures de diffusion (ADSL, fibre...) de contenus.

### Trois recommandations pour la formation digitale

Pour que la formation via le numérique profite à tous et toutes, il est nécessaire de prendre en compte trois points déterminants.

#### 1. Se former grâce au numérique suppose une maîtrise suffisante des outils

Dans le cadre d'un parcours de formation intégrant des modalités digitales, l'équipe de formation doit impérativement s'assurer que les apprenants puissent accéder aux contenus et les appréhender sans être « parasités » par la gestion de difficultés techniques durant les phases d'apprentissage.

Cela recouvre plusieurs dimensions et croise plusieurs domaines de compétences numériques, comme :

- La capacité à accéder au contenu de formation (connexion et identification sur une plateforme).
- La capacité à maîtriser les prérequis techniques nécessaires au bon fonctionnement des outils (installation de plugin, vérification de la compatibilité du navigateur internet...) et la gestion des difficultés de connexion.
- La capacité à télécharger des documents et, le cas échéant, à déposer des travaux sur une plateforme de formation.

#### 2. Même avec le numérique on n'apprend pas seul

Mettre à disposition des apprenants des ressources de formation digitalisées apporte plus de souplesse dans la mise en œuvre des parcours de formation, chacun pouvant accéder à ces ressources à des moments choisis.

Mais cela comporte aussi un risque de décrochage lié à l'isolement dans les apprentissages.

Il est donc déterminant, pour la réussite d'un parcours de formation digitale, de proposer aux apprenants un véritable accompagnement adapté à leurs besoins :

- Sur le plan pédagogique : explicitation, approfondissement des contenus...
- Sur le plan méthodologique : méthode pour apprendre...
- En termes de motivation pour poursuivre le parcours (coaching individuel, animation d'une dynamique de groupe...)

#### 3. Privilégier l'apprentissage hybride (« blended-learning »)

Le numérique est à envisager comme complémentaire aux modalités « classiques » de formation. Il vient enrichir l'éventail des possibilités. Les dispositifs de formation hybride (« blended ») comportent plusieurs modes de formation (à distance, en présentiel...) et proposent un meilleur équilibre entre temps d'apprentissage « asynchrones » et temps d'accompagnement « synchrones » (tutorat ou coaching en présentiel et/ou en distanciel). Cet équilibre renforce l'accompagnement de l'apprenant et évite le sentiment d'isolement face à un apprentissage « seul face à la machine ».

### Pour s'y retrouver dans le vocabulaire « digital learning » :

Temps \ Espace		PRESENTIEL	DISTANCIEL
<b>SYNCHRONE</b>		- Formation présentielle	- Classe virtuelle - Entretien téléphonique - Visio-conférence
<b>ASYNCHRONE</b>		- Mises en application en situation de travail préparées en lien avec l'équipe de formation	- Vidéo-learning : supports d'apprentissage vidéo - Rapid-learning : contenus de formation dans un format court et sans interactions - E-learning : séquence de formation digitale pouvant proposer des contenus plus ou moins interactifs, des quiz, ... - Immersive-learning : situations de formation immersives comme la réalité virtuelle, les serious game (jeu vidéo de rôle par exemple...)

## Lutter contre la fracture numérique

### QUELS CONSTATS ?

Beaucoup de responsables pensent qu'« aujourd'hui tout le monde sait se servir d'un smartphone ou d'une tablette ! » et n'imaginent pas que l'utilisation d'un « logiciel simple » peut mettre en difficulté « des salariés qui réalisaient jusqu'à présent très bien leur travail », mais en composant, parfois secrètement, avec des difficultés de maîtrise des compétences de base (lecture, écriture, raisonnement...).

Manque de confiance en soi, crainte de se tromper, appréhension du numérique plus ou moins anxiogène, difficultés de lecture, manque de repères pour se situer et évoluer dans l'environnement numérique sont autant de difficultés qui doivent être anticipées et accompagnées pour une transition numérique réussie et inclusive.

# 17%

De la population seraient concernés par l'illectronisme  
(insee, 2019)

### QU'EST-CE QUE L'ILLECTRONISME ?

C'est la situation d'un adulte ne maîtrisant pas suffisamment les usages des outils numériques usuels pour accéder aux informations, les traiter et agir en autonomie dans la vie courante.

