



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

aract

— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Corse

DOCUMENT DE TRAVAIL

Méthodologies envisagées Pour les 2 axes de l'étude ACIA

2023

Logo Partenaire

Sommaire

PRESENTATION DU CONTEXTE GENERAL.....	3
PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE POUR L'AXE 1	4
Identification de l'axe de travail.....	4
Méthodologie envisagée.....	4
PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE L'AXE 2	7
Identification de l'axe de travail.....	7
Méthodologie envisagée.....	7
TABLEAU DE SYNTHESE DES METHODOLOGIES	10
ANNEXE : FRISE CHRONOLOGIQUE DU PROJET	12

Présentation du contexte général

Le projet s'inscrit dans la continuité de la phase exploratoire effectuée en 2022. Au cours de cette première phase, un état des lieux a été réalisé pour permettre d'identifier des axes d'accompagnement pour favoriser la « négociation du virage numérique » dans les ESMS. Ainsi, deux axes ont été identifiés :

- **Axe 1 : Outiller les acteurs de terrain dans la conduite de projet en lien avec l'implémentation d'un nouvel outil numérique.** Cet accompagnement vise à définir et acculturer les acteurs terrain dans la mise en œuvre d'une démarche séquencée afin de cadrer et, suivre pas à pas, la mise en place opérationnelle et sécurisée d'un outil numérique au regard des enjeux liés aux conditions de travail.
- **Axe 2 : Accompagner les acteurs de terrain dans la création de nouveaux usages partagés** afin que les outils déployés soient des supports de l'activité et permettent aux différents usagers de pouvoir se coordonner, organiser les données de santé et favoriser un accompagnement de qualité tout en répondant aux critères de gestion de l'activité. Les outils numériques doivent rester des outils au service de l'activité pour que ces derniers puissent être utilisés pour le maintien de la qualité des soins et des accompagnements.

La nouvelle ACIA répondra donc à ces deux axes de travail. Il est nécessaire de préciser que ces deux axes ont été sélectionnés pour proposer des pistes d'amélioration lors de la mise en place (axe 1) et du déploiement d'un outil (axe 2) et ainsi, accompagner un plus grand nombre d'Organisme Gestionnaire (OG) dans la négociation du virage numérique. Le présent document vise à définir de manière détaillée les méthodologies envisagées pour répondre à chaque axe de travail.

Présentation de la méthodologie pour l'axe 1

Identification de l'axe de travail

Le changement de l'outil n'est pas réductible à son aspect technique. Il bouleverse l'ensemble des dimensions du travail, depuis ses organisations jusqu'à ses finalités, en passant par les manières de le réaliser et par les conditions dans lesquelles il s'exerce. Il ouvre des perspectives de transformation sociale des rapports au travail et des organisations de travail sur la base d'un renouvellement des usages, des capacités et des relations, dont les acteurs sociaux commencent à se saisir comme enjeux de régulation collective.

Selon l'aract, mettre la transformation numérique au service de la qualité de vie au travail suppose un accompagnement des modes d'actions collectifs sur les **enjeux de santé/sécurité, du dialogue social et de la culture managériale**. C'est précisément sur ces trois thématiques, que l'aract va faire porter l'effort, au travers d'une **méthodologie d'évaluation embarquée**.

L'aract propose d'accompagner les acteurs de terrain dans la conduite de projet en lien avec l'implémentation d'un nouvel outil numérique. Cet accompagnement vise à définir et acculturer les acteurs terrain dans la mise en œuvre d'une démarche séquencée afin de cadrer et suivre pas à pas la mise en place opérationnelle et sécurisée d'un outil numérique au regard des enjeux liés aux conditions de travail.

Méthodologie envisagée

L'aract propose de mettre en place une méthode d'évaluation embarquée.

L'évaluation embarquée permet d'évaluer le changement avant le déploiement d'un projet et à partir d'une expérimentation. Elle s'appuie sur les jugements élaborés par les acteurs de terrain au cours de l'action, et non sur des critères fournis par des experts

Cette démarche doit s'intégrer à la démarche dans laquelle est déjà engagé l'établissement. C'est une méthode qui permet d'évaluer les effets du nouvel outil selon différents axes : l'efficacité, la santé et le social, et le métier. Cette évaluation doit permettre de guider l'action en ajustant, corrigeant, ou modifiant le projet au regard de ses effets sur les conditions de travail.

