

34 rue Gaston Lauriau
93100 Montreuil
Tél : 01 49 72 05 82
Fax : 01 48 51 97 31
www.eretra.asso.fr
Courriel : eretra@eretra.asso.fr



Analyse ergonomique de l'outil WIKI'T

ETUDE pour le CHSCT M et l'Administration du Ministère du travail

Viviane FOLCHER, ergonomiste enseignant-chercheur
Florence KELHETTER, ergonomiste
Céline PORET, ergonomiste doctorante

1^{er} septembre 2015

SOMMAIRE

I – Introduction	3
I - 1. Demande et construction de l'étude.....	3
I - 2. Mission et méthodologie de l'étude	5
I - 3. Déroulement de l'expertise	8
II – Présentation du projet WIKI'T.....	11
II - 1. Synthèse des informations contenues dans les documents remis au CHSCT concernant le projet	11
II - 2. Regard critique sur la conduite de projet mise en œuvre par la Direction Générale du Travail (DGT)	16
III – Repères sur les situations de travail actuelles.....	29
III - 1. Des évolutions en cours qui modifient les conditions de travail des agents.....	29
III - 2. Activité de travail et dispositif technique	33
III - 3. Les hypothèses de travail posées en lien avec la demande.....	37
IV – Utilisabilité de l'outil WIKI'T.....	40
IV - 1. Critère de Charge de Travail - Brièveté.....	41
IV - 2. Le critère de Charge de Travail - Densité Informationnelle.....	43
IV - 3. Le critère de Guidage - Feed-Back immédiat.....	45
IV - 4. Le critère de Signifiante des Codes et Dénominations.....	47
IV - 5. Des critères respectés.....	49
IV - 6. Utilisabilité de WIKI'T, difficultés transversales aux processus métiers.....	49
V – Utilité de l'outil WIKI'T.....	53
V - 1. Avoir des informations fiables et à jour sur les entreprises et Suivre dans le temps la relation avec ces dernières	53
V - 2. Faire de son expérience passée une ressource pour agir efficacement.....	56
V - 3. Prospective relative à l'inscription de WIKI'T dans une logique collaborative	57
VI – Synthèse des résultats et des préconisations	60
VI - 1. Axe1 « Utilisabilité de l'IHM de WIKI'T ».....	60
VI - 2. Difficultés transversales aux processus métiers.....	61
VI - 3. Axe 2 « Utilité de WIKI'T »	61
VI - 4. Prospective relative à l'inscription de WIKI'T dans une logique collaborative	62
Bibliographie.....	63

I – Introduction

I - 1. Demande et construction de l'étude

Une demande des représentants du personnel au CHSCT M

Le Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail - Ministériel (CHSCT-M) s'est réuni le 5 février 2015. Lors de cette réunion, l'Administration a présenté le projet WIKI'T au CHSCT M. Ce projet est une nouvelle application informatique consistant à fusionner dans une technologie Microsoft trois applicatifs déjà existants au sein du Ministère du travail, à savoir CAP SITERE, REDAC et RHRC.

Cette présentation a suscité un certain nombre de questions de la part du CHSCT M, ce qui l'a amené à formuler une demande d'étude ergonomique. Cette demande a été validée par le Ministère du travail. Cette étude ne relève pas de l'article L. 4614-12 du Code du travail régissant le recours par le CHSCT à un expert.

Un cahier des clauses particulières a été rédigé par le Ministère du travail et précise plusieurs points concernant l'objet, les objectifs, le périmètre de l'étude. Cette étude a pour objet de « *réaliser une étude portant sur l'ergonomie de l'application WIKI'T. L'objectif de cette étude est de vérifier que l'interface homme-machine de WIKI'T a été réalisée en adéquation avec l'état de l'art des normes d'ergonomie, d'utilisabilité, d'accessibilité et de faire des propositions d'améliorations à apporter à l'application* » (page 9 du cahier des clauses particulières).

Les agents concernés par l'utilisation de ce nouvel outil sont :

- Les agents de contrôle (environ 2350 inspecteurs du travail et contrôleurs du travail),
- Les assistants de contrôle (environ 900 agents),
- Les responsables d'unités de contrôle (environ 240 agents),
- Les secrétaires de direction (environ 150 agents).

De même, l'ensemble de l'encadrement est concerné par la mise en œuvre de cette application informatique, ainsi que par la conduite du projet.

Le Ministère du travail pose les critères suivants d'analyse de cet outil :

- Facilité d'utilisation et de navigation,
- Présentation visuelle des informations,
- Performance et temps d'affichage,
- Guidage de l'utilisateur.

Cette analyse se centre sur 8 processus métiers : la saisie d'une visite de contrôle et sa suite, la saisie d'une contre-visite et sa suite, la saisie d'un contrôle dans le cadre d'un

plan d'action, le signalement d'un AT grave ou mortel à la hiérarchie, le traitement d'une demande de licenciement de salarié protégé, le traitement d'un recours hiérarchique, le traitement d'un recours contentieux direct et son suivi, la réalisation d'un publipostage dans le cadre du suivi des obligations fixées par le Code du travail.

Concernant le planning de mise en œuvre, il est précisé qu'avant le déploiement généralisé l'application sera testée en sites pilotes pendant une période prévisionnelle de trois mois (mai à juillet 2015). Deux sites en services déconcentrés et un service d'Administration centrale sont concernés :

- L'unité territoriale du Vaucluse (84) et la direction régionale dont elle dépend,
- L'unité territoriale d'Eure et Loir (28) et la direction régionale dont elle dépend,
- Le bureau « DASC2 », service de la Direction Générale du Travail.

Le cabinet *eretra* a été choisi par l'Administration pour réaliser cette étude ergonomique.

La construction de l'étude

Pour notre part, nous avons rencontré, le 27 mars 2015, certains acteurs de la Direction Générale du Travail (DGT) en charge de ce projet, afin de préciser le périmètre et les principaux éléments méthodologiques pour la réalisation de cette étude.

Lors de cette rencontre, il nous a été précisé que certains éléments posés dans le cahier des clauses particulières avaient évolué. Ainsi, le périmètre de l'étude a été restreint suite à l'exclusion du site pilote DASC 2, ce qui a amené à réduire à 6 les processus métier visés, qui étaient 8 dans le cahier des clauses particulières. Les deux processus métiers retirés sont ceux relevant du service DASC 2, à savoir : le traitement d'un recours hiérarchique et d'un recours contentieux direct et son suivi.

De même, après échange entre l'Administration et le CHSCT M, les critères d'analyse suivants ont été ajoutés :

- Efficacité pour le traitement du processus métier,
- Organisation de la saisie,
- Evolution des fonctions.

Enfin, la forme et le contenu des différents livrables attendus ont été discutés et précisés entre l'Administration et le cabinet. Suite à cette réunion, une convention d'étude a été rédigée par le cabinet.

Le 16 avril 2015, un accord sur les modalités de l'étude a été trouvé entre l'Administration et le cabinet.

I - 2. Mission et méthodologie de l'étude

Mission de l'étude

Les objectifs de l'étude posés par la Direction Générale du Travail et acceptés par le cabinet sont :

« - *Apprécier la qualité de l'application :*

- *Adéquation avec l'état de l'art,*
- *Propositions d'améliorations, d'évolutions de l'application.*

- *Apprécier l'impact de l'utilisation de WIKI'T sur les processus de travail au sein des UC :*

- *Intégration de WIKI'T dans la répartition du travail, notamment en matière de saisie,*
- *Modification des pratiques professionnelles.*

L'étude doit s'intéresser aux aspects applicatifs, humains et organisationnels de l'activité en lien avec WIKI'T » (extrait d'un courrier du 27 mars 2015 précisant la commande).

Par ailleurs, même si nous ne sommes pas dans le cadre d'une expertise légale demandée par le CHSCT, ces analyses ont tout de même pour objectif d'aider le CHSCT M à assurer ses missions, précisées à l'article L. 4612-1 et suivants du Code du travail : « ... *contribuer à la promotion de la prévention ... susciter des initiatives ... et proposer des mesures de prévention ...* ». Le CHSCT M rendra un avis sur ce projet.

Méthodologie mise en œuvre

Pour appréhender la complexité des situations réelles, l'ergonomie a développé une pratique d'analyse, centrée sur « le point de vue du travail ». Ce terme ne signifie pas seulement qu'il est indispensable de recueillir le point de vue des salariés sur leur propre travail, mais que la compréhension du fonctionnement des organisations de l'entreprise passe nécessairement par une analyse de l'activité de travail réel.

Le concept d'activité est né du constat d'un écart, toujours irréductible, entre la façon dont on a pensé que le travail devait se réaliser et le travail tel qu'il est réellement réalisé, que cela soit pour des travailleurs ouvriers, employés ou cadres. Les travailleurs, comme les systèmes techniques, n'ont pas la stabilité que postule l'organisation prescrite. Les dysfonctionnements, les pannes, les aléas viennent perturber le déroulement prévu du travail, et les variations quantitatives et qualitatives de la production ne s'accompagnent pas toutes de moyens spécifiques pour y faire face.

De ce point de vue, le travail humain est aussi et surtout « compétence » et « expérience ». Il est le reflet et la construction d'une histoire : celle d'un sujet actif qui arbitre entre « ce qu'on lui demande » et « ce que ça lui demande ».

L'équipe d'intervenantes se compose :

- D'une ergonome enseignant-chercheur, Université Paris 8, intervenante en ergonomie,
- D'une ergonome doctorante, Université Paris 8, intervenante en ergonomie,
- D'une ergonome directrice d'étude et expert auprès des CHSCT.

La méthodologie proposée se situe dans une perspective systémique et se déroule en trois temps.

Un pré-diagnostic

Au cours de cette phase, nous avons participé à une réunion de lancement ainsi qu'à des entretiens, conduits collectivement par les intervenantes, auprès de personnes susceptibles de nous éclairer sur le plan de l'organisation du travail et de la conception de l'outil.

Concernant la prise de connaissance de l'outil, nous avons réalisé une étude documentaire des modalités prescrites existantes fournies et nous avons assisté à une présentation des outils actuels (REDAC et CAP SITERE) et futurs (WIKI'T).

En outre, nous nous sommes rendues sur les sites pilotes avant déploiement de l'outil WIKI'T en phase test. Nous avons réalisé des entretiens individuels avec des agents et des observations ouvertes de l'activité des agents sur l'outil CAP SITERE.

Sur le site pilote de Chartres, nous avons rencontré en entretien individuel : le Responsable d'Unité Territoriale (RUT), les deux Responsables d'Unité de Contrôle (RUC), deux inspecteurs du travail, un contrôleur du travail, trois secrétaires et deux agents travaillant sur la DIRECCTE.

Sur le site pilote d'Avignon, nous avons rencontré en entretien individuel : le directeur du travail en charge du pôle T, la Responsable d'Unité Territoriale (RUT), l'adjoint à la RUT en charge des recours hiérarchiques. De plus, quatre inspecteurs du travail, trois contrôleurs du travail et deux secrétaires ont été rencontrés.

En outre, un certain nombre de documents nous ont été fournis, dont :

- La note de présentation de WIKI'T remise au CHSCT lors de la réunion du 5 février 2015,
- Le document présenté au CHSCT lors de la réunion du 5 février et portant sur l'analyse de la Direction Générale du Travail sur les changements apportés par WIKI'T et les mesures d'accompagnement,
- Les fiches de postes d'assistant au contrôle, de contrôleur du travail, d'inspecteur du travail et de Responsable d'Unité de Contrôle,
- La déclaration à la CNIL,
- Un article rédigé par M. Calvez pour *Le Droit Ouvrier* en février 2015,

- Le bilan social 2013,
- Les organigrammes de la Direction Générale du Travail,
- Différents documents concernant l'utilisation de CAP SITERE, WIKI'T, etc.

A l'issue de cette première phase, deux réunions distinctes ont été organisées concernant le pré-diagnostic : une entre l'équipe d'intervenantes et l'Administration, puis une entre l'équipe d'intervenantes et le CHSCT M. Un document écrit par le cabinet et reprenant les éléments présentés a été remis.

Un diagnostic

Au cours de cette phase, nous avons réalisé une analyse de l'activité de travail en lien avec l'outil WIKI'T. Cette analyse s'appuie notamment sur des observations de l'activité des agents aux postes de travail accompagnées d'échanges concernant l'outil.

Lors de cette phase, nous sommes retournées sur les deux unités territoriales pilotes : les unités territoriales du Vaucluse et d'Eure et Loir. Différentes saisies réalisées par des agents de contrôle et des secrétaires dans WIKI'T ont été observées et des échanges avec les agents concernant cet outil ont eu lieu.

L'objectif de ce diagnostic est double :

- D'une part, apprécier la qualité de l'interface homme-machine ;
- D'autre part, mesurer l'impact de l'utilisation de WIKI'T sur les processus de travail au sein des unités territoriales.

En d'autres termes, il s'est agi d'évaluer les conséquences de l'introduction de l'outil sur les contenus et les conditions du travail par l'analyse des contraintes et des possibles générés par l'outil en fonction des objectifs d'action que se fixent les travailleurs dans la réalisation de leurs missions : nature des difficultés rencontrées et fréquence, caractère durable ou transitoire des solutions construites. L'accent est mis sur les modalités pour lesquelles l'outil peut être au service du travail aux plans individuel et collectif.