### COMMENT S'Y PRENDRE ?

Il est important de différencier et d'identifier deux catégories de fragilités :

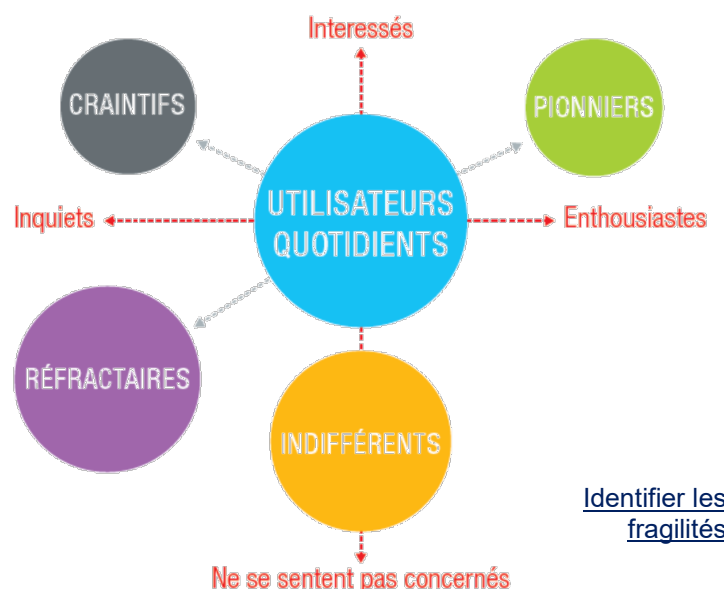
#### 1. Les fragilités vis-à-vis du numérique en termes d'attitudes, d'usages et d'habitudes, de craintes...

#### Questionnement pour le repérage d'une fragilité numérique

- Avez-vous une adresse mail que vous consultez régulièrement ?
- Utilisez-vous cette adresse mail de façon autonome ou préférez-vous le faire avec quelqu'un ?
- Disposez-vous d'un ordinateur, d'une tablette ou d'un smartphone avec internet à la maison ?
- Avez-vous déjà effectué des démarches sur internet ?

#### Quelques points pour positionner les personnes sur les principaux usages d'outils numériques

- Dit connaître les gestes et techniques simples (allumer et éteindre un ordinateur, se servir d'un clavier et d'une souris ou d'un écran tactile, utiliser une tablette/un smartphone)
- Dit savoir enregistrer, retrouver, déplacer un document
- Dit savoir télécharger un document
- Se dit à l'aise sur Internet pour faire des recherches
- Se dit à l'aise sur Internet pour utiliser des services publics en ligne (Ameli, Pôle emploi...)
- Se dit à l'aise sur Internet pour faire un achat



## 2. Les fragilités vis-à-vis des compétences de base

L'usage et l'apprentissage de l'outil numérique vont mobiliser des compétences de base, des compétences de lecture, peut-être d'écriture (saisie d'identifiants, rédaction de messages...), des compétences de raisonnement (navigation dans l'application) etc...

Toutes ces compétences reposent sur des logiques conçues par des personnes lettrées, difficilement accessibles aux personnes ne maîtrisant pas les connaissances de base.

Compétences de base et compétences numériques sont étroitement liées, à tel point qu'on peut considérer aujourd'hui la compétence numérique comme faisant partie des compétences de base. Tous les salariés fragilisés face au numérique n'ont pas de difficulté avec les compétences de base et, contrairement à certaines idées reçues, les salariés en difficulté avec les compétences de base ne sont pas tous exclus de la vague numérique... mais attention aux apparences, être capable de visionner des tutoriels sur une plateforme de vidéos ou d'utiliser une application pour téléphoner à moindre frais n'est pas pour autant la preuve d'une capacité à être autonome dans des usages numériques professionnels.

Des ressources pour en savoir plus

L'Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme propose de nombreux outils.

Des définitions et des chiffres  
Des témoignages vidéos  
[www.anlci.gouv.fr](http://www.anlci.gouv.fr)

Des parcours de formation en ligne  
« Comprendre, repérer, agir face aux situations d'illettrisme »  
[www.anlci-elearning.com](http://www.anlci-elearning.com)

### Comment repérer ?

Une fragilité face au numérique ou à l'écrit peut être repérée par les remontées d'informations de l'encadrement sur des micro-dysfonctionnements quotidiens ou quelques questions simples à intégrer à un entretien professionnel.

Il est donc important :

- D'apporter aux encadrants les informations utiles pour le repérage et l'accompagnement des salariés fragilisés face au numérique ou face à l'écrit
- D'intégrer les compétences de base incluant la compétence numérique à l'entretien professionnel.