Pour favoriser les remontées du terrain et garantir une approche large qui combine les effets sur le travail et sur la performance, l'évaluation se fait autour de :

- **L'efficacité** : Il s'agit de toutes les dimensions en lien avec la performance, l'efficience, la satisfaction clients, le respect des délais et des objectifs, ainsi que les processus de production, la qualité technique des dispositifs, etc...
- **La santé et le social** : Il s'agit de toutes les dimensions en lien avec la santé au travail, la satisfaction, la pénibilité, l'autonomie, la charge de travail, l'exposition aux risques psychosociaux, le temps de travail, l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, etc...
- **Le métier** : Il s'agit de toutes les dimensions en lien avec les évolutions du métier, les compétences à mobiliser, l'apprentissage, les conditions d'emploi, les parcours professionnels, la polyvalence, etc...

L'adjectif « embarquée » implique 3 éléments :

- **L'évaluation est réalisée directement par les travailleurs concernés par le projet de transformation.**
- **Les concepteurs des projets sont impliqués dans la démarche.**
- **L'évaluation se fait en temps réel, au moment de l'expérimentation et non à posteriori.**

Dans ce projet, l'aract mobilisera les acteurs déjà impliqués dans le déploiement du logiciel à travers un comité de pilotage et différents groupes de travail. Le comité de pilotage est composé des membres de la direction, des représentants du personnel et de salariés volontaires, ainsi que les chefs de projet de la DSI (RIT / ROS / chargés de missions). Ce comité de pilotage permettra de déployer la démarche dans tous les établissements de l'OG.

Des groupes de travail seront également créés pour rendre visible les effets de la transformation sur les 3 axes (Efficacité, Santé/social et Métiers) et faire des recommandations pour nourrir les instances décisionnaires. Il faut qu'ils soient représentatifs des métiers/activités, voire des sites et/ou régions impacté(e)s par le projet de transformation. La composition de ces groupes devra être préparée en amont avec le pilote de l'évaluation embarquée ayant une fine connaissance du terrain. Il faut choisir les participants aux groupes de travail sur la base des critères suivants :

- Les impacts du projet sur leur activité.
- L'expérience dans les métiers / activités impactés par le projet.
- L'appétence pour la démarche et la disponibilité suffisante pour participer à toutes les réunions.

Dans la mesure du possible et en fonction du type de dispositif expérimenté, il est recommandé de favoriser les échanges multi-métiers et multi-services dans les groupes de travail. Il faut enfin éviter d'inclure deux personnes en relation hiérarchique directe (salarié avec son manager).

L'évaluation embarquée se décline en 3 étapes successives :

Étape 1 : Lancer et cadrer la méthode

Cette étape consiste à :

- **Établir une fiche de cadrage pour formaliser, sécuriser et légitimer la démarche**
- **Définir les modalités de l'accompagnement**
- **Définir les groupes de travail (choisi par direction et représentants des salariés) en tenant compte de certains critères comme : ancienneté, H/F, appartenance à différents services concernés, etc...**

Les livrables : Documents concernant le périmètre du projet, la composition des GT et le calendrier

Étape 2 : Évaluer et faire des recommandations

Pour garantir que l'évaluation embarquée se fasse à partir d'éléments factuels issus des situations de travail, il faut choisir et prioriser une liste d'activités qui décrivent le travail des personnes concernées par le projet. C'est à partir de ces activités qu'il sera possible d'analyser les effets de la transformation, puis d'élaborer des recommandations.

En ce sens, la réalisation de cette étape regroupera les actions suivantes :

- **Analyse des activités centrée sur les 3 dimensions Efficacité / Santé / Métiers**
- **Réalisation d'un diagnostic avec des illustrations/témoignages**
- **Identification des indicateurs de santé/performance**
- **Validation des recommandations et préparation du document de restitution**

Les livrables : 3 fiches outils (choix des activités à analyser, analyse des activités, définir les actions), documents d'analyse de situations /activités et une synthèse des principaux constats/recommandations

Étape 3 : Décider et mettre en œuvre les recommandations

Cette étape est l'élément central de la méthode d'évaluation embarquée puisqu'il s'agit de présenter les recommandations élaborées par les salariés lors des groupes de travail aux « commanditaires », c'est-à-dire au comité de pilotage.