Pour remplir le second objectif, il était nécessaire de comprendre les situations actuelles du travail (phase de pré-diagnostic), afin de pouvoir les mettre en parallèle avec la compréhension des situations futures (projet et phase de diagnostic). Seul ce travail peut nous permettre d'identifier les écarts.

A l'issue de cette deuxième phase, deux réunions distinctes ont été organisées concernant l'avancement des travaux et les premières conclusions : une entre l'équipe d'intervenantes et l'Administration, puis une entre l'équipe d'intervenantes et le CHSCT M. Un document écrit par le cabinet et reprenant les éléments présentés a été remis.

L'élaboration du rapport

Le rapport écrit et sa synthèse ont été remis à la Direction Générale du Travail le 1^{er} septembre. La diffusion de ces documents aux acteurs concernés est à sa charge.

Le rapport écrit remis présente le diagnostic réalisé et des pistes de recommandations, afin de faciliter la mise en place, l'appropriation de l'outil et d'envisager certaines évolutions de l'outil pour la seconde version.

Une présentation des principaux résultats de l'étude et un échange avec l'instance CHSCT M sont prévus à l'ordre du jour d'une réunion organisée le 8 septembre 2015.

Enfin, même s'il est entendu que nous gardons l'entière responsabilité de l'analyse réalisée, il a été envisagé que certaines remarques puissent néanmoins être intégrées au rapport. A l'issue de cette réunion, une version amendée du rapport pourra être remise.

I - 3. Déroulement de l'expertise

L'expertise a débuté les 29 et 30 avril 2015 par une rencontre avec le directeur adjoint de la Direction Générale du Travail, une réunion de lancement, une présentation de l'outil REDAC, une présentation des 6 processus métier visés par l'étude sur l'outil CAP SITERE, une présentation des 6 processus métier visés par l'étude sur l'outil WIKI'T et un entretien avec un ancien responsable adjoint de pôle travail.

La semaine du 4 mai 2015, nous avons réalisé, sur les deux sites pilotes, des entretiens individuels avec des agents et des observations ouvertes sur l'outil CAP SITERE. Les 4 et 5 mai 2015, nous nous sommes rendues sur le site de Chartres et les 6 et 7 mai 2015, sur celui d'Avignon.

Nous avons ensuite exposé notre pré-diagnostic, le 20 mai 2015 au CHSCT M et le 27 mai 2015 à l'Administration. Précisons que la rencontre du 20 mai 2015 a été la première rencontre de l'équipe d'intervenantes avec le CHSCT M.

Le 15 juin 2015, nous avons réalisé des entretiens avec les acteurs suivants : la Direction des Systèmes d'Information, l'assistance à maîtrise d'ouvrage sur le projet (ORESYS) et le responsable du service DASC 2.

La phase d'observation de l'activité des agents sur le nouvel outil WIKI'T a eu lieu les 24 et 25 juin 2015 pour le site pilote de Chartres et les 1^{er} et 2 juillet 2015 pour le site d'Avignon. Ce sont essentiellement des observations qui ont été effectuées.

Le 29 juin 2015, nous avons rencontré l'agent en charge de la nomenclature et l'agent en charge de travailler sur le métier de secrétaire et sur son évolution, afin de compléter les éléments recueillis.

Les 8 et 22 juillet 2015, deux intervenantes de l'équipe se sont rendues, sur une demi-journée, à la Direction Générale du Travail afin de travailler sur WIKI'T en salle de recette.

A ce stade des travaux, deux réunions distinctes se sont tenues le 28 juillet 2015. Une avec l'Administration puis une avec le CHSCT M, afin de réaliser un point concernant l'avancement des travaux et les premières conclusions du diagnostic.

Pour finaliser le diagnostic, une dernière journée d'observations a été réalisée le 18 août 2015 sur le site pilote de Chartres par deux intervenantes de l'équipe.

Le rapport et sa synthèse ont été remis le 1^{er} septembre 2015.

Nous tenons à remercier l'ensemble des agents qui ont participé à ce travail pour leur disponibilité et leur accueil.

Précisions concernant le déroulement de l'étude

Il nous paraît nécessaire de poser quelques faits concernant le déroulement de notre intervention.

Concernant le périmètre de l'étude, nous avons eu accès à deux sites, les sites pilotes, ce qui ne représente pas un échantillon représentatif. Toutefois, malgré des organisations du travail différentes, une certaine redondance a émergé. En conséquence, nous considérons que les éléments mis en avant dans ce rapport peuvent concerner une part non négligeable d'agents de l'inspection du travail.

Concernant le démarrage de l'étude, précisons qu'il s'est déroulé dans une certaine urgence, puisque nous avons démarré les travaux les 29 et 30 avril 2015 et que la semaine suivante nous avons dû réaliser les deux déplacements sur les sites pilotes (le déploiement de WIKI'T étant prévu la semaine qui suivait), afin de pouvoir avoir une compréhension de la situation actuelle.

Concernant le déroulement des phases terrain, nous n'avons pas pu observer l'ensemble des six processus métier définis par l'Administration. En effet, lors de nos journées d'observations, aucun agent n'a eu à réaliser le signalement d'un AT grave ou mortel à la hiérarchie ou un publipostage. Nous avons cependant pu simuler ces processus sur un poste de recette WIKI'T à la Direction Générale du Travail (DGT). A ce propos, nous n'avons pas pu bénéficier de l'accès à distance à WIKI'T prévu initialement dans le cahier des clauses particulières. Nous comprenons les problématiques techniques et de confidentialité liées à la mise en place de ce dispositif mais nos marges de manœuvres en ont été impactées.

En outre, le second déplacement sur le site pilote d'Avignon a été organisé en début de période de congé estival. Peu d'agents étaient présents, ce qui a réduit les observations d'activité possibles.

De manière globale, notons que l'Administration a répondu positivement à nos demandes d'entretiens et de documents.

Pour finir, nous souhaitons préciser que la première rencontre avec le CHSCT M a eu lieu le 20 mai 2015, donc après le démarrage des travaux et la construction du pré-diagnostic. Cette situation implique que nous n'avons pas pu recueillir son point de vue et analyser sa demande avant le démarrage et le cadrage de l'étude.

II – Présentation du projet WIKI'T

Ce chapitre expose les grandes lignes du projet informatique que la Direction Générale du Travail souhaite mettre en place. Les éléments présentés sont issus de deux documents :

- « *WIKI'T - Note de présentation au CHSCT* » (5 février 2015),
- L' « *analyse de la DGT sur les changements apportés par WIKI'T et présentation des mesures d'accompagnement* » (version du 21/01/2015).

Suite à cet exposé, nous nous intéresserons à la conduite de projet mise en œuvre et aux conséquences de celle-ci sur les conditions de travail et de santé des agents.

II - 1. Synthèse des informations contenues dans les documents remis au CHSCT concernant le projet

Genèse et objectifs du projet WIKI'T

A l'heure actuelle, les agents de l'inspection du travail ont à leur disposition un ensemble d'outils informatiques, dont : CAP SITE RE, REDAC, DELPHES, etc.

L'arrêt de maintenance du progiciel PIVOTAL, socle de l'outil CAP SITE RE, était programmé pour 2013. L'Administration était donc amenée à prendre une décision sur la suite des événements : continuer avec cette technologie qui comporte des limites techniques ou rechercher une technologie éprouvée. L'Administration a décidé de mettre en place un outil basé sur une technologie éprouvée. Le progiciel « *Dynamics* », reposant sur la technologie Microsoft, a été retenu.

En outre, l'Administration souhaitait, par le biais de ce projet, améliorer l'ergonomie et la performance de l'outil mis à disposition des agents.

Plus précisément, l'Administration a recherché à augmenter la facilité d'usage de l'outil en réduisant la charge de saisie (réduction du temps de traitement, adaptation aux besoins, simplicité d'utilisation, etc.). Les principales orientations poursuivies étaient :

- Une refonte logicielle à périmètre fonctionnel constant.
- Une aide à la rédaction généralisée proposant des modèles nationaux.
- La création d'une fiche synthétique d'établissement et de chantier transmissible par courriel.
- Le chaînage des interventions successives proposé automatiquement.
- La gestion des plans d'action avec intégration des questionnaires dans l'application.
- Un reporting allégé et automatisé.

- Une fonction de pilotage opérationnel.
- Une mesure de l'activité collective et non individuelle.
- Une fonction d'échange par courriel entre agents compétents sur une entreprise à structure complexe.
- La possibilité d'ajouter des pièces jointes sans contraintes de format.
- La couverture des procédures de recours et des suites judiciaires.
- La reprise des données de CAP SITERE.
- Le maintien des liens avec les applications périphériques existantes.
- La création d'une interface avec MARS.

Le déploiement de ce nouveau système d'information est envisagé par lots successifs dont l'ordonnancement est déterminé par la priorité et l'enrichissement progressif des fonctionnalités.

Bénéfices apportés par WIKI'T

Ce nouvel outil renouvelle l'ergonomie de l'outil informatique. Cet outil s'inscrivant dans l'environnement d'Office 2010 (déployé en 2014 au sein de l'inspection du travail), l'appropriation est estimée facilitée. De plus, un travail d'homogénéisation des écrans a été réalisé : un ordre identique des onglets d'un formulaire à un autre a été mis en place, les champs obligatoires ont été regroupés en haut de page, des listes de valeurs ont été construites pour remplir les champs, les modalités de saisie ont été unifiées (l'utilisateur ne peut saisir une intervention qu'après avoir choisi l'entité sur laquelle il veut l'ajouter), etc.

Ce nouvel outil enrichit le dossier d'établissement. Le dossier comprend trois formulaires : un formulaire de synthèse, un formulaire détaillant les données générales relatives à l'établissement, un formulaire sur les conditions de travail. Les informations relatives aux élections professionnelles sont renseignées automatiquement via une interface avec un autre système d'information, le dossier d'établissement reçoit les déclarations dématérialisées d'accident du travail. Les utilisateurs peuvent mettre à jour, enrichir le dossier d'établissement, les événements sont saisis depuis le dossier d'établissement, les courriers sont stockés dans le dossier. Ainsi, chaque agent peut enrichir un dossier d'établissement et chaque utilisateur a accès aux données y figurant.

Ce nouvel outil améliore le suivi des contrôles et des procédures. Quand un événement est saisi dans l'outil, un nouveau dossier est créé et les événements qui suivent en lien avec ce premier événement sont ainsi regroupés dans ce dossier. Cela permet d'accéder à l'historique de l'ensemble des éléments composant l'évènement.

Ce nouvel outil met à disposition une aide à la rédaction personnalisable. Des modèles de courrier, allant du simple modèle vierge au modèle plus élaboré, sont proposés. La nomenclature intégrée à l'outil d'aide à la rédaction permet d'ajouter les articles. L'agent peut modifier le courrier, tant qu'il n'est pas finalisé. Une fois fini et transmis, le courrier se transforme en pièce jointe (format PDF), il est visible par les utilisateurs de WIKI'T. Si un agent souhaite réutiliser un paragraphe d'un courrier, il a la possibilité de le transformer en paragraphe de bible locale.

Ce nouvel outil permet l'échange d'informations dématérialisées. L'agent peut via l'outil WIKI'T transmettre des informations à un service ou un agent de son choix.

Ce nouvel outil est accessible par tous les agents de l'inspection du travail. Différents profils donnant accès à différents droits spécifiques de consultation et de création/modification existent.

Le suivi opérationnel et l'outil de pilotage WIKI'T

Ce nouvel outil permet le suivi opérationnel de l'activité des agents : *« le rendu compte de l'activité de l'agent ne donne plus lieu à une saisie des agents. Ils rédigent leurs suites à intervention via le module d'aide à la rédaction. Les articles visés dans le courrier viennent automatiquement enrichir le CREMA »*.

Deux types de CREMA sont disponibles : le CREMA d'un agent éditable uniquement par l'agent et en cas de nécessité par l'administrateur ; le CREMA d'un service éditable par les agents du service et l'encadrement.

Ce nouvel outil aide au pilotage de l'action en permettant de réaliser des portraits de service ou de section afin de caractériser les territoires affectés aux différents services et les actions qui y sont menées. Ce nouvel outil permet le suivi de la réalisation des plans d'actions par service et par plans d'actions. Le pilotage se réalise aussi via un second outil, DELPHES.

Analyse des changements apportés par WIKI'T¹

Les nouveautés apportées par l'outil sont, entre autres, une amélioration du partage d'informations, une facilitation de la recherche et l'apport d'une aide à l'action et l'animation du service.

Ces nouveautés induisent des modifications de pratiques. Une analyse de ces modifications a été réalisée pour différents processus métiers et pour les différentes catégories d'agents.

Pour le processus métier *« saisir une visite de contrôle et sa suite »*, par exemple, les changements identifiés par la Direction Générale du Travail sont les modalités de recherches, l'aide à la rédaction du courrier, le report automatique des articles visés dans la suite à intervention, l'enregistrement automatique de la pièce jointe dans le dossier d'établissement et le dossier d'établissement consultable par tous, y compris les pièces jointes.