Des ressources pour agir



### Comment former les plus fragiles ?

*Pour...*

*Je peux proposer...*

**Sensibiliser et développer des attitudes favorables**

Des journées de sensibilisation et découverte du numérique

**Permettre la maîtrise des fondamentaux**

Une formation aux usages fondamentaux du numérique intégrant une formation aux compétences de base

**Accompagner les plus fragiles dans la transformation numérique de leur activité**

Une formation aux usages professionnels d'un outil numérique intégrant une formation aux compétences de base

**Valoriser les compétences**

Une certification CléA ou CléA numérique

**Accompagner au plus près**

Une médiation numérique au sein de la structure ou un dispositif de tutorat

## Définir un cadre partagé

## COMMENT ?

**Négocier des accords, établir une charte informatique**

La négociation d'un accord sur la mise en place et la régularisation des usages des outils numériques peut être encouragée au niveau de la structure si elle est de taille importante.

Les petites et moyennes structures peuvent, a minima, établir une charte informatique en prenant appui sur des modèles proposés par les branches.

## QUELS SONT LES POINTS À ENCADRER ?

Il s'agit d'encadrer et de réguler les usages des outils numériques afin de prévenir au mieux les risques, notamment psycho-sociaux, liés à l'introduction des outils numériques expérimentés.

**FICHE 11**

Réguler le cloisonnement vie professionnelle et vie personnelle

- Droit à la déconnexion
- Joignabilité
- BYOD : outils numériques à usage professionnel et personnel

**FICHE 12**

Protéger les données personnelles

- Délégué à la protection des données (DPO)
- Gestion du recrutement, de la paie ou des carrières
- Accès aux données stockées sur les équipements individuels professionnels

**FICHE 13**

Encadrer le contrôle de l'activité via les systèmes numériques

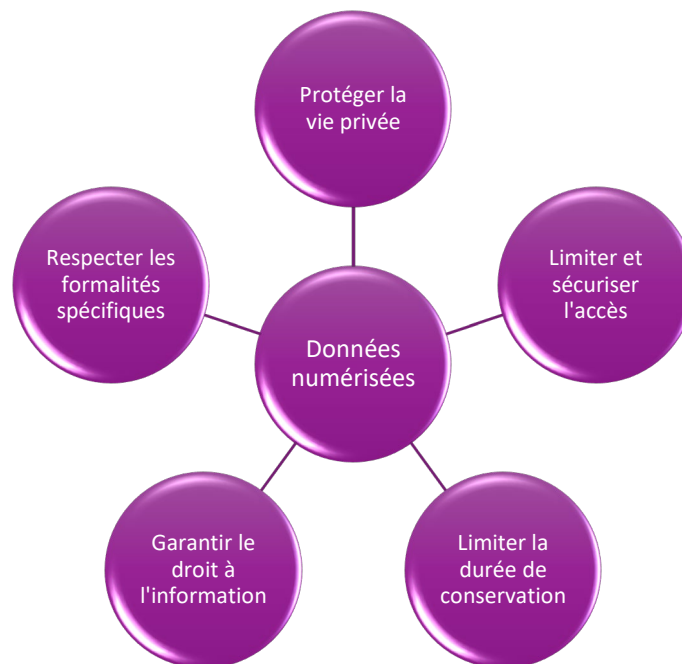
- Systèmes de surveillance
- Géolocalisation
- Ecoute et enregistrement des appels

**FICHE 14**

Encadrer le télétravail

- Circonstances de recours
- Modalités d'accès
- Modalités de mise en oeuvre
- Modalités d'organisation
- Conditions de réalisation

## 5 règles de base liées à la collecte de données numériques



Lors de la mise en place d'un outil numérique permettant la collecte de données, une étude des risques liés à la sécurité des données est recommandée voire obligatoire.

**[Pour une méthodologie d'étude \(lien\)](#)**

## Conciler vie professionnelle et vie personnelle

On parle de présentisme numérique pour un salarié qui ne se déconnecte pas volontairement en dehors des heures de travail : à tout moment, ce dernier est susceptible de consulter ses messages professionnels et d'y répondre, parfois à des heures très tardives ou durant ses jours de repos ou de congé.

Les employeurs, les salariés et leurs représentants doivent prendre en considération le rapport qu'entretiennent les salariés vis-à-vis de la connexion aux outils numériques.

### Droit à la déconnexion

L'exercice de ce droit est consubstantiel du droit au repos, ce dernier faisant partie des exigences constitutionnelles. Il s'agit notamment du respect des durées minimales de repos quotidien (11 heures consécutives) et hebdomadaire (35 heures consécutives, sauf autres durées conventionnelles). Outre les temps de repos, ce droit concerne les périodes de congé et de suspension du contrat de travail (maladie, maternité...).