Ce dernier devra alors non seulement en prendre connaissance mais également instruire ces recommandations afin de les valider ou non, de les prioriser et d'organiser leur mise en œuvre. La direction doit s'engager à ce que chaque recommandation fasse l'objet d'une réponse, qu'elle soit positive (suivie d'effets) ou non.

Au cours de cette étape seront donc réalisées les actions suivantes :

- **Prise de connaissance des recommandations**
- **Arbitrages**
- **Concertation/Décision**
- **Mise en œuvre et suivi des recommandations**

Les livrables : documents de synthèse de l'action

Présentation de la méthodologie de l'axe 2

Identification de l'axe de travail

La phase exploratoire du projet DGOS a permis de mettre en évidence des disparités d'utilisation d'un même logiciel entre les établissements d'un organisme gestionnaire (OG). Ces disparités sont en étroits lien avec :

- *Les besoins des structures qui diffèrent d'un établissement à l'autre*
- *Des règles collectives qui sont développées pour répondre à leurs besoins*
- *De la maîtrise individuelle de l'outil qui dépend des appétences numériques, de la complexité de l'interface et de la formation au logiciel.*

En ce sens, l'utilisation d'un outil numérique n'est pas le simple prolongement de la volonté de son concepteur. L'outil numérique peut venir modifier les structures organisationnelles ou être modifié par elles. L'interaction des utilisateurs avec l'outil technologique est récursive : l'utilisation des outils émerge des interactions répétées et situées des acteurs et est dynamique. Il y a une co-construction entre l'usager et l'objet qu'il mobilise.

L'objet de cette seconde phase (expérimentation) est donc d'accompagner les établissements d'un OG dans la co-construction de règles collectives d'usage¹ qui tiennent compte des besoins du personnel et de répondre à la logique de gestion.

Méthodologie envisagée

L'aract propose d'accompagner les acteurs de terrain d'un OG dans la création de nouveaux usages partagés afin que les outils déployés soient des supports de l'activité et permettent aux différents usagers de pouvoir se coordonner, organiser les données de santé et favoriser un accompagnement de qualité tout en répondant aux critères de gestion de l'activité.

¹ Les règles collectives d'usage permettent de définir des procédures visant à harmoniser la complétude d'un outil. Ces règles permettent également de mettre en lumière les éléments qui ne peuvent être saisis sur l'outil et ainsi proposer des pistes d'amélioration sur des situations problèmes rencontrées.

L'aract propose de mettre en place à l'échelle de trois établissements de l'OG des comités de pilotage composés de membres de la direction, de managers, des représentants du personnel et de salariés volontaires. Ces comités de pilotage permettront de déployer la démarche dans les établissements préalablement identifiés de l'OG. Dans chaque comité de pilotage, sera désigné un pilote de projet. Ces pilotes de projet seront réunis lors de réunions collectives pour partager les résultats de leur avancée et évoquer également les difficultés rencontrées. Ils seront également les interlocuteurs directs de l'aract.

L'aract outillera ces pilotes de projets dans la méthodologie à déployer pour mettre en place des règles collectives. Le projet ainsi pensé visera à expérimenter au sein de trois établissements de l'OG des espaces de discussion² permettant de développer la concertation sociale pour définir des règles collectives d'usage.

Expérimenter c'est « tester » à petite échelle (unité, site, etc.) des nouveaux espaces de discussion, sur une période de temps définie, afin de favoriser un caractère de réversibilité, et permettre un apprentissage collectif. Il s'agit donc de développer un processus « Essais, erreurs, ajustements » qui implique un dispositif d'évaluation « embarquée » (processus d'autoévaluation en continu) et une vigilance sur le déploiement futur à l'échelle de l'organisation.

La mise en place des espaces de discussions suivra une méthodologie récursive composée de 3 étapes.

Étape 1 : Le cadrage de l'intervention

Au cours de cette étape seront réalisées les actions suivantes :

- **Identification des personnes volontaires : définition des comités de pilotage et identification du pilote dans chaque comité.**
- **Référencement des temps d'échange au sein de l'entreprise pour pouvoir, soit optimiser les espaces existants, soit créer de nouveaux espaces pour pouvoir discuter du travail. Cette étape permettra également à l'OG d'avoir une réflexion sur les espaces existants dans le but de les améliorer en apportant des modifications.**

Livrables : fiches de recensement des différents espaces et identification du périmètre d'action.