Une analyse des modifications générées a également été réalisée pour les processus métier suivants : saisir une contre-visite et sa suite, saisir un contrôle dans le cadre d'un plan d'action, signaler un AT grave ou mortel à la hiérarchie, traiter une demande de

¹ *Analyse de la DGT sur les changements apportés par WIKI'T et présentation des mesures d'accompagnement* (version du 21/01/2015).

licenciement d'un salarié protégé, traiter un recours hiérarchique, traiter un recours contentieux direct et suivre ce contentieux, réaliser un publipostage.

Pour les catégories d'agents, l'analyse des changements est réalisée sur trois axes : le métier, les processus et organisation, et le système d'information. Pour les agents compris dans le périmètre de notre étude, nous avons repris les éléments d'analyse posés dans le document remis au CHSCT.

Pour les agents de contrôle (contrôleur du travail et inspecteur du travail) dont la mission est le contrôle et conseil aux entreprises relatifs à l'application de la législation, l'amélioration de l'effectivité de la législation, les changements identifiés sont :

- Pour le métier : WIKI'T apporte une aide au contrôle grâce aux informations contenues dans les dossiers d'établissement ; WIKI'T apporte une aide à la rédaction, en proposant des modèles de courrier adaptables par l'utilisateur.
- Pour les processus et organisation : les suites à intervention sont rédigées directement dans l'outil ; l'agent de contrôle reçoit et transmet des informations par l'application.
- Pour le système d'information : intégration dans un seul outil des fonctionnalités de CAP SITERE, REDAC et RHRC ; tous les actes concernant une même affaire sont intégrés dans un dossier unique ; l'outil d'aide à la rédaction consiste à accéder à Word via WIKI'T ; WIKI'T permet l'accès en lecture seule à tous les courriers rédigés depuis l'outil d'aide à la rédaction ; WIKI'T prévoit le report automatique des articles visés dans les courriers, sur les suites à intervention.

Pour les assistants au contrôle (secrétaires) dont la mission est l'information des usagers, la contribution au bon fonctionnement de l'unité de contrôle et l'assistance des agents de contrôle, les changements identifiés sont :

- Pour le métier : WIKI'T permet à l'assistant au contrôle de s'impliquer en préparation des contrôles, en assistance sur des dossiers en cours, en rappel des obligations des entreprises.
- Pour les processus et organisation : WIKI'T nécessite de revoir la répartition des saisies au sein des unités de contrôle, sur la base d'une organisation définie localement.
- Pour le système d'information : l'intégration dans un seul outil des fonctionnalités de CAP SITERE, REDAC et RHRC ; WIKI'T porte plusieurs nouveautés en termes de fonctionnalités (la refonte du publipostage, les transmissions réalisées directement dans l'outil, le regroupement des actes d'une même affaire dans un dossier unique facilitant la recherche d'une instance, et permettant de prendre connaissance de son historique) ; la suppression de la saisie des procès-verbaux d'élection.

Pour les Responsables d'Unités de Contrôle (RUC) dont la mission est l'animation, le pilotage et l'appui au collectif des agents de contrôle et d'assistance composant l'unité de contrôle, les changements identifiés sont :

- Pour le métier : WIKI'T apporte une aide à l'animation d'une unité de contrôle, permet de mieux connaître son territoire avec le portrait de service, de préparer en amont les actions collectives, de partager une bible locale, de suivre l'activité de service et les plans d'action.
- Pour les processus et organisation : WIKI'T facilite la communication, le partage et l'échange d'information au sein de l'unité de contrôle (transmissions, dossier d'établissement ...); une unité de contrôle correspond à une équipe, dans WIKI'T, les droits d'accès sont paramétrés au niveau de cette équipe ; WIKI'T permet le suivi des dossiers et la gestion des instances.
- Pour le système d'information : WIKI'T porte plusieurs nouveautés en termes de fonctionnalités, par exemple : portrait de service, suivi des grands dossiers, suivi des plans d'action ; il a uniquement accès au CREMA collectif de l'unité de contrôle.

Les conclusions de cette analyse sont que :

- Les changements apportés par WIKI'T sont essentiellement des changements sur l'axe système d'information.
- Les acteurs métier étudiés dans l'analyse sont impactés de façon homogène.

Accompagnement

Un certain nombre de mesures d'accompagnement de ces changements est mis en œuvre par la Direction Générale du Travail.

Ainsi, le dialogue social a été ouvert fin 2014 afin d'impliquer les parties prenantes, des communications ont été faites en direction des agents et l'encadrement a été impliqué tout au long du déploiement.

De même, une formation de deux jours, assurée par les formateurs relais, est prévue ainsi que des modules de e-learning, et une assistance utilisateurs est mise en place.

En outre, à chaque phase de construction de l'outil et du dispositif d'accompagnement, des groupes utilisateurs ont été sollicités.

Enfin, le déploiement a été prévu en deux temps : une phase pilote, puis une phase de généralisation par vagues. Un temps est laissé entre ces deux phases afin de permettre un retour d'expérience et des ajustements. Une nouvelle version suite à la généralisation est prévue.

II - 2. Regard critique sur la conduite de projet mise en œuvre par la Direction Générale du Travail (DGT)

Les documents projets

Suite à la lecture des documents remis au CHSCT M, un certain nombre d'observations peuvent être reportées.

Une analyse centrée sur les processus métier

« Nous nous sommes appuyés sur les process de travail des agents pour construire l'outil (...) », un acteur de l'Administration.

De manière générale, il ressort qu'une quantité limitée d'informations concernant l'organisation du travail actuelle et future est posée dans ces documents. Ainsi, la présentation de l'organisation du travail actuelle se retrouve dans les schémas des processus métiers et la définition des missions des différentes catégories d'agent. L'organisation future apparaît au travers des changements identifiés par la Direction Générale du Travail dans les schémas des processus métiers suite à la mise en place du projet. Cette description de l'évolution de l'activité de travail actuelle et future est faite au travers de logigrammes reprenant le déroulement des processus du point de vue de l'outil informatique. L'action concrète opérée par les agents en interaction avec cet outil n'est pas explicitée.

En conséquence, la description de ces changements reste au niveau de la prescription et centrée sur l'outil. Pour exemple, les changements identifiés pour le processus métier « saisir une contre-visite et sa suite » sont : « *la liaison entre l'intervention initiale, les suites et la contre-visite dans le même dossier (chaînage)* » ainsi que « *la consultation de l'ensemble des actes chaînés dans un même sous-dossier* ». Ces changements sont le résultat du travail dans l'outil mais qu'est-ce que cela induit dans l'activité de l'agent pour atteindre ce résultat ?

De même, les changements identifiés pour le métier d'agent de contrôle sont : « *WIKI'T apporte une aide au contrôle grâce aux informations contenues dans les dossiers d'établissement ; WIKI'T apporte une aide à la rédaction, en proposant des modèles de courrier adaptables par l'utilisateur* ». Ces changements indiquent des possibilités d'aide de l'outil pour l'agent mais quelle plus-value concrète apporte cet outil par rapport aux outils actuels (dossier papier, ancien courrier, bible locale) et quels changements induits dans l'activité de l'agent ?

La perception de ces liens entre l'outil et l'activité réelle des agents et les conséquences de la mise en place de l'outil sont, d'ailleurs, minimisés, voire niés par la formulation de certaines phrases. Il est, par exemple, indiqué que WIKI'T permettra une amélioration des suivis des contrôles et des procédures, compte tenu du fait que lors de la saisie d'un événement dans l'outil, un nouveau dossier est créé (le dossier d'affaires) et ainsi, « *les événements suivants en lien avec ce premier événement seront regroupés dans ce dossier* ». Or, ce regroupement ne se fait pas automatiquement, il nécessite au préalable que

l'agent aille rechercher ce dossier d'affaires ou l'événement premier pour inscrire les événements en lien. Si l'agent ne réalise pas ce préalable, l'évènement saisi ne sera pas intégré au dossier d'affaires.

De même, il est précisé que « *le rendu compte de l'activité de l'agent ne donne plus lieu à une saisie des agents. Ils rédigent leurs suites à intervention via le module d'aide à la rédaction. Les articles visés dans le courrier viennent automatiquement enrichir le CREMA.* ». Or, pour que ce rendu compte « automatique » de l'activité de l'agent se fasse il faut que l'agent saisisse l'intervention et utilise l'aide à la rédaction de l'outil et surtout saisisse les articles de loi à partir de la nomenclature, sinon aucun compte rendu n'est remonté.

Enfin, des évolutions majeures sont posées sans plus de détail. Concernant le métier d'assistant/secrétaire, il est indiqué : « *WIKI'T nécessite de revoir la répartition des saisies au sein des UC, sur la base d'une organisation définie localement* », alors que pour une part non négligeable d'assistants/secrétaires cette activité de saisie représente une part importante de leur activité. Des éléments sur la répartition des tâches prévue, les changements d'organisation du travail induits, les évolutions des missions, etc. auraient dus être posés.

En d'autres termes, la description de l'activité posée dans les documents remis au CHSCT est centrée sur la prescription et les changements sont regardés du point de vue des processus métier et de l'outil, et peu du point de vue des agents et leur activité.

Prenons le processus métier « *saisir une visite de contrôle et sa suite* », par exemple, les changements identifiés par la Direction Générale du Travail sont les modalités de recherches, l'aide à la rédaction du courrier, le report automatique des articles visés dans la suite à intervention, l'enregistrement automatique de la pièce jointe dans le dossier d'établissement et le dossier d'établissement consultable par tous, y compris les pièces jointes. Ces changements sont centrés sur l'outil, mais pour l'agent : en quoi l'activité de l'agent est-elle impactée : dans quelle(s) mesure(s) les modalités de recherches, l'aide à la rédaction, le report automatique des articles visés évoluent-ils ? Quel(s) impact(s) pour l'activité de l'agent ? Les saisies à réaliser sont-elles moindres, facilitées ? L'accès aux informations est-il facilité et les informations disponibles sont-elles fiables et exhaustives ? Quel bénéfice pour l'agent de pouvoir consulter l'ensemble des dossiers d'établissement et les pièces jointes ? Il en est de même concernant la description des changements par catégorie, elle est centrée sur des fonctionnalités de l'outil et n'indique pas le(s) bénéfice(s) attendu(s) pour l'agent dans son activité au quotidien.

A ce propos, un certain nombre de bénéfices mis en avant semblent être déjà des fonctionnalités possibles aujourd'hui non utilisées de façon systématique. Ainsi, l'incrémentation des articles de loi visés dans un courrier rédigé dans REDAC se fait automatiquement dans CAP SITERE. Si l'agent renseigne l'intervention avant d'utiliser l'aide à la rédaction, un certain nombre d'éléments sont reportés automatiquement dans le courrier, s'il utilise REDAC. Les plans d'action peuvent être renseignés dans CAP SITERE. Si l'agent met le courrier en pièce jointe dans CAP SITERE ou utilise REDAC pour le rédiger, le courrier est accessible à d'autres agents.

En conclusion, le contenu des documents remis au CHSCT ne facilite pas l'appréciation des évolutions de l'organisation du travail et des conditions de travail des agents suite à la mise en place du projet, puisque la mise en parallèle de l'organisation actuelle et future n'est pas posée clairement et qu'une part des éléments posés dans ces documents apparaît déconnectée d'une analyse de l'activité de travail, ce qui risque de se traduire par une part d'inadaptation de l'outil à l'activité de travail des agents (cf. chapitres IV et V).

Une analyse a priori des risques partielle

L'employeur doit réaliser une analyse a priori des risques sur la future organisation du travail : il faut analyser a priori l'impact/les impacts de la future organisation du travail sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des salariés (art. L. 4121-3).

Les éléments présentés évoquent partiellement les impacts possibles sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des salariés suite à la mise en place du projet. Comme nous venons de l'indiquer, les documents présentent les bénéfices attendus du projet du point de vue de la prescription. L'analyse des impacts du point de vue du travail des agents n'est pas précisée dans ces documents.

Cette étude a priori des risques n'est pas exhaustive et en conséquence ne permet pas d'assurer que les conditions de travail, la santé, la sécurité des salariés ne seront pas dégradées suite à la mise en œuvre de ce projet. Or, le législateur demande à l'employeur de ne pas dégrader les conditions de travail des salariés suite à la mise en place d'un projet.

Éléments concernant la conduite de projet mise en œuvre par la Direction Générale du Travail pour le projet WIKI'T

Les éléments exposés concernant la conduite de projet mise en œuvre sont le reflet des éléments recueillis lors des entretiens à ce sujet. Aucun des documents nous ayant été remis ne présente cette conduite.

La conduite de projet

Une réflexion concernant le système d'information de l'inspection du travail a initialement débuté quand l'intégrateur a annoncé qu'il arrêterait la mise à jour du logiciel. En 2012, après réflexion, la DSI a choisi la technologie CRM Microsoft et a posé le choix d'une aide à la rédaction intégrée. Le projet a été lancé en juillet 2012.

Deux prestataires ont été choisis pour accompagner la DSI et la DGT dans ce projet : ORESYS pour la maîtrise d'ouvrage et CGI pour la maîtrise d'œuvre.