Il revient à l'employeur d'assurer les modalités de mise en œuvre effective du droit à la déconnexion. Il doit être le garant des possibilités de déconnexion des salariés afin de leur permettre de respecter les amplitudes de travail et les périodes de repos.

L'exercice effectif de ce droit est lié à la mesure de la charge de travail des salariés concernés.

La régulation de la charge de travail est associée à la régulation de la connexion. Outre la charge de travail et les modalités de déconnexion, la régulation des réunions à distance doit également être prise en considération.

### Le BYOD, une pratique déconseillée

Le BYOD « Bring Your Own Device » est une pratique qui consiste à utiliser le même outil (téléphone portable, tablette, ordinateur portable...) pour son usage professionnel et son usage personnel. Beaucoup y voit des vertus environnementales (en limitant le nombre d'appareils) et un moyen de favoriser la maîtrise de ces outils.

#### Quels enjeux liés au BYOD ?

##### Sécurité des données

- Cloisonnement des usages
- Contrôle d'accès
- Chiffrement des flux
- Procédure en cas de panne ou de perte
- Mesures de sécurité élémentaire
- Formalisation des risques et responsabilités
- Autorisation formelle

##### Garantir la vie privée

- Pas de restriction d'usages
- Confidentialité des éléments de vie privée stockés dans l'espace personnel
- Encadrement de la gestion et de la maintenance à distance

#### Le BYOD, une pratique qui peut présenter des risques

La pratique du BYOD ne permet pas d'éviter la confusion entre les sphères personnelles et professionnelles.

Il est donc conseillé que les salariés bénéficient des équipements numériques appropriés afin qu'ils ne soient pas contraints d'utiliser leurs équipements personnels dans un contexte professionnel (exemple : tablettes, ordinateurs, smartphone). Il en est de même s'agissant des messageries électroniques, comptes personnels sur des réseaux sociaux en ligne et tout élément de nature numérique se rapportant à la vie personnelle du salarié. Cette mesure répond également aux enjeux relatifs à la protection des données.

#### [Pour une information actualisée \(lien\)](#)

**Encadrer l'exploitation des données numériques****DE QUOI PARLE-T-ON ?**

- La notion de données personnelles est définie par l'article 4 du règlement européen n° 2016/679 du 27 avril 2016 de la manière suivante : « *toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable (...)* ; est réputée être une « *personne physique identifiable* » une personne physique qui peut être identifiée, directement ou indirectement, notamment par référence à un identifiant, tel qu'un nom, un numéro d'identification, des données de localisation, un identifiant en ligne, ou à un ou plusieurs éléments spécifiques propres à son identité physique, physiologique, génétique, psychique, économique, culturelle ou sociale. »
- Le sigle RGPD signifie « Règlement Général sur la Protection des Données » (en anglais « General Data Protection Regulation » ou GDPR). Le RGPD encadre le traitement des données personnelles sur le territoire de l'Union européenne.

**APPLIQUER LA RÉGLEMENTATION**

Les employeurs doivent se conformer au respect du règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) issu du règlement européen n° 2016/679 du 27 avril 2016, d'application directe aux états membres, entré en vigueur le 25 mai 2018.

Il s'agit d'appliquer les cinq règles de base en matière de données numériques (cf schéma fiche 10) :

- La finalité, conduisant à traiter des données personnelles des salariés, doit être clairement défini, dans le respect des dispositions légales et réglementaires.
- Les salariés doivent être informés des traitements de leurs données personnelles et leur consentement éclairé doit être recueilli lorsqu'il est obligatoire.
- Seules les données pertinentes répondant aux objectifs poursuivis doivent être exploitées et leur confidentialité doit être assurée.
- Les durées de conservation des données doivent être déterminées en fonction de leurs caractéristiques et finalités.
- Le droit d'accès et de rectification des données personnelles, le droit à l'effacement des données et leur portabilité le cas échéant doivent être garantis selon les modalités légales et réglementaires.

Il faut veiller à ce que les prestataires ou sous-traitants respectent les règles de protection des données et s'assurer que les innovations et développements futurs des technologies numériques tels que l'Intelligence artificielle et les algorithmes de management respectent le cadre de la protection des données.