Étape 2 : Mise en place des espaces de discussion

Au cours de cette étape, sera réalisé **le recensement des besoins terrains** et des besoins de la direction pour pouvoir structurer l'espace. Le recensement des besoins doit être réalisé par les pilotes des comités. Ce recensement permettra de définir le cahier des charges des espaces de discussion qui précisera :

² Les espaces de discussion constituent pour les salariés et leur manager une possibilité d'agir sur le travail. Mettre en place des espaces de discussion permet de donner du pouvoir d'agir sur le travail aux salariés.

- **Le périmètre de la discussion**
- **L'identification des situations problèmes**
- **Les acteurs impliqués**
- **Les processus de décisions, etc...**

L'aract apportera des éléments méthodologiques pour pouvoir remplir ce cahier des charges et cadrer la mise en place de ces espaces. Chaque situation problème pourra faire office d'espace de discussion. Suite à chaque EDD, les pilotes seront réunis pour faire part de leurs avancées et difficultés.

Livrables : Cahier des charges et Grilles d'analyse des situations problèmes.

Étape 3 : Test et évaluation des espaces de discussion

Au cours de cette étape seront réalisées les actions suivantes :

- **Définition et test des règles collectives d'usage d'un outil numérique : ces règles pourront faire office de procédure coconstruites à l'issue des EDD.**
- **Réalisation d'une évaluation permettant d'évaluer le dispositif mis en place.**

Livrables : Élaboration des procédures et réalisation des grilles d'évaluation de l'espace.

La démarche à mettre en place est une démarche récursive avec notamment la possibilité de tester et modifier les procédures après mise en place (relever les éléments qui fonctionnent ou ne fonctionnent pas et les clarifications à apporter). A l'issue de ce projet, **les OG disposeront d'un kit méthodologique permettant de renouveler cette expérimentation sur d'autres thématiques.**

Tableau de synthèse des méthodologies

Deux méthodologies distinctes sont donc envisagées pour pouvoir répondre aux deux axes de travail. Les avancées des différents Organismes Gestionnaires sur les 2 axes de travail seront partagées lors de réunions collectives.

Ces réunions permettront aux comités de pilotage et pilotes des deux OG souhaitant participer à l'étude de pouvoir monter en compétences sur les problématiques en lien avec la mise en place (axe 1) et le déploiement d'un outil (axe 2).

Voici deux tableaux récapitulatifs des deux méthodologies :