Plus précisément, ORESYS avait pour mission de réaliser le relevé des besoins auprès des utilisateurs. Le groupe utilisateurs WIKI'T était composé de 10 agents : 1 Directeur d'Unité Territoriale, 1 Responsable d'Unité de Contrôle, 2 inspecteurs du travail (en section d'inspection), 5 contrôleurs du travail (4 en section et 1 agent de traitement informatique) et 1 assistant au contrôle.

Ces relevés étaient ensuite traduits par ORESYS et transférés à l'intégrateur (CGI) qui réalisait les spécifications. Quinze jours après, les spécifications réalisées étaient proposées au groupe utilisateurs qui validait ou émettait des observations afin de faire évoluer ces spécifications. Généralement, un atelier de conception s'accompagnait d'un atelier de validation. Pour certains processus, deux ateliers de conception ont été nécessaires.

Le projet a été découpé en trois modules opérationnels qui ont nécessité plusieurs ateliers de travail. Le module 1 a couvert 4 ateliers et avait pour objet de simplifier l'interface. Le module 2 a nécessité 26 ateliers afin de travailler sur les processus métiers (événement, MP-AT, licenciement économique, etc.). Un troisième module avait pour objet de récupérer l'expression des besoins. Il a compté 8 à 9 ateliers avec le groupe utilisateurs et des éléments nouveaux comme le portrait de service ont émergé lors de ce module.

La recette de l'outil s'est faite progressivement, jusqu'à une livraison de la version « finale » en septembre/octobre 2014.

La première information du CHSCT concernant le projet WIKI'T a eu lieu en novembre 2014. La consultation du CHSCT a été mise à l'ordre du jour de la réunion du 5 février 2015.

« C'est la première fois que le CHSCT et le comité technique ministériel sont associés autant en amont dans la mise en œuvre d'un projet » (un acteur de l'Administration).

L'information générale des agents concernant la mise en place de ce nouvel outil est récente : *« c'était il y a 8 à 9 mois »* (plusieurs agents). Les agents de l'inspection du travail n'ont pas participé au travail de conception de l'outil, d'analyse des besoins. Des observations ont pu être faites, par un nombre réduit d'agents, suite à une présentation de l'outil réalisée au moment de sa finalisation.

L'outil a été déployé en phase test sur les sites pilotes le 11 mai 2015. Des COPIL ont été constitués afin de suivre ces phases de déploiement.

Un contexte d'évolution organisationnelle continue

La mise en œuvre de ce nouvel outil intervient dans le *« contexte général de réforme de l'inspection du travail auquel l'outil va participer même si au départ il n'est pas lié »* (un responsable). Il répond aux objectifs de la réforme « Ministère Fort » en ce sens qu'il peut permettre d'*« agir plus collectivement pour renforcer l'efficacité »* de l'action du système d'inspection du travail². Il a été *« réfléchi pour rendre le travail plus collectif, plus visible et améliorer le taux de saisie »* (un responsable).

En effet, l'augmentation du taux de saisie, en baisse constante depuis 2010, est un enjeu important pour la Direction Générale du Travail, ces saisies permettant de rendre

² Pour un Ministère du Travail Fort, dossier d'information Inspection du travail, Novembre 2013

compte et de justifier l'activité de l'inspection du travail auprès de deux autorités que sont le Bureau International du Travail (BIT) et le Parlement.

Pour l'élaboration du rapport BIT, une extraction des données de CAP SITERE est réalisée sous forme d'un fichier en format csv. Ce fichier est ensuite retravaillé pour faire ressortir les thématiques correspondant au sommaire du rapport.

Ainsi, l'annonce de la modification de l'organisation de l'inspection au niveau territorial (en lien avec le projet initié par M. Sapin) a été faite dans la même temporalité. En conséquence, même si au départ le projet WIKI'T est un projet distinct du projet « Ministère fort », la temporalité de mise en place amène un déploiement concomitant.

La Direction Générale du Travail a dû prendre en considération les enjeux et objectifs de cet autre projet dans la conception de l'outil. Pour exemple, la fonction de Responsable d'Unité de Contrôle a été créée avec la réforme « Ministère fort », certaines fonctionnalités liées à cette fonction ont été réfléchies. De même, l'idée de partage d'information au niveau national répond aux objectifs de travail plus collectif posé par le projet « Ministère fort ».

Améliorations à apporter à cette conduite de projet au niveau ...

... de la conception

Les organismes de prévention (INRS, ANACT) recommandent d'associer les salariés à la réflexion par des groupes de travail. En effet, chacun comprend les problématiques à sa façon et selon la position qu'il occupe dans l'organisation. Par le biais de ces groupes, il est possible de partager et ainsi construire un diagnostic commun sur la base duquel discuter les évolutions. Cette réflexion commune permet alors de poser un certain nombre d'éléments du quotidien, de réfléchir à ce qu'il est important de sauvegarder et de trouver des compromis partagés. Cette analyse permet aussi d'évaluer les risques professionnels et les conditions de travail attendus.

Les propositions émanant de ces groupes sont ensuite arbitrées par un comité de pilotage, généralement constitué du chef d'entreprise, de son représentant ou du chef de projet, des représentants du ou des groupe(s) de travail, des représentants du personnel ou du CHSCT, du médecin du travail et des intervenants extérieurs.

Il est important de mettre en place une démarche de conception ancrée dès le départ dans les questions de l'activité, des risques professionnels et des conditions de travail. En effet, la prise en compte des besoins des salariés est importante, compte tenu des limites que portent les actions correctives et de leur coût souvent élevé. Sans cet effort, la réalité du travail peut être sous-estimée lors de la conception des projets et des écarts émergent entre ce qui est théoriquement prévu et le réel du travail, ce qui se traduira par des contraintes pour les salariés.

La conduite de projet mise en œuvre par la Direction Générale du Travail ne répond pas complètement à ces recommandations. Ainsi, il apparaît que la prise en compte des agents est restée limitée : un groupe unique d'utilisateurs a été constitué et il ne nous a

pas été évoqué l'existence d'un COPIL dans lequel des représentants du personnel auraient été impliqués lors des phases de conception.

Le projet ayant été lancé en 2012, plusieurs groupes de travail auraient pu être constitués, les agents des sites pilotes auraient pu être associés dès la conception et non au moment de la phase de déploiement. En résumé, les agents auraient pu être informés et associés plus précocement au projet, ce qui aurait certainement enrichi la phase de conception et facilité l'adhésion des agents au projet.

De même, certaines évolutions majeures comme celle de la fonction de secrétaire vers une fonction d'assistant au contrôle auraient pu être réfléchies simultanément. Cette réflexion en amont aurait évité/réduit l'émergence de tensions liées aux questionnements de certains sur leur avenir et aurait permis de préparer les transferts de charges de travail entre certains agents (agents de contrôle et secrétaires).

Enfin, les compromis réfléchis et posés auraient aussi pu réduire les craintes des agents de voir une dégradation importante de leurs conditions de travail. En effet, ce qui peut être interprété comme de la résistance au changement est en fait, généralement, le résultat de cet accompagnement non optimum du changement et d'une certaine anticipation par les agents des effets négatifs attendus. Le questionnement des représentants du personnel au CHSCT illustre d'ailleurs ces craintes.

Ainsi, une étude technique remise au Ministère par CGI (maîtrise d'œuvre) concernant les « *personnalisations diverses MS CRM* » en réponse à des questions soulevées lors d'un atelier datant du 17/12/2014 indique qu'« *il n'existe pas de moyen technique pour identifier la fenêtre principale et provoquer le retour sur celle-ci. (...) A date, il n'est pas possible de s'affranchir du mode de fonctionnement et des ouvertures de fenêtres en pop up.* » Ainsi, il est clairement précisé qu'« *on ne peut désactiver ce comportement (le multifenêtrage) sur MS CRM* ».

Nous ignorons quelle a été la prise en compte et le traitement de ces éléments par le groupe utilisateurs. Par contre, comme nous le verrons par la suite (chapitre IV), ce multifenêtrage constitue une contrainte dans l'activité et est l'objet de remontées du terrain plutôt négatives. Les marges de manœuvres pour agir aujourd'hui sont restreintes.

La phase de conception et de travail avec les utilisateurs peut permettre d'éviter ce type d'écueil. En effet, la conception se fait souvent en projection sur la future organisation sans prendre en compte l'expérience passée et l'activité des salariés. Ainsi, les directions considèrent généralement qu'il faut construire la nouvelle organisation, le nouvel outil, etc. pour que les travailleurs puissent réfléchir, se projeter.

« Si on pose comment travailler avec WIKI'T sans que les agents connaissent l'outil, cela n'aurait pas servi » (un acteur de l'Administration).

Mais ce fonctionnement implique que les travailleurs sont contraints de s'adapter au cadre construit a priori, puisque certains contours sont posés et souvent immuables. Or, en recourant aux méthodes développées par l'ergonomie, il est possible de réfléchir en

amont à comment travailler avec un outil qui se construit pour que cet outil soit adapté au mieux à l'activité des salariés et limiter les contraintes.

Avec l'application de ces démarches (ergonomique et de conduite de projet telle que recommandée par les organismes de prévention), certaines contraintes auraient pu être réduites ou discutées et faire l'objet de compromis acceptés par tous.

... de la finalité

L'outil WIKI'T, en tant que système d'information partagé, est présenté par la Direction Générale du Travail comme un outil au service de deux objectifs : favoriser le travail collaboratif entre les agents de contrôle et objectiver les actions de contrôle et de mesure de la performance. Ces objectifs peuvent être potentiellement contradictoires, dans le sens où la visée d'objectivation des actions de WIKI'T peut desservir la visée d'aide au travail collaboratif et impacter négativement son appropriation par les agents.

Ainsi, dans la déclaration à la CNIL, à la question de définition de « *la finalité ou l'objectif de votre traitement* » via l'outil WIKI'T, l'Administration répond :

« WIKI'T est une application informatique à destination du système d'inspection du travail (en remplacement de CAP SITERE), qui contient des dossiers électroniques d'établissements et qui permet le partage d'informations entre les agents. WIKI'T est également un outil de gestion des recours hiérarchiques et contentieux à l'encontre des décisions des services de l'inspection du travail. Par ailleurs, WIKI'T sert à recueillir l'activité des agents de contrôle (visites d'entreprises, courriers de suite à visite, décisions administratives...). L'application permet ainsi de mettre en œuvre le pilotage de la politique travail et d'établir le compte-rendu des actions réalisées au titre du BOP 111 devant le Parlement, ainsi que le rapport annuel à destination du bureau international du travail. » (Extrait de la déclaration à la CNIL).

Cette définition des objectifs de l'outil par l'Administration pourrait rejoindre celle des objectifs qu'attendent les agents de leur outil de travail. Pour un agent, l'objectif premier poursuivi est de trouver l'établissement contrôlé afin de saisir son intervention et sa suite et d'avoir accès à des informations fiables.

En d'autres termes, la présence de l'ensemble des informations liées à un événement dans le dossier d'établissement est un objectif commun à l'Administration et aux agents de contrôle. Par contre, l'utilité de cet objectif diffère. C'est au niveau de l'utilité que l'outil WIKI'T ne répond plus aux besoins des agents, puisqu'une partie des informations ne sont pas prises en compte dans l'outil. Les dossiers papiers restent la source fiable et complète d'informations.

De même, le recueil de l'activité de l'agent et de pilotage de l'activité via l'outil informatique peut être utile à l'Administration et aux agents (même s'ils connaissent l'état de leur activité par ailleurs). Les agents ne sont pas opposés à rendre compte de leur activité. Leur problématique est que ce rendu compte est chronophage et contraignant, voire finalement peu utile.

En effet, le manque de précisions ou plutôt les saisies obligatoires étant focalisées sur les besoins de la Direction Générale du Travail plus que sur celui des agents, ces saisies apparaissent accessoires aux agents. Pour exemple, la saisie des plans d'action demande uniquement de saisir s'il existe ou non une infraction mais la caractérisation de l'infraction n'est pas obligatoire. Or, plus que le nombre d'infractions, le type d'infraction semble nécessaire pour piloter l'action. De même, lors des saisies de signalement d'AT, la catégorie socioprofessionnelle et le type de contrat ne sont pas des champs obligatoires de saisie, alors que, dans ce cas également, ces informations sont utiles pour diriger l'action.

Ces faits tendent à indiquer que l'outil a été pensé plus dans une vision comptable que dans une vision opérationnelle. Le résultat est que les décisions prises concernant la conception de l'outil ne répondent pas pleinement aux objectifs poursuivis par les utilisateurs.

« Je ne vois pas la plus-value de cet outil pour moi. Pour la DGT, j'ai compris, par contre » (un agent de contrôle).

Une meilleure adéquation de l'outil à l'activité des agents des unités de contrôle et aux objectifs poursuivis par chacun des acteurs aurait pu être satisfaite si les agents avaient été associés.