**Le rôle du DPO (délégué à la protection des données)**

- **Missions**  
Le délégué est chargé de mettre en conformité avec le règlement européen sur la protection des données (RGPD), les pratiques de collecte et de traitement de l'organisme qui l'a désigné.
- **Obligations**  
La désignation d'un délégué est obligatoire pour :
  - Les autorités ou les organismes publics.
  - Les organismes amenés à réaliser un suivi régulier et systématique des personnes à grande échelle.
  - Les organismes dont les activités de base les amènent à traiter à grande échelle des données dites « sensibles » ou relatives à des condamnations pénales et infractions.
- **Pour une information actualisée**  
[www.cnil.fr/fr/le-delegue-la-protection-des-donnees-dpo](http://www.cnil.fr/fr/le-delegue-la-protection-des-donnees-dpo)  
[www.cnil.fr/fr/designation-dpo](http://www.cnil.fr/fr/designation-dpo)



## Gestion du recrutement, de la paie ou des carrières

- **Quelles données peut-on collecter ?**

Les données collectées lors du processus de sélection ne doivent servir qu'à évaluer la capacité du candidat à occuper l'emploi proposé (qualification, expérience, détention du permis de conduire etc.). Lorsque la personne est recrutée, l'entreprise est autorisée à recueillir les données nécessaires à la gestion administrative et sociale du salarié :

Autorisées	Interdites
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations nécessaires au respect d'une obligation légale (exemple : déclarations sociales obligatoires)</li> <li>• Informations utiles à la gestion administrative du personnel (par exemple, type de permis de conduire détenu ou coordonnées de personnes à prévenir en cas d'urgence)</li> <li>• Informations utiles à l'organisation du travail (par exemple, photographie facultative du salarié pour les annuaires internes et organigrammes)</li> <li>• Informations utiles à l'action sociale prise en charge par l'employeur (par exemple, les informations concernant les ayants-droit du salarié).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecter des informations sur ses parents, sa fratrie, ses opinions politiques ou son appartenance syndicale.</li> </ul>

- **La durée de conservation des données est variable selon la situation**

- **L'accès aux données doit être :**

1. Limité aux personnes intervenant dans les processus de recrutement et celles chargées de la gestion du personnel et limité aux informations nécessaires à l'exercice de la fonction (supérieur hiérarchique, délégué du personnel...)
2. Conditionné par un accord préalable dans certains cas
3. Sécurisé par une politique d'habilitation et par le traçage des accès (qui se connecte à quoi, quand et pour faire quoi ?)

- **Le droit à l'information doit être respecté** : vis-à-vis des représentants du personnel et vis-à-vis des candidats et salariés (informations à transmettre obligatoirement et droit de consultation)

- **Zones « bloc note » et « commentaires » : attention à ne pas dérapier**

L'utilisation de zones de commentaires libres (une zone de texte libre dans un formulaire ou une colonne « commentaires » dans un tableur), dite également "zones bloc-notes" est une pratique courante au sein de nombreux organismes. Elle permet par exemple d'assurer le suivi d'un dossier client ou de personnaliser la relation commerciale. Néanmoins, son usage comporte des risques au regard de la vie privée.

La CNIL, qui a déjà sanctionné à plusieurs reprises des dérives, rappelle les réflexes à adopter.

- Règle n° 1 : informer les personnes concernées par la collecte de données personnelles
- Règle n° 2 : penser au droit d'accès
- Règle n° 3 : être objectif, jamais excessif ou insultant

Les informations collectées sur les personnes doivent être adéquates, pertinentes et non excessives au regard de la finalité du traitement envisagé, qu'il soit automatisé ou au format papier. Les commentaires ne doivent pas être inappropriés, subjectifs et insultants.

- **Pour une information actualisée**

[www.cnil.fr/fr/travail-et-donnees-personnelles](http://www.cnil.fr/fr/travail-et-donnees-personnelles)

[www.cnil.fr/fr/le-recrutement-et-la-gestion-du-personnel](http://www.cnil.fr/fr/le-recrutement-et-la-gestion-du-personnel)

[www.cnil.fr/fr/lacces-son-dossier-professionnel](http://www.cnil.fr/fr/lacces-son-dossier-professionnel)

[www.cnil.fr/fr/zones-bloc-note-et-commentaires-les-bons-reflexes-pour-ne-pas-deraper](http://www.cnil.fr/fr/zones-bloc-note-et-commentaires-les-bons-reflexes-pour-ne-pas-deraper)

## Respecter les règles en matière de contrôle et de surveillance

**QUELLES OBLIGATIONS ?**

Le contrôle et la surveillance des salariés sont encadrés par la réglementation principalement issue du Code du travail et du RGPD. Ainsi, **la délibération n°2018-327 du 11 octobre 2018 de la commission nationale informatique et liberté (CNIL) impose à l'employeur la réalisation d'une analyse d'impact**, conformément au RGPD, relative à la protection des données suivantes :

- Traitements établissant des profils de personnes physiques à des fins de gestion des ressources humaines ;
- Traitements ayant pour finalité de surveiller de manière constante l'activité des salariés concernés ;
- Traitements ayant pour finalité la gestion des alertes et des signalements en matière professionnelle.