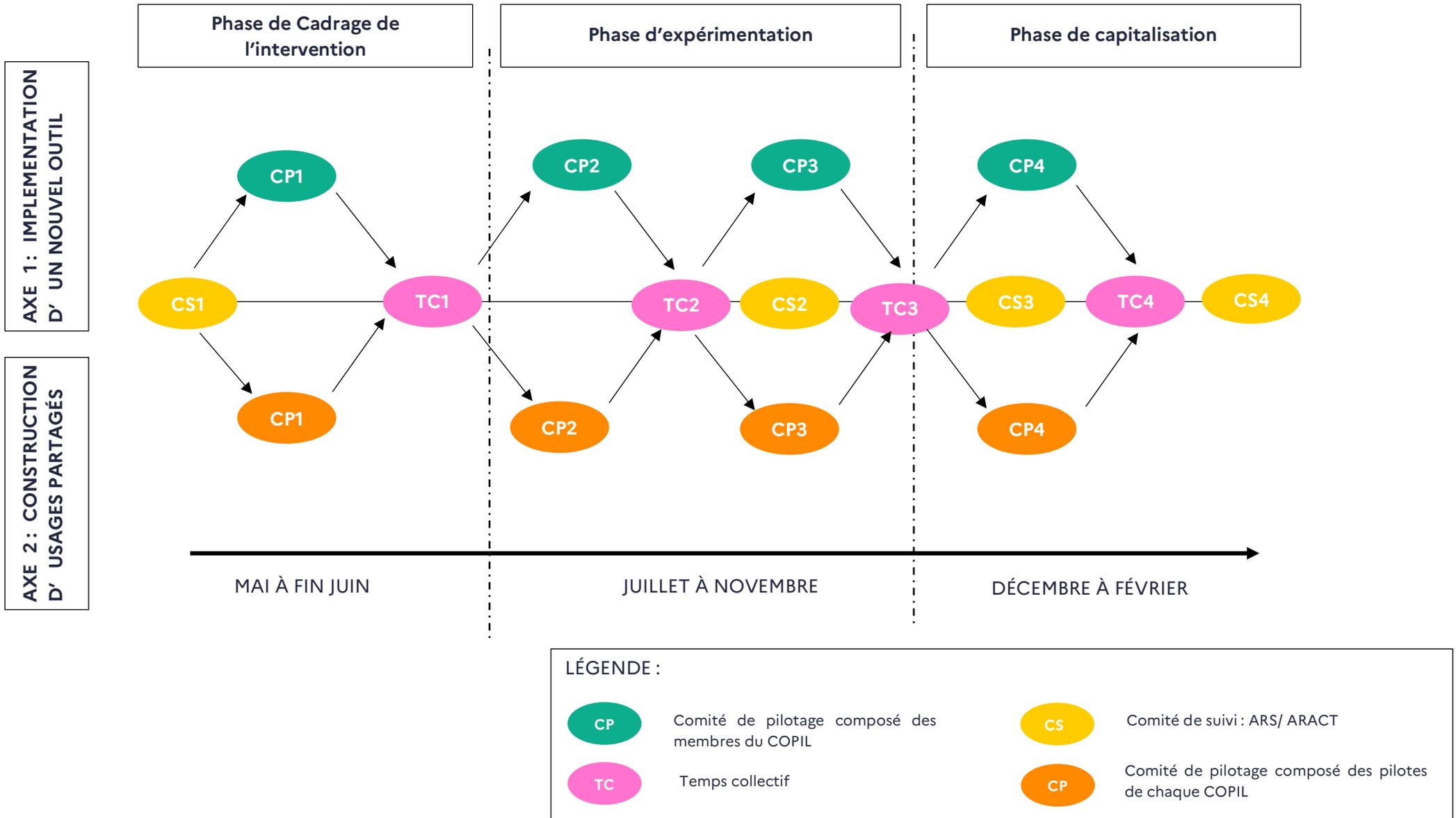
Axe 1	Descriptif	Nombre de jours
Étape 1 : Cadrer l'intervention	Le choix du projet à évaluer La mise en place d'un comité de pilotage et des groupes de travail La composition des groupes de travail La définition du planning	4 jours
Étape 2 : Évaluer et faire des recommandations	Le choix des situations de travail (activités) à analyser L'évaluation des effets de la transformation sur les 3 axes : performance / métiers / santé et social L'élaboration des recommandations	20 jours
Étape 3 : Décider et mettre en œuvre les recommandations	La restitution des recommandations Le choix des recommandations par les instances décisionnelles La mise en œuvre des recommandations	6 jours
Ajuster	Démarche itérative avec ajustement si nécessaire	5 jours
Total		35 jours

Axe 2	Descriptif	Nombre de jours
Étape 1 : Cadrer l'intervention	Le choix du projet à évaluer La mise en place d'un comité de pilotage et des groupes de travail La composition des groupes de travail La définition du planning	4 jours
Étape 2 : Mettre en place des espaces de discussion	Recensement des besoins pour définir le périmètre et identifier les situations problèmes (tâche réalisée par le pilote) Structuration des EDD à mettre en place (temps, objectifs, etc...) L'aract accompagnera le pilote dans la structuration et l'animation des EDD (mise à disposition des outils)	20 jours
Étape 3 : Décider et mettre en œuvre les recommandations	Définition des procédures d'usage de l'outil Test des procédures Identification des difficultés et évaluation de la méthodologie	6 jours
Ajuster	Démarche itérative avec ajustement si nécessaire	5 jours
Total		35 jours

A cela s'ajoutera des temps de régulations collectives pour partager l'avancée des différents axes au niveau régional (10 jours)

Projet global	Temps
Axe 1: Implémentation d'un nouvel outil: réalisation d'une évaluation embarquée	35 jours
Temps collectifs	10 jours
Axe 2: Construction d'usages partagés: Mise en place d'espaces de discussion	35 jours
Total	80 jours

Annexe : Frise chronologique du projet





Auteur(e)s :

Claire Eléonore Costantini
Marie Fontalbat