... de la formation

« Elle était insuffisante, trop générale et pas adaptée à chacun » (un agent de contrôle)

La formation dispensée aux agents pour la prise en main de l'outil WIKI'T s'est réalisée sur ordinateur, en petits groupes de 6 à 8 agents toutes catégories confondues et sur une durée de deux jours. Le contenu était centré sur un ensemble de processus métiers sélectionnés.

Il ressort que cette formation ou « *information* » pour certains agents était axée sur la saisie de certaines actions, les éléments transmis étaient succincts et ne prenaient pas en compte l'intervention de plusieurs acteurs dans la réalisation de certaines procédures : « *le traitement des transmissions n'a pas été assez développé* » (une secrétaire).

En outre, les processus visés concernaient essentiellement l'activité des agents de contrôle et le contenu de la formation était le même pour tous les agents alors que les missions et besoins des uns et des autres diffèrent. Peu d'éléments concernant les processus liés à l'utilisation de l'outil par les autres catégories ont été transmis. Ainsi, les possibilités de consultation des données via WIKI'T ont à peine été évoquées. Ces consultations sont utiles pour les Responsables d'Unité de Contrôle et secrétaires/assistants au contrôle, par exemple.

Cette formation s'est déroulée environ un mois avant le déploiement de l'outil. Aucun support papier n'a été distribué lors de ces premières sessions, seul un support collectif

a été projeté au tableau. La prise de notes durant les sessions de formation a été difficile, voire impossible, du fait du rythme d'enseignement.

En conséquence, plusieurs agents expriment le souhait de bénéficier d'autres sessions de formation, souhait renforcé par le décalage entre le moment de la formation et la mise en œuvre concrète de l'outil (approximativement 1 mois). Ce délai, associé à l'absence de support papier, a entraîné des oublis qui se sont traduits dans la pratique par de nombreux tâtonnements et des chemins différents pour réaliser une même action. Ainsi, nous avons pu observer des manières différentes de faire pour réaliser une action simple comme trouver un établissement ou un chantier.

Concernant le manque de support papier, il s'est avéré que nombre d'agents ont imprimé le support informatique disponible sur l'Intranet, afin d'avoir un support et d'annoter des précisions. A ce sujet, suite aux remontées des sites pilotes et du cabinet sur ce point, la Direction Générale du Travail a construit un support papier dorénavant remis lors des sessions de formations.

Pour finir, précisons que les formateurs WIKI'T sont des agents des unités de contrôle : la proximité (sur le terrain) de cet appui est un atout pour la réactivité face aux sollicitations. Toutefois, les demandes et interruptions de tâches générées vont représenter une charge de travail supplémentaire pour ces agents.

Par ailleurs, certains sont des agents de contrôle et en conséquence sont par moment absents du bureau pour réaliser des contrôles. La Direction Générale du Travail a prévu environ 5 % de formateurs relais (200 formateurs pour 4000 agents). Un renfort de cet effectif serait sans doute profitable.

Pour résumer, il nous semble important :

- De construire et réaliser des sessions de formation dédiées à chaque catégorie d'agent, une présentation globale des processus reste nécessaire,
- De détailler davantage les explications des processus métier transmis, de prendre en compte l'intervention de différents acteurs dans certaines procédures,
- De s'assurer que le temps de formation de 2 jours est suffisant,
- De rapprocher les phases de formation des phases de déploiement et d'usage de l'outil,
- De continuer à distribuer un support papier lors de ces formations et d'adapter le rythme d'enseignement,
- De s'assurer que l'effectif de formateurs relais est adapté, compte tenu de l'effectif de l'unité territoriale et de la charge de travail de ces formateurs.

Conséquences identifiées par cette conduite du projet³

Une succession d'évolutions d'organisation

Comme nous l'avons évoqué, le Ministère du travail a vécu et vit encore aujourd'hui une succession d'évolutions dans son organisation. La dernière étant « *une des plus importantes depuis sa création* » (un responsable de l'Administration).

La question de l'organisation du travail est identifiée comme un facteur structurant la santé au travail. Elle est explicitement désignée, dans le septième principe général de prévention de l'article L. 4121-2 du Code du travail, comme une dimension des situations de travail à considérer. En effet, l'organisation du travail en place dans une entreprise détermine pour partie les conditions de travail auxquelles sont soumis les salariés.

Ce projet s'inscrit dans une suite de réorganisations qui se succèdent depuis quelques années. Or, vivre des changements fréquents et rapprochés est un facteur de risque psychosocial, et ce risque peut être majoré par la façon dont sont menés ces changements. Ces changements se succèdent sans retour d'expérience et sans échange sur les décisions prises.

Comme nous l'avons exposé précédemment, la conduite de projet mise en place et menée par l'Administration n'a pas suffisamment associé les agents, ce qui a abouti à la construction d'un projet de mise en place d'un outil de travail non construit collectivement.

Ainsi, la confrontation des agents avec les premiers éléments concernant ce projet, les échanges avec les collègues des sites pilotes, avec des formateurs, la navigation sur le e-learning, se sont traduits par une crainte de dégradation des conditions de travail. Pour les agents de contrôle, par exemple, l'outil actuel ne représente pas une plus-value pour la réalisation de leur travail, mais au contraire une charge de travail supplémentaire. WIKI'T leur semble renforcer cette représentation. Pour certaines secrétaires, cet outil modifie en profondeur leur travail et pour certaines, c'est un appauvrissement qui semble se profiler : perte de suivi des établissements, tâche de scannage à réaliser.

Un manque de reconnaissance

A ce contexte s'ajoute l'existence d'un sentiment de manque de reconnaissance. En effet, les modifications apportées par ces réorganisations à l'organisation du travail ont soulevé ou renforcé chez certains agents des questions de reconnaissance.

Pour les agents, et plus particulièrement les inspecteurs du travail, ces réorganisations ont eu pour conséquences de leur retirer leur fonction d'« encadrement » suite à la création de la fonction de Responsable d'Unité de Contrôle, de leur demander de réaliser une partie du travail réalisé jusque là par le secrétariat et de devenir membre d'un corps

³ Pour développer cette partie nous nous appuyons sur les travaux de Sahler, B. et coll. (2007), « *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail* », Editions réseau ANACT, Lyon.

unique d'agent de contrôle, ce qui pour certains gomme les efforts et la promotion que représentait l'accès à ce grade.

Pour les contrôleurs du travail, ces réorganisations les amènent à devoir passer un concours interne pour accéder à la formation d'inspecteur du travail et ainsi faire partie du corps unique. Or, cette évolution n'est pas forcément voulue par tous et ce concours peut être vécu comme une non reconnaissance de leurs compétences à prétendre à ce poste.

Pour les secrétaires, ces réorganisations aboutissent à une évolution pas forcément choisie non plus d'évolution de leur mission. En effet, pour une part, cette évolution se traduit par le retrait d'une partie de leurs tâches et de leur plus-value.

En résumé, chacun peut voir son métier dévalorisé.

Le manque de reconnaissance identifié peut être relié à la question : se rend-on compte de tout ce que je fais ? Et suis-je d'accord sur la mesure faite de mon travail ?

Les questionnements des Agents de Contrôle (AC) concernant l'outil et ce qu'il retient de leur activité traduisent cette question. Pour une part des AC, l'outil CAP SITERE ou WIKI'T renvoie à une vision comptable et incomplète de leur activité.

En effet, un procès-verbal peut représenter 11 heures de travail liées à la question d'un apprenti dans une boulangerie ou l'audition de 11 salariés suite au suicide d'un collègue. Dans les deux cas, le résultat est un procès-verbal mais il ne représente pas le volume de travail fourni et encore moins les enjeux avec lesquels l'agent de contrôle est en prise ou les stratégies déployées⁴. De même, un courrier reprenant 10 articles de loi pour un salarié sur une question de dépassement d'horaire ou un courrier reprenant ces mêmes articles mais concernant 582 salariés n'a pas la même portée en terme d'action mais ressortira comme équivalent (10 articles visés) dans l'outil.

Cette question de la représentativité du travail par les chiffres est fondamentale dans cette problématique de non reconnaissance du travail. D'autant que s'ajoute un manque d'exhaustivité de l'outil du fait de l'absence fréquente de la réponse de l'établissement. Une partie de l'historique est absente. De même, les actions de réponses aux usagers ne sont pas forcément prises en compte dans l'outil. De manière globale, les agents de contrôle regrettent qu'une partie non négligeable de leur travail ne soit pas prise en compte dans l'outil et a priori par l'Administration.

Les secrétaires également ont le sentiment que l'ensemble de ce qu'elles font n'est pas perçu pleinement. En effet, au-delà de la charge de tâches administratives, souvent réductrices, qui leur est attribuée, comme la frappe des courriers, leur travail est essentiel au bon fonctionnement des unités territoriales. La rédaction des courriers constitue pour certaines un réel travail de rédaction et construction et pas uniquement de frappe, et cette prise avec le travail de l'agent permet de répondre efficacement aux

⁴ Daniellou, F., Davezies, P., Chassaing, K., Dugué, B., Petit, J., & Garnier, I. *Le travail vivant des agents de contrôle de l'inspection du travail. Etude menée en Île-de-France (2009-2012)*. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social. Pages 93-95.

usagers et parfois d'alerter l'agent sur un établissement. De même, le classement des éléments dans les dossiers papiers des établissements est primordial pour que les agents aient accès à une information exhaustive.

Ainsi, même si le travail administratif est une activité, pour partie, « invisible » dans le sens où faire des photocopies, collecter des informations, les saisir, les contrôler, les analyser, suivre des indicateurs, constituer des dossiers, traiter un appel, rédiger ou répondre à un courriel, etc. n'est pas visible dans le résultat du travail, ces actions restent indispensables et représentent une charge de travail importante, voire chronophage.

Un questionnement sur l'avenir

Suite à la présentation de l'outil WIKI'T et de quelques éléments concernant l'évolution de l'organisation du travail, un ensemble de questions a émergé concernant la mise en place concrète de cette future organisation. Ce projet amène des évolutions de missions implicites porteuses d'incertitudes sur l'avenir : ce n'est pas la pérennité de l'emploi qui est en question mais l'évolution des missions.

Cette question est prégnante au sein de la population de secrétaires appelée à devenir des assistants de contrôle. Certes, selon l'unité territoriale considérée, la répartition des tâches entre agents de contrôle et secrétaires, la mutualisation ou non du secrétariat, les tâches prises en charge par les secrétaires, etc. varient. Il n'en reste pas moins qu'une part non négligeable réalise cette tâche de rédaction des courriers et de saisie et se questionne sur l'évolution de leur métier. Surtout que ces questions n'ont pas été réfléchies et définies, en conséquence elles ont ouvert la voie à des projections variées quant aux évolutions possibles du métier.

Les effets de ces projections peuvent être d'autant plus importants que la population de secrétaires est une population plutôt « âgée » et pas forcément dans une dynamique d'évolution et donc d'investissement sur une fin de carrière. En 2013, 94 % des adjoints administratifs sont en services déconcentrés et l'âge moyen est de 52 ans (cf. bilan social, page 195).

En résumé, cet outil est appréhendé, par une partie des agents, comme le vecteur d'une « révolution » qui va toucher tous les agents : les secrétaires, pour qui une des tâches principales est la gestion des courriers (rédaction, chrono, etc.) ; et les agents de contrôle, pour qui le métier est « *d'être dans les entreprises, pas dans les bureaux* ». Pour ces derniers, une part non négligeable, de jeunes comme d'anciens, ne rédigeait pas leur courrier et ne rentrait pas leurs interventions.

Des collectifs de travail fragilisés

L'Administration souhaite rendre le travail des agents plus collectif et visible.

Nous pouvons identifier deux collectifs de travail : le collectif de travail qui englobe toutes les catégories de métiers et qui œuvre à remplir la mission de l'inspection du travail et le collectif de travail des équipes travaillant ensemble sur un secteur donné.

Or, les réorganisations ont fragilisé ces collectifs. En effet, tous les agents de contrôle prenant en charge les entreprises de plus et moins de 50 salariés sur une section propre, les échanges entre inspecteur du travail et contrôleur du travail ont diminué. Les agents de contrôle rédigeant aujourd'hui leurs courriers, les échanges avec les secrétaires ont aussi diminué.

« Hormis avec ma secrétaire pour les courriers et avec l'inspecteur pour les décisions, je n'ai pas de relation de travail régulière avec d'autres acteurs » (un contrôleur du travail).

Les dernières actions du Ministère du travail semblent donc œuvrer à l'encontre des objectifs recherchés. D'autant qu'un collectif de travail ne s'impose pas mais se construit. C. Dejours⁵ indique qu'un collectif de travail est fondé sur des liens de coopération qui doivent être construits, volontaires et mis en œuvre dans une perspective commune. Il ajoute que ces liens ne sont pas donnés d'avance mais résultent d'une construction humaine et sont à l'initiative des agents. C'est l'intentionnalité, en partie consciente ou inconsciente, qui permet la formation d'une volonté collective. Enfin, les agents doivent œuvrer à un même objectif et partager un sens commun.

En conséquence, il faut chercher à mettre en place les conditions favorables au maintien, à l'évolution ou à la création de collectifs de travail au sein des unités territoriales, d'autant que les collectifs de travail participent à préserver la santé.