**Le CSE doit être informé et consulté, préalablement à la décision de mise en œuvre** dans l'entreprise de moyens ou de techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés. Le dispositif de contrôle doit être porté individuellement à la connaissance des salariés avant sa mise en œuvre et le moyen de contrôle doit être proportionné au but recherché.

Outre les précautions nécessaires en matière de contrôle des salariés, les parties signataires affirment que **la coopération et la confiance réciproque doivent être privilégiées entre le salarié et l'employeur**. Cela implique que les domaines soumis aux contrôles soient connus et explicités dans une forme qui permet la compréhension de tous.

**Contrôler les données stockées dans les outils informatiques****Contrôler l'utilisation d'internet, de la messagerie**

L'employeur peut contrôler et limiter l'utilisation d'internet (dispositifs de filtrage de sites, détection de virus...) et de la messagerie (outils de mesure de la fréquence des envois et/ou de la taille des messages, filtres « anti-spam ») afin d'assurer la sécurité des réseaux, de limiter les risques d'abus d'une utilisation trop personnelle d'internet ou de la messagerie (consultation de sa messagerie personnelle, achats de produits, de voyages, discussions sur les réseaux sociaux...).

Les marque-pages, « favoris » ou « bookmark » du navigateur ne constituent pas un espace personnel ou privé. Ajouter un site internet à ses « favoris » ne limite donc pas le pouvoir de contrôle de l'employeur, sauf si les favoris sont identifiés comme tels dans un sous-dossier « favoris personnels », par exemple.

**Accéder à la messagerie d'un salarié en son absence**

Par défaut, les courriels ont un caractère professionnel. L'employeur peut les lire, tout comme il peut prendre connaissance des sites consultés, y compris en dehors de la présence du salarié.

Toutefois, si le message est clairement identifié comme étant personnel, par exemple, si l'objet du message précise clairement qu'il s'agit d'un message privé ou personnel, l'employeur ne doit pas en prendre connaissance. Il doit respecter le secret des correspondances.

**Mettre en place des moyens automatiques pour accéder aux contenus**

- L'employeur ne peut pas recevoir en copie automatique tous les messages écrits ou reçus par les salariés, c'est excessif.
- Les logiciels permettant d'enregistrer à distance toutes les actions accomplies sur un ordinateur (les « keyloggers ») sont illicites, sauf impératif de sécurité.
- L'historique des connexions (les « logs de connexion ») ne doit pas être conservé plus de 6 mois.

### Accéder aux fichiers stockés sur un équipement professionnel individuel

Par défaut, les fichiers ont un caractère professionnel et l'employeur peut y accéder librement.

Toutefois, si le fichier est identifié comme étant personnel, par exemple, si le répertoire dans lequel il est rangé ou le nom du fichier précise clairement qu'il s'agit de fichiers privés ou personnels, l'employeur ne doit pas en prendre connaissance. Il peut cependant y accéder :

- en présence du salarié ou après l'avoir appelé,
- en cas de risque ou évènement particulier, qu'il appartient aux juridictions d'apprécier.

Afin de respecter la vie privée des salariés qui peuvent être amenés à faire un usage privé des outils informatiques de l'entreprise, l'employeur doit fixer les conditions d'accès au poste de travail des salariés en cas d'absence.

### Demander les mots de passe

Les identifiants et mots de passe (session Windows, messagerie...) sont confidentiels et ne doivent pas être transmis à l'employeur. Toutefois, si un salarié absent détient sur son poste des informations indispensables à la poursuite de l'activité, son employeur peut exiger de l'administrateur réseau qu'il communique les codes d'accès au poste s'il n'est pas possible d'accéder à ses informations par d'autres moyens.

### Pour une information actualisée

[www.cnil.fr/fr/laces-la-messagerie-dun-salarie-en-son-absence](http://www.cnil.fr/fr/laces-la-messagerie-dun-salarie-en-son-absence)  
[www.cnil.fr/fr/peut-accéder-lordinateur-dun-salarie-en-vacances-0](http://www.cnil.fr/fr/peut-accéder-lordinateur-dun-salarie-en-vacances-0)  
[www.cnil.fr/fr/les-outils-informatiques-au-travail](http://www.cnil.fr/fr/les-outils-informatiques-au-travail)

### Contrôler via les outils numériques de sécurisation des locaux

Un employeur peut mettre en place des outils – y compris biométriques – de contrôle individuel de l'accès pour sécuriser l'entrée dans les bâtiments ou pour sécuriser des locaux faisant l'objet d'une restriction de circulation. Ces dispositifs peuvent concerner les salariés comme les visiteurs.