En conclusion, ce projet et sa conduite portent des facteurs de risques psychosociaux et constituent un terreau à l'émergence troubles/manifestations de ces risques.

⁵ Dejours, C. *Coopération et construction de l'identité en situation de travail*, Futur Antérieur 16-2, 1993.

III – Repères sur les situations de travail actuelles

L'objectif de ce chapitre est de poser des éléments concernant l'activité de travail des principaux acteurs concernés par le projet. Cet exposé a une double finalité :

- D'une part, ces éléments concernant l'activité de travail et le fonctionnement actuel de l'inspection du travail, mis en parallèle avec les éléments du projet (précisés au chapitre II), permettront de poser nos hypothèses de travail.
- D'autre part, ces éléments permettront de mieux appréhender les conséquences probables sur les activités et le fonctionnement de l'inspection du travail suite au déploiement de l'outil WIKI'T (chapitre V).

III - 1. Des évolutions en cours qui modifient les conditions de travail des agents

WIKI'T est un projet qui s'inscrit dans un contexte de réformes successives au sein de l'inspection du travail. En effet, le plan de modernisation, la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques), la fusion des trois services d'inspection (Travail, Agriculture, Transports) et la réforme « Ministère Fort » se sont traduits par des changements structurels et organisationnels d'ampleur qui ont modifié les métiers et impacté les conditions de travail des agents de contrôle et des secrétaires.

Conjuguant une mission régaliennne à une mission de service public, l'inspection du travail était organisée depuis des décennies en sections, composées d'un inspecteur prenant en charge les établissements de plus de 50 salariés, de deux contrôleurs en charge des établissements de moins de 50 salariés et d'un secrétariat dédié. Cette équipe couvrait un périmètre géographique donné, au sein duquel les inspecteurs étaient les seuls habilités à prendre des décisions administratives. Cette organisation portait un collectif de travail plus ou moins fort et une autonomie dans la gestion des priorités par les agents.

Depuis le début des années 2000, un certain nombre d'évolutions stratégiques ont été opérées et se sont traduites par des changements qui ont acté la généralisation d'organisations déjà en place sur certains territoires, comme les secrétariats partagés, ou accompagné des évolutions plus importantes, comme la création de la Direction Générale du Travail en 2006. Cette dernière a, par exemple, renforcé la mise en place d'une politique du travail structurée au plan national, qui s'est traduite, entre autres, par des priorités définies à l'échelle nationale et déclinées ensuite localement.

L'autonomie des agents de contrôle a été modifiée et certaines tensions dans la gestion des priorités entre le retour du terrain et les orientations ministérielles ont pu émerger chez les agents de contrôle. Ainsi, dernièrement ces priorités ont été ramenées à quatre : le travail illégal, le travail en hauteur, l'amiante et le dialogue social. « *Ces priorités couvrent 30 % de l'activité de l'IT* » (un responsable de l'Administration). Il peut donc

être envisagé que pour certains agents ces priorités n'en sont que partiellement et cela crée des tensions.

La dernière réforme, « Ministère Fort », initiée courant 2013 sous l'impulsion de M. Sapin (arrivé en 2012), est en cours et doit parachever les modifications apportées au fonctionnement des services.

Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2015, l'inspection du travail s'organise au sein du pôle T (Travail) des directions régionales (DIRECCTE) qui intègrent dans chaque département une Unité Territoriale (UT) composée d'Unités de Contrôle (UC). Les unités de contrôle assurent une mission de renseignement et une mission de contrôle des établissements sous la responsabilité du Responsable de l'Unité de Contrôle (RUC). Fonction d'animation nouvellement créée, le RUC ne peut cependant intervenir sur les suites à donner à une intervention. Il peut conseiller l'agent de contrôle mais celui-ci reste indépendant dans sa décision.

C'est au niveau des unités de contrôle créées que se réalise l'activité de contrôle via une équipe de 4 à 12 agents de contrôles. A terme, l'objectif est l'existence d'un corps unique d'agent de contrôle. L'agent de contrôle doit prendre en charge tous les établissements de son secteur. Cependant, l'organisation cible n'est pas atteinte puisque les agents de contrôle ont encore actuellement deux statuts, Contrôleurs du Travail (CT) ou Inspecteurs du Travail (IT).

Pour une part, ils sont encore assistés par des secrétaires qui assurent un ensemble de tâches administratives allant de la saisie informatique, la frappe / rédaction de courriers jusqu'au suivi, traitement et classement des dossiers. Ces secrétariats sont destinés à devenir communs à l'ensemble de l'unité de contrôle et à ne plus être dédiés à un effectif restreint d'agents de contrôle. De même, les missions de ces secrétariats sont appelées à évoluer vers une fonction d'assistance au contrôle.

Toutefois, aujourd'hui, les situations sont encore diverses puisque chaque unité territoriale garde des marges de manœuvres quant à son organisation : secrétariat mutualisé ou non, secrétaire rédigeant les courriers ou non, saisissant les interventions des agents de contrôle ou non, dossiers d'établissement dans le bureau de l'agent ou dans une salle commune, numérisation systématique du courrier entrant ou non, zéro papier ou non, etc. Pour caricaturer, il existe autant d'organisation qu'il existe d'unité territoriale.

En conclusion, trois évolutions liées aux dernières réorganisations ont impacté l'ensemble des agents des unités territoriales :

- La création de la fonction de Responsable de l'Unité de Contrôle.
- La création d'un corps unique d'agent de contrôle.
- L'évolution des missions et du métier de secrétaires.

Evolution du métier des agents de contrôle

Même si la mission des contrôleurs et inspecteurs du travail est restée la même (« *le contrôle et conseil aux entreprises relatifs à l'application de la législation, l'amélioration de l'effectivité de la législation* »), le contexte différent dans lequel elle se déroule implique une pratique différente, ce qui nécessite un apprentissage, une adaptation pour certains.

Les inspecteurs du travail gèrent les établissements de plus de 50 salariés, c'est-à-dire des entreprises où les Instances Représentatives du Personnel (IRP) sont en place et les missions et rôle de l'inspection du travail sont connus. De plus, la relation est quadripartite : Salariés - IRP - Employeur - Inspecteur du travail.

Les contrôleurs du travail s'occupent des établissements de moins de 50 salariés, ce qui se traduit par une part importante de TPE et PME où les IRP ne sont pas systématiquement en place. Les contrôleurs du travail sont ainsi souvent dans une relation tripartite : salarié - employeur - contrôleur du travail, qui se traduit fréquemment par un travail de régulation et d'apaisement avant de commencer à travailler. Ils réalisent un travail important de pédagogie pour expliquer à l'employeur ses diverses obligations.

La gestion de l'ensemble de ces établissements par les agents de contrôle nécessite en conséquence un apprentissage de savoir-faire diversifié et nouveau. Bien que certains inspecteurs du travail aient été contrôleurs du travail, la pratique étant différente cela demande une phase de réappropriation.

En outre, l'évolution visée du poste de secrétaire implique la réalisation par les agents de contrôle de certaines tâches comme la frappe des courriers, leur mise sous pli, la tenue du chrono papier, la saisie des interventions, etc. Certes, certains agents de contrôle rédigeaient déjà leur courrier et/ou saisissaient leur intervention.

De manière globale, ces évolutions sont sources de contraintes pour certains agents de contrôle, puisqu'elles engendrent une charge de travail supplémentaire. Charge qui s'ajoute à une charge déjà alourdie du fait des évolutions et/ou de problématique d'effectifs. Ces problématiques impactent les unités de contrôle et les agents de contrôle de manière hétérogène.

Pour les unités de contrôle concernées, il faut considérer que les contrôleurs du travail qui ne sont pas encore inspecteurs du travail ne sont pas obligés de contrôler les établissements de plus de 50 salariés. De plus, à l'heure actuelle, les contrôleurs du travail ne sont pas habilités à prendre les décisions administratives, et quand un contrôleur du travail part en formation (pour une durée de 6 mois) pour devenir inspecteur, ses collègues reprennent les établissements de son secteur. En résumé, les collègues et notamment les inspecteurs du travail sont contraints de gérer un certain nombre d'établissements et de décisions en sus de leur propre section. Enfin, il semblerait que dans certaines unités territoriales, les effectifs cibles ne soient pas atteints, ce qui accentue encore ces problématiques de gestion de la charge de travail.

Pour finir, notons que la création de la fonction de Responsable d'Unité de Contrôle amène une évolution à la dynamique de l'équipe des agents de contrôle. En effet, cet agent anime une section et pilote une partie de l'action. Si pour les contrôleurs du travail ce fonctionnement peut s'apparenter à ce qu'ils pouvaient connaître (les inspecteurs du travail remplissant ces fonctions avant), pour les inspecteurs du travail cela constitue une évolution.

Quelle évolution des effectifs des agents de contrôle ?

Lors de notre étude, cette question est apparue à plusieurs reprises et nous avons identifié une différence de représentation entre la Direction Générale du Travail (DGT) et les Instances Représentatives du Personnel (IRP) concernant l'évolution des effectifs des agents de contrôle.

- Pour la DGT : entre 2006 et 2010 l'effectif des agents de contrôle a augmenté d'un tiers. Par contre, les effectifs d'autres catégories, notamment C, ont diminué.
- Pour les IRP : les effectifs ont baissé de 10 %, car les postes de Responsable d'Unité de Contrôle, d'agents de contrôle des unités de contrôle du travail illégal, etc. sont inclus dans l'effectif des agents de contrôle alors que ces agents ne réalisent plus de contrôle.

Un document remis par la DGT fait état du passage de l'effectif des agents de contrôle (contrôleurs et inspecteurs du travail) y compris les unités de lutte contre le travail illégal de 1693 agents en 2008 à 2236 agents en 2014 (dont 205 inspecteurs du travail stagiaire). Les Responsables d'Unité de Contrôle ne sont pas compris dans cet effectif.

Si nous tenons compte de ces données, les effectifs des agents de contrôle y compris les agents des unités de lutte contre le travail illégal ont augmenté de 24, 3% entre 2008 et 2014.

Le bilan social 2013 (page 45) indique les évolutions suivantes en effectifs physiques sur les services déconcentrés, entre 2011 et 2013 :

- Corps des inspecteurs du travail : augmentation de 84 agents,
- Contrôleurs du travail : diminution de 274 agents,
- Adjoint administratif : diminution de 165 agents.

Compte tenu de ces éléments, il semble que chacun a une analyse juste, pour partie, de la situation. Les effectifs ont augmenté mais pas autant que l'indique la DGT compte tenu que les chiffres incluent des agents de contrôle qui ne réalisent pas de contrôle.

En conséquence, la question est : est-ce que cette augmentation de l'effectif des agents de contrôle est adaptée, compte tenu que le périmètre d'action des agents de contrôle évolue (prise en charge de tous les établissements quelle que soit leur taille), qu'une partie des agents de contrôle est affectée à d'autres missions (URACTI), et qu'ils récupèrent certaines tâches (rédaction des courriers et saisie des interventions) à leur charge ? D'autant que « *le Code du travail s'est étoffé, que les conventions collectives sont plus nombreuses et que les thèmes à traiter augmentent* » (un agent de contrôle).

Evolution du métier de secrétaire

A cette date, peu d'éléments existent concernant l'évolution du métier et des missions de secrétaire vers assistant au contrôle. Les réflexions sont en cours au sein de l'Administration.

Il est certain que, même si les organisations sont différentes d'une unité territoriale à une autre, un certain nombre de tâches incombaient à ces agents et cette répartition est remise en question avec la mise en place de WIKI'T.

Bien que certains soient mutualisés et ne rédigent pas les courriers de agents, une part importante des secrétariats est encore dédiée et assiste l'agent dans ses rédactions de courrier et saisies d'intervention.

Pour ces agents, les conséquences des évolutions demandées peuvent être multiples. Elles peuvent être positives si les agents perçoivent une évolution positive de leur travail et que les moyens (matériel et compétence) sont mis à leur disposition pour remplir ces nouvelles missions.

En outre, nous attirons l'attention de l'ensemble des acteurs du CHSCT, et plus globalement de l'ensemble de l'Administration, sur le fait que quelles que soient les évolutions envisagées pour cette catégorie d'agents, il est nécessaire d'être attentif à la conduite de projet mise en place et à l'accompagnement afin de réduire l'exposition des agents à certains facteurs de risques psychosociaux : manque de reconnaissance, incertitude sur l'avenir, conflit de valeur, etc. D'autant qu'une autre évolution a été évoquée concernant cette fonction : sa disparition au travers de la disparition de la catégorie C. Les secrétaires appartiennent à cette catégorie dont l'effectif est effectivement en baisse ces dernières années. Entre 2011 et 2013, l'effectif physique de la catégorie C en services déconcentrés a baissé de 9 %⁶. Comme posé précédemment, la population de cette catégorie est âgée, puisque la moyenne d'âge des adjoints administratifs est de 52 ans (la moyenne d'âge pour le Ministère est de 49,1 ans). La disparition de cette catégorie est envisageable sur les années à venir, compte tenu que l'âge moyen de départ en retraite de la catégorie C est de 61,7 ans⁷.

III - 2. Activité de travail et dispositif technique

Missions et métiers de l'Inspection du Travail

Les Agents de Contrôle (AC)

Fondé sur la convention n°81 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le métier d'inspection observe la règle de silence relatif aux plaintes et bénéficie d'une pleine

⁶ p.41 du bilan social 2013.

⁷ p.72 du bilan social 2013.

latitude quant aux suites à donner aux interventions. Ce cadre fonde la culture d'autonomie caractéristique du métier et revendiquée par les agents. Notons que, dans le cadre des réformes, la forte capacité d'initiative des inspecteurs relativement aux contrôles à réaliser et leur indépendance quant aux suites à donner aux constats réalisés ne sont pas remises en cause (Calvez 2015). Dans le cadre collectif de l'exercice du métier, « *si la programmation de contrôles pourront leur être imposés, aucun ne pourront leur être interdits* » (Calvez *op. cit.* p°124).

L'activité de contrôle en elle-même s'inscrit dans une relation durable avec les entreprises, elle est constituée par :

- une phase d'intervention qui est la réalisation d'un contrôle, d'une visite, la participation à une réunion, etc. Une visite dans une entreprise peut avoir pour origine une action coordonnée dans le cadre de priorités définies au plan national, une réponse à une plainte ou être à l'initiative de l'agent ;

Les thèmes abordés sont généralement plutôt déterminés a posteriori qu'a priori. Même si l'agent fait un contrôle sur un point donné, il rencontre généralement d'autres problématiques lors du contrôle.

- une phase de suite à intervention qui concrétise la relation établie entre l'agent de contrôle et l'établissement : il peut s'agir d'un courrier d'observation, d'une mise en demeure, d'un procès verbal qui est envoyé à l'établissement et qui donnera lieu à des réponses de l'entreprise, des contre-visites de l'agent de contrôle.

Outre cette caractéristique d'inscription dans la durée de l'activité de contrôle, l'exercice du métier témoigne d'une grande diversité de pratiques qui transparaît autant dans les temps alloués aux différentes tâches liées au contrôle que dans la répartition des tâches avec les secrétaires.

Cette diversité de pratiques des agents de contrôle⁸ est profondément ancrée dans la réalité du terrain ; les situations de travail objets des contrôles sont multiples comme tous l'expriment, « *il n'existe pas deux situations identiques* ». Ainsi, même si l'expérience joue un rôle important dans la pratique, les situations vécues et les expériences des collègues sont une ressource utile pour agir, il subsiste toujours une part d'inventivité dans les suites à donner à une intervention : elle répond au caractère inédit de chaque situation.

Chacun pratique différemment, certains rédigent systématiquement un courrier à l'établissement après une visite, même si aucune observation particulière n'est nécessaire ; d'autres n'indiquent pas systématiquement un article de loi en lien avec l'observation relevée dans le courrier rédigé, etc.

⁸ Le même constat a été réalisé par Daniellou, F., Davezies, P., Chassaing, K., Dugué, B., Petit, J., & Garnier, I. *Le travail vivant des agents de contrôle de l'inspection du travail. Etude menée en Île-de-France (2009-2012)*. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.

Cette part d'inédit tend à indiquer que même si l'agent de contrôle échange ou peut accéder à ce qu'un collègue ou lui-même a rédigé ou qu'il travaille sur un courrier type, il existera toujours un travail d'adaptation. Cette tâche ne peut être standardisée.

Les secrétaires

La mission historique des secrétaires s'articule autour de diverses tâches : contact avec les usagers, activités de frappe, de rédaction et mise en forme des courriers des agents de contrôle, suivi des dossiers.

La mission de rédaction des courriers est fortement associée à ce poste, même si nous l'avons vu la réalité est plus diverse. Cependant, concernant la réalisation de cette mission, il ressort dans leur pratique, comme dans celle des agents de contrôle, une part d'adaptation importante. Ainsi, progressivement, les secrétaires ont développé des modèles par type de courrier et des personnalisations selon les agents afin d'insérer une touche personnelle dans ce qui voudrait relever d'un standard. A ce sujet, certains saisissent les éléments rendant compte de l'activité des agents de contrôle.

En outre, ils réalisent diverses tâches de saisie qui alimentent le dossier des établissements, cela concerne les élections professionnelles, les convocations aux CHSCT, les comptes-rendus et les rapports annuels des CHSCT, les mises en demeure, les décisions concernant les règlements intérieurs, les créations de chantiers, les déclarations de détachements des salariés étrangers, etc. Autant d'éléments qui participent à rendre le dossier électronique d'établissement utile aux agents.

D'autres tâches leur incombent également, comme la gestion des courriers reçus, des BAL institutionnelles, le tri des Déclarations d'Accident du Travail (DAT) et les transferts à l'agent de contrôle si nécessaire, le classement/l'archivage, la gestion des agendas des agents de contrôle.

Enfin, ces agents présentant une faible mobilité, ils représentent en quelque sorte la mémoire de l'unité de contrôle.

Les Responsables d'Unité de Contrôle

Cette fonction récente a pour mission : *« l'animation, le pilotage et l'appui au collectif des agents de contrôle et d'assistance composant l'unité de contrôle »*.

Pour remplir cette mission, ils recourent aux outils informatiques afin de consulter les éléments d'activité saisis et ainsi réaliser des listes, portraits permettant d'orienter l'action des agents de contrôle de leur unité de contrôle. Cette organisation suppose que les éléments extraits du système informatique soient fiables et qu'un minimum de saisie soit réalisé.

En outre, ils ont aussi pour mission d'appuyer les agents de contrôle. Ainsi, par exemple, ils rédigent un certain nombre de décisions sur délégation de la DIRECCTE, comme pour des dérogations horaires. L'agent de contrôle en charge de l'établissement réalise un

rapport à partir duquel le Responsable d'Unité de Contrôle rédige la décision. Presque systématiquement, le Responsable d'Unité de Contrôle suit l'avis de l'agent de contrôle.

Outils actuels

WIKI'T est appelé à remplacer deux applications disponibles aujourd'hui, à savoir REDAC et CAP SITERE, qui remplissent plusieurs objectifs complémentaires.

Il s'agit d'une part, de servir la relation avec les entreprises avec une aide à la rédaction des courriers, et d'autre part, de capitaliser les connaissances relatives aux entreprises (dossier d'établissement) et d'assurer une mise en visibilité des actions de contrôle réalisées. La figure 1 schématise la réalisation de ces objectifs complémentaires via les outils mis à la disposition des agents.

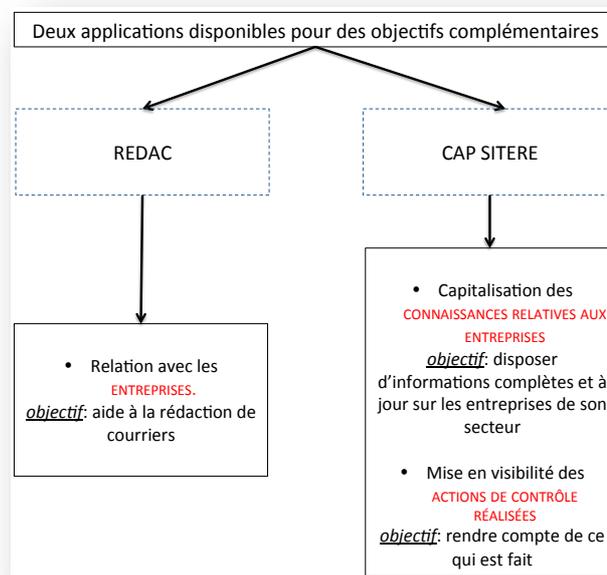


Figure 1 – Relation aux entreprises, capitalisation des connaissances et mise en visibilité des actions réalisées, outils dédiés

Nos analyses montrent que l'utilisation de ces outils apparaît diversifiée. D'une manière générale, une part importante des agents ne se servent pas de REDAC pour la rédaction des courriers, mais lui préfèrent l'application Word. De même, toutes les unités de contrôle ne constituent pas une bible locale, et les agents de contrôle et assistants n'utilisent pas systématiquement l'application informatique mise à disposition dans REDAC pour rechercher les articles de loi. Par contre, tous les agents de contrôle qui saisissent leurs interventions le font dans CAP SITERE. Les secrétaires sont également amenés à y saisir un certain nombre d'éléments alimentant les dossiers des établissements.

Enfin, il est apparu que la rédaction du courrier (REDAC ou autres) et la mise en visibilité de ce qui a été fait (CAP SITERE) peuvent être réalisées :

- à distance dans le temps : la rédaction du courrier à destination de l'entreprise est primordiale, elle est réalisée de façon assez proche dans le temps à la suite de la visite. Le rendu à l'application informatique CAP SITERE, qui est plutôt vu comme une contrainte, peut être fait des jours, des semaines, voire des mois plus tard.
- par des acteurs différents : l'agent de contrôle peut initier le courrier, passer le relais au secrétaire tout comme il peut le rédiger entièrement seul. De même, il peut ou non saisir lui-même ses interventions dans CAP SITERE. Les pratiques diffèrent sur ce point.

La remise en question de cette situation suscite des inquiétudes chez les agents. Pour une part des secrétaires, c'est la perte d'une partie de leur tâche et du suivi des dossiers. Pour les agents de contrôle, c'est l'obligation de saisir leurs interventions pour pouvoir rédiger le courrier.

III - 3. Les hypothèses de travail posées en lien avec la demande

Hypothèse de travail 1

L'utilisabilité de l'outil WIKI'T est une condition essentielle pour que les usages soient effectifs. L'évaluation de la qualité de l'interaction homme-machine de l'outil portera sur les six processus métiers qui ont été définis dans la demande auxquels s'ajoutera le contrôle de chantier.

Cette analyse se réalisera à l'aide des critères ergonomiques développés par Bastien & Scapin (1993), comme :

- le *Guidage*, qui concerne « l'ensemble des moyens mis en œuvre pour conseiller, orienter, informer, et conduire l'utilisateur lors de ses interactions avec l'ordinateur [...] y compris dans ses aspects lexicaux » ;
- la *Brièveté*, qui « concerne la charge de travail au niveau perceptif et mnésique à la fois pour les éléments individuels d'entrée ou de sortie et les séquences d'entrées [...] il s'agit de limiter autant que possible [...] les étapes par lesquelles doivent passer les utilisateurs » ;
- la *Signifiance des Codes et Dénominations*, qui « concerne l'adéquation entre l'objet ou l'information affichée ou entrée, et son référent » ;
- la *Lisibilité*, qui « concerne les caractéristiques lexicales de présentation des informations sur l'écran pouvant entraver ou faciliter la lecture de ces informations », comme les contrastes par exemple.

Hypothèse de travail 2

Le travail de contrôle s'inscrit dans une relation avec les entreprises qui nécessite un suivi des interventions dans une temporalité plus ou moins étendue. Cela peut

concerner un suivi temporel de ses propres interventions ou un suivi temporel d'interventions de soi-même en lien avec d'autres (c'est le cas des chantiers, par exemple).

Nous examinerons si l'outil WIKI'T, en tant que ressource au service du travail des agents, peut être un instrument au service de cette continuité du contrôle et une aide au traitement d'une intervention et sa suite.

Hypothèse de travail 3

La conception de l'outil WIKI'T, en lien avec les principes d'organisation sous-jacents aux réorganisations, prescrit la saisie en chaîne des différents éléments d'une intervention et de sa/ses suite(s) par l'agent de contrôle, ce qui va faire évoluer les pratiques actuelles des agents de contrôle et la répartition des tâches entre agents de contrôle et assistants, conduisant ainsi à une transformation des métiers des agents.

Mise à l'épreuve des hypothèses

La présente étude vise l'élaboration d'un diagnostic ergonomique centré sur l'impact de WIKI'T sur le travail des agents de contrôle. Au service de cet objectif, deux axes d'analyse sont articulés pour rendre compte, d'une part, de la facilité d'utilisation de WIKI'T (Axe1-Utilisabilité), et d'autre part de son adéquation au travail réel des agents (Axe 2-Utilité).

La figure 2 illustre les deux axes d'analyse retenus.

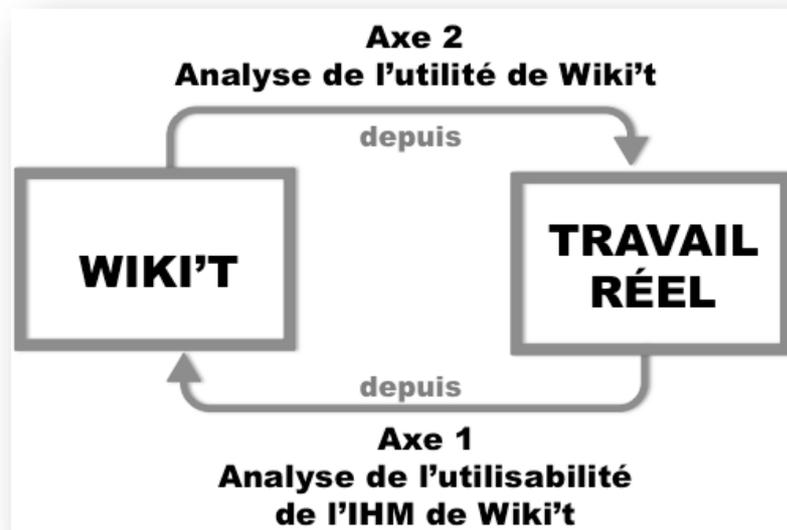


Figure 2 - Un diagnostic ergonomique en deux axes

Dans l'Axe 1 Utilisabilité de l'interface homme-machine de WIKI'T, il s'agit d'examiner le travail réel depuis l'usage de WIKI'T et de rendre compte de l'adéquation de l'interface

aux tâches et aux processus métiers définis avec la Direction Générale du Travail tels que :

- créer un chantier,
- saisir une visite de contrôle et sa suite,
- traiter une demande de licenciement de salarié protégé.