Des dispositifs non biométriques peuvent également être utilisés pour gérer les horaires et le temps de présence des salariés.

### Pour une information actualisée

[www.cnil.fr/fr/laces-aux-locaux-et-le-controle-des-horaires-sur-le-lieu-de-travail](http://www.cnil.fr/fr/laces-aux-locaux-et-le-controle-des-horaires-sur-le-lieu-de-travail)  
[www.cnil.fr/fr/la-videosurveillance-videoprotection-au-travail](http://www.cnil.fr/fr/la-videosurveillance-videoprotection-au-travail)

### Exploiter des données de géolocalisation

Des dispositifs de géolocalisation peuvent être installés dans des véhicules utilisés par des salariés pour :

- Suivre, justifier et facturer une prestation de transport de personnes, de marchandises ou de services directement liée à l'utilisation du véhicule ;
- Assurer la sécurité du salarié, des marchandises ou des véhicules dont il a la charge, et notamment retrouver le véhicule en cas de vol ;
- Mieux allouer des moyens pour des prestations à accomplir en des lieux dispersés, notamment pour des interventions d'urgence ;
- Accessoirement, suivre le temps de travail, lorsque cela ne peut être réalisé par un autre moyen ;
- Respecter une obligation légale ou réglementaire imposant la mise en œuvre d'un dispositif de géolocalisation en raison du type de transport ou de la nature des biens transportés ;
- Contrôler le respect des règles d'utilisation du véhicule.

### Pour une information actualisée et connaître les utilisations de ces données à exclure

[www.cnil.fr/fr/la-geolocalisation-des-vehicules-des-salaries](http://www.cnil.fr/fr/la-geolocalisation-des-vehicules-des-salaries)

## Écouter et enregistrer des appels

Réalisables en cas de nécessité reconnue, l'écoute et l'enregistrement doivent être proportionnés aux objectifs poursuivis pour :

- Former ses salariés (par exemple, réutiliser des enregistrements comme support afin d'illustrer son propos lors de formations) ;
- Les évaluer ;
- Améliorer la qualité du service (par exemple, en étudiant le type de réponse apporté au client) ;
- Rédiger des documents d'analyse (comptes-rendus ou grilles d'analyse) sur la base des écoutes et enregistrements dès lors qu'ils s'inscrivent dans ces objectifs.

Uniquement des informations nécessaires au but poursuivi (données d'identification du salarié et de l'évaluateur, informations techniques relatives à l'appel, évaluation professionnelle du salarié)

Pas de dispositif d'écoute ou d'enregistrement permanent ou systématique, sauf texte légal (par exemple pour les services d'urgence).

### Pour une information actualisée

[www.cnil.fr/fr/lecoutte-et-lenregistrement-des-appels-sur-le-lieu-de-travail](http://www.cnil.fr/fr/lecoutte-et-lenregistrement-des-appels-sur-le-lieu-de-travail)

## Encadrer, sécuriser et réguler le télétravail

### DE QUOI PARLE-T-ON ?

#### Définition légale

L'article L1222-9 du Code du travail apporte une définition légale du télétravail :

« Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication »

Trois critères cumulatifs caractérisent le télétravail :

- 1) Le travail est effectué en dehors des locaux de l'entreprise ;
- 2) Il aurait pu être réalisé au sein des locaux de l'entreprise ;
- 3) Il est fait usage des technologies modernes de l'information et de la communication.

### Le télétravail, un moyen de maintenir dans l'emploi

Le télétravail peut constituer un moyen pertinent permettant de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés en situation de handicap, ou atteints d'une maladie chronique ou invalidante, dès lors que la nature du poste le permet et à la condition de veiller à maintenir le salarié au sein d'un réel collectif de travail.

### COMMENT ?

#### Les points clés pour encadrer le télétravail

→ Distinguer les différentes circonstances de recours au télétravail

- Télétravail régulier
- Télétravail ponctuel
- Télétravail en cas de circonstances exceptionnelles ou en cas de force majeure

→ 4 dimensions à préciser dans le cadre du dialogue social et des espaces de dialogue professionnel

#### 1. Définir les modalités d'accès au télétravail

- Volontariat et validation du responsable hiérarchique de l'opportunité du télétravail
- Définir l'éligibilité des postes de travail au télétravail
- S'assurer de la conformité des conditions matérielles

#### 2. Formaliser les modalités de mise en œuvre

- Modalités de demande, conditions d'acceptation
- Modes de notification et formalisation
- Période d'adaptation
- Circonstances pouvant amener à la suspension ou à l'aménagement provisoire du télétravail
- Conditions de réversibilité
- Lieu d'exercice du télétravail
- Formation préalable aux pratiques professionnelles et aux usages des outils numériques spécifiques
- Modalités particulières relatives au télétravail ponctuel
- Modalités particulières relatives au télétravail en cas de circonstances exceptionnelles ou en cas de force majeure

#### 3. Encadrer les modalités d'organisation

- Rythme, planification, modalités de report
- Horaires et joignabilité
- Veiller à l'organisation et au suivi de la charge de travail
- Affirmer le droit à la déconnexion

#### 4. Préciser les **conditions de réalisation**

- Moyens et équipements
- Mesures prises en faveur des salariés en situation de handicap ou atteints d'une maladie chronique ou invalidante
- Préservation du lien entre les salariés en télétravail et les représentants du personnel
- Mesures prises pour la sécurité des données (cf. plus bas, les recommandations de la CNIL)
- Obligations réciproques en matière d'assurance
- Frais professionnels pris en charge
- Mesures de prévention des risques professionnels
- Modalités de contrôle de l'activité et du temps de travail (cf. fiche 13 sur le contrôle de l'activité)
- Évolution professionnelle et égalité des droits

#### **Encadrer le télétravail par un accord**

- Les dispositions prises en référence à ces 4 dimensions peuvent servir de base à la négociation d'un accord d'entreprise ou à défaut d'une charte.
- **Un modèle indicatif de cadre collectif relatif à la mise en œuvre du télétravail dans les entreprises de l'ESS est disponible [via ce lien](#)**
- Les entreprises de moins de 50 salariés peuvent solliciter leur branche pour connaître les modalités d'accompagnement et les outils conçus spécifiquement à leur intention.

#### **Les recommandations de la CNIL**

##### → **Sécurisez votre système d'information**

- Éditez une charte de sécurité dans le cadre du télétravail ou au moins un socle de règles minimales à respecter.
- Mesurez les risques encourus en cas de modification des règles d'habilitation de vos systèmes d'information et prenez les mesures nécessaires pour maintenir le niveau de sécurité.
- Mettez en place les outils de sécurisation : pare-feu, antivirus, blocage d'accès aux sites malveillants, VPN, renforcement des modes d'authentification.
- Définissez une liste d'outils de communication et de travail collaboratif qui garantissent la confidentialité des échanges et des données partagées (authentification, chiffrement des communications, absence de réutilisation des données). Certains logiciels grand public peuvent transmettre à des tiers les données sur leurs utilisateurs, et s'avèrent donc particulièrement inadaptés pour un usage en entreprise.
- La direction interministérielle du numérique (DINUM) déconseille l'usage de certains logiciels, tels que Zoom, pour échanger des informations non publiques et recommande d'autres solutions telles que Jitsi. Vous pouvez également vous appuyer sur la liste des produits certifiés Certification de Sécurité de Premier Niveau (CSPN) délivrée par l'ANSSI.

##### → **Si vos services sont accessibles depuis Internet**

- Utilisez des protocoles garantissant la confidentialité et l'authentification du serveur destinataire (« HTTPS », « SFTP »).
- Appliquez les derniers correctifs de sécurité aux équipements et logiciels utilisés. Vous pouvez consulter le bulletin d'actualité CERT-FR pour être prévenu des dernières vulnérabilités sur les logiciels et des moyens pour s'en prémunir.
- Renforcez les mécanismes d'authentification sur les services accessibles à distance.
- Consultez régulièrement les journaux d'accès aux services accessibles à distance pour détecter des comportements suspects.
- Ne rendez pas directement accessibles les interfaces de serveurs non sécurisées.

De manière générale, limitez le nombre de services mis à disposition au strict minimum pour limiter les risques d'attaques.

#### **Pour une information actualisée**

[www.cnil.fr/fr/les-conseils-de-la-cnil-pour-mettre-en-place-du-teletravail](http://www.cnil.fr/fr/les-conseils-de-la-cnil-pour-mettre-en-place-du-teletravail)





**Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire**  
30, boulevard de Reuilly 75012 Paris  
[udes@udes.fr](mailto:udes@udes.fr)