Dans l'Axe 2 Utilité de WIKI'T, il s'agit d'examiner WIKI'T depuis le travail réel et de rendre compte de l'intégration de l'outil dans l'activité de travail et les pratiques individuelles et collectives des agents.

Ces deux axes sont distincts par les objectifs qu'ils poursuivent et complémentaires par la visée qu'ils partagent, à savoir rendre compte de l'adéquation de WIKI'T au travail de contrôle. Ils sont pertinents pour documenter conjointement un ensemble de dimensions du travail telles que :

- l'usage d'outils : l'interface est-elle facilement utilisable ? (Axe 1)
- l'appropriation et la construction de ressources : l'outil peut-il devenir un instrument efficace au service des objectifs du travail réel ? (Axe 2).

Enfin, ces axes d'analyse permettent de produire, d'une part, des recommandations qui seront à mettre en œuvre à court terme et, d'autre part, des pistes de poursuite de la conception qui seront à mettre en œuvre à moyen terme. Ces deux formes de préconisations sont présentées à l'issue de chaque résultat.

IV – Utilisabilité de l’outil WIKI’T

Ce chapitre examine le travail depuis l’usage de WIKI’T afin de regarder l’adéquation de l’interface de l’outil avec les processus métiers. Les processus étudiés sont ceux définis par la Direction Générale du Travail, comme le licenciement d’un salarié protégé, une intervention et sa suite, etc.

Nous avons examiné WIKI’T à la lumière de critères ergonomiques tels que définis par Bastien & Scapin (1993). Les critères retenus sont les suivants :

	Critère	Description
1.	CHARGE DE TRAVAIL – Breveté	<i>Concision et Actions minimales : nombre d’étapes nécessaires pour atteindre ce qui est recherché (nombre de fenêtres, de clics, de champs à remplir...)</i>
2.	CHARGE DE TRAVAIL – Densité informationnelle	<i>Examen de la charge de travail d’un point de vue perceptif et mnésique : nombre d’informations affichées à l’écran, mobilisation de la mémoire d’une page à une autre...</i>
3.	GUIDAGE – Feed-Back immédiat	<i>Existence, qualité et rapidité du Feed-Back : y a-t-il une indication de la prise en compte de l’action de l’utilisateur ? Si oui, est-ce rapide, immédiat ? L’enregistrement des actions est-il évident ?</i>
4.	GUIDAGE – Lisibilité	<i>Luminance, contraste, dimension des lettres, espacement entre les mots... Distingue-t-on les onglets actifs des onglets inactifs ?</i>
5.	GUIDAGE – Groupement/distinction par la localisation	<i>Pertinence du regroupement de fonctions dans une même catégorie : s’attend-t-on à trouver une ou plusieurs fonction(s) dans la (les) catégorie(s) dans l’arborescence ?</i>
6.	SIGNIFIANCE DES CODES ET DENOMINATIONS	<i>Adéquation entre l’objet affiché et son référent : le vocabulaire Wiki’T est-il le vocabulaire du travail ?</i>
7.	CONTROLE EXPLICITE – Contrôle Utilisateurs	<i>Concerne le contrôle dont les utilisateurs disposent sur le traitement de leurs actions : Peuvent-ils toujours contrôler le déroulement des traitements informatiques en cours ?</i>
8.	GESTION DES ERREURS – Protection contre les erreurs et Qualité des messages	<i>Moyens prévus pour détecter et éviter les erreurs lors de la saisie de données et appréciation des messages d’erreurs du point de vue de leur pertinence, de leur facilité de lecture et de l’exactitude de l’information donnée aux utilisateurs</i>

IV - 1. Critère de Charge de Travail - Brièveté

Ce critère concerne le nombre d'étapes, de clics, de fenêtres qui sont nécessaires pour parvenir à ce qui est recherché. Il est le plus problématique dans le cadre de l'utilisation de WIKI'T, pour plusieurs raisons :

Des modes d'interaction chronophages

Tout d'abord certains modes d'interaction sont chronophages. C'est le cas pour le principe de remplissage des tableaux, où plusieurs clics sont nécessaires avant même de pouvoir les renseigner. Il faut en effet d'abord cliquer sur le tableau et enregistrer avant de pouvoir accéder à la fonctionnalité qui permettra de renseigner le tableau. Par exemple, dans le cas du traitement d'une demande de licenciement de salarié protégé, où un tableau permettant d'identifier les salariés protégés concernés doit être renseigné.

La figure 3 illustre ce principe. Elle montre que le remplissage du tableau n'est pas possible tant que l'utilisateur n'a pas fait « enregistrer » (étape 1), un onglet apparaît alors « Outils de listes – salariés protégés », et il faut alors cliquer sur l'icône « Ajouter un nouveau salarié protégé » (étape 2) avant de pouvoir commencer à renseigner le tableau. Plus précisément, il faut sélectionner le salarié protégé concerné (étapes 3 et 4), ainsi que d'autres informations le concernant dont la nature de son mandat (selon le même principe d'enregistrement du tableau pour activer des fonctionnalités – étapes 5, 6 et 7) avant que ces informations s'incrémentent dans le tableau de départ. Cette procédure est alourdie si le salarié protégé en question n'est pas déjà existant dans la base, car il faudra alors le créer en contact avant de pouvoir le sélectionner.

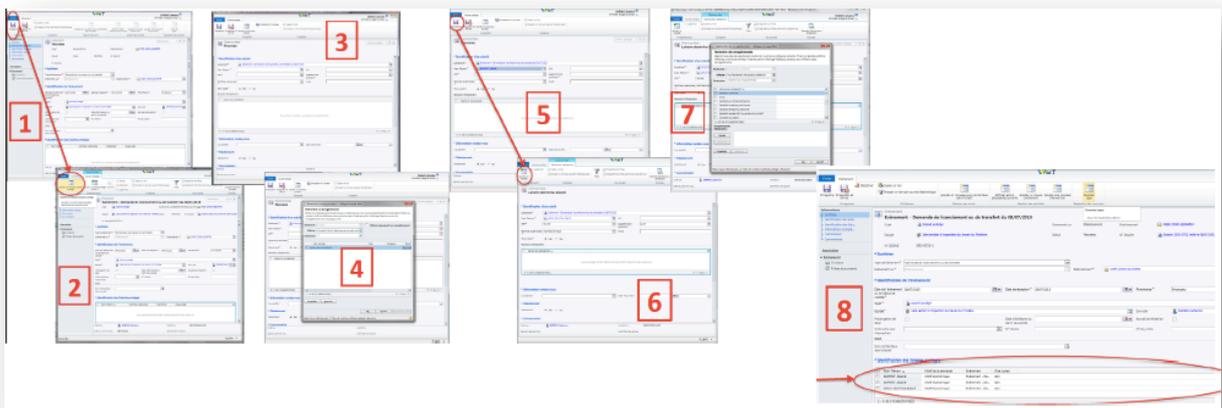


Figure 3 - Le principe de remplissage des tableaux comme mode d'interaction chronophage

Processus métiers concernés: traitement d'une demande de licenciement de salarié protégé, création de chantiers, saisie d'une visite de contrôle et sa suite, ...

Un nombre d'étapes important pour parvenir au courrier, démultiplié en cas de demande de licenciement de salarié protégé

« Toutes ces fenêtres, c'est pénible » (une assistante)

Que ce soit dans le cadre de la saisie d'une visite de contrôle ou du traitement d'une demande de licenciement de salarié protégé, la rédaction du courrier est une des étapes cruciales de l'intervention de l'agent de contrôle. L'intégration de la fonctionnalité de rédaction des courriers dans WIKI'T est renforcée par rapport aux outils précédents constitués par CAP SITERE pour la saisie des interventions et REDAC pour la rédaction des courriers. Cette intégration serait pertinente, si et seulement si l'accès à cette fonctionnalité n'était pas alourdi par de nombreux champs à remplir au niveau de différentes fenêtres. Le nombre d'étapes par lesquelles les utilisateurs doivent passer avant de parvenir à la fonctionnalité de rédaction des courriers est trop important.

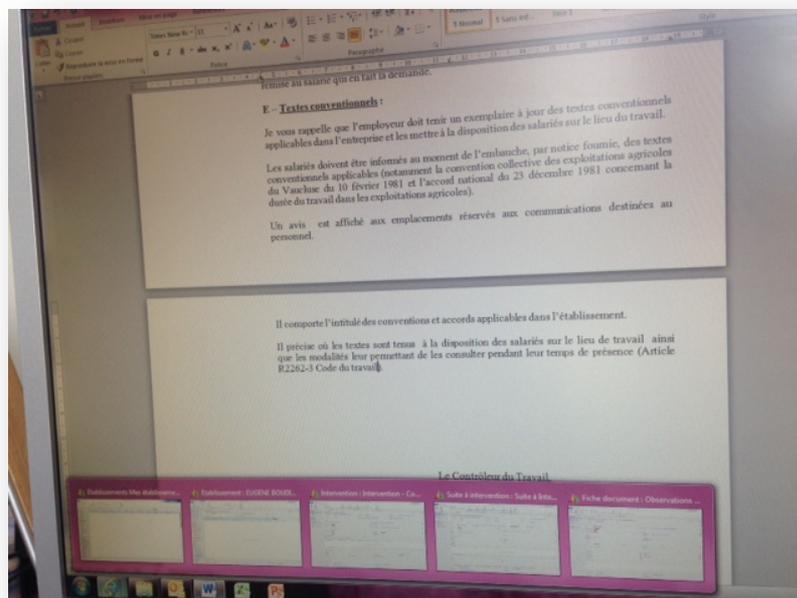


Figure 4 - Nombre de fenêtres ouvertes lors de la rédaction de la lettre d'observations

La figure 4 montre par exemple le nombre de fenêtres ouvertes lorsque l'utilisateur parvient à la fonctionnalité de rédaction de son courrier. Nous entendons la nécessité du remplissage de certains champs, indispensable à la mise en visibilité du travail de l'inspection du travail, mais à l'heure actuelle ces champs sont trop nombreux. Certains agents le constatent d'ailleurs : « On ouvre un grand nombre de pages pour arriver à son modèle de courrier quand on y arrive. Ca se répète : « ouvrir un onglet – remplir – enregistrer – fermer » (un agent de contrôle).

Ce multi-fenêtrage est également problématique car il peut compliquer le travail en cas d'interruption de tâches : il faut reprendre à l'endroit où l'action a été stoppée, au risque d'une non saisie des informations. Cette caractéristique peut être source d'une surcharge de travail car l'utilisateur va garder à l'esprit la tâche laissée en attente et va devoir mobiliser d'autres savoirs pour réaliser la tâche qu'on lui demande. Le retour à la

tâche initiale est d'autant plus coûteux que l'utilisateur doit se repérer parmi la diversité des fenêtres ouvertes. Enfin, l'utilisateur peut être amené à fermer WIKI'T par erreur du fait du grand nombre de fenêtres affichées.

Processus métiers concernés: traitement d'une demande de licenciement de salarié protégé, saisie d'une visite de contrôle et sa suite (rédaction de la lettre d'observations, ...).

Ces difficultés d'usage de WIKI'T constituent le **risque principal de non-appropriation de l'application.**

Recommandations IHM

- Identifier les champs indispensables afin de limiter le nombre d'étapes avant de parvenir à la fonctionnalité de rédaction du courrier.
- Simplifier le principe d'interaction lié au remplissage des tableaux : permettre une saisie par un clic dans les cases concernées.

IV - 2. Le critère de Charge de Travail - Densité Informationnelle

Une multiplication de champs non pertinents affichés à l'écran

Plusieurs difficultés sont rencontrées dans l'usage, en particulier une multiplication de champs non pertinents affichés à l'écran.

L'examen de l'utilisation de WIKI'T montre que :

- certains champs affichés ne sont pas pertinents selon là où ils se trouvent ;
- pour certains de ces champs les utilisateurs ne savent pas à quoi ils peuvent servir.

C'est par exemple le cas lors de la création d'un nouvel événement dans le cadre du processus de traitement d'une demande de licenciement de salarié protégé. Lors de la création d'un nouvel événement, les utilisateurs ne savent pas à quoi peuvent correspondre les champs « suite autre que intervention », « N° interne », « N° de justice » et « Autres parties et Tiers ». Le champ « Décision contestée le » paraît non pertinent puisqu'il n'est pas possible de contester un événement, ce qui reviendrait ici à contester le fait qu'une demande de licenciement de salarié protégé a été reçue. La figure 5 illustre ce point.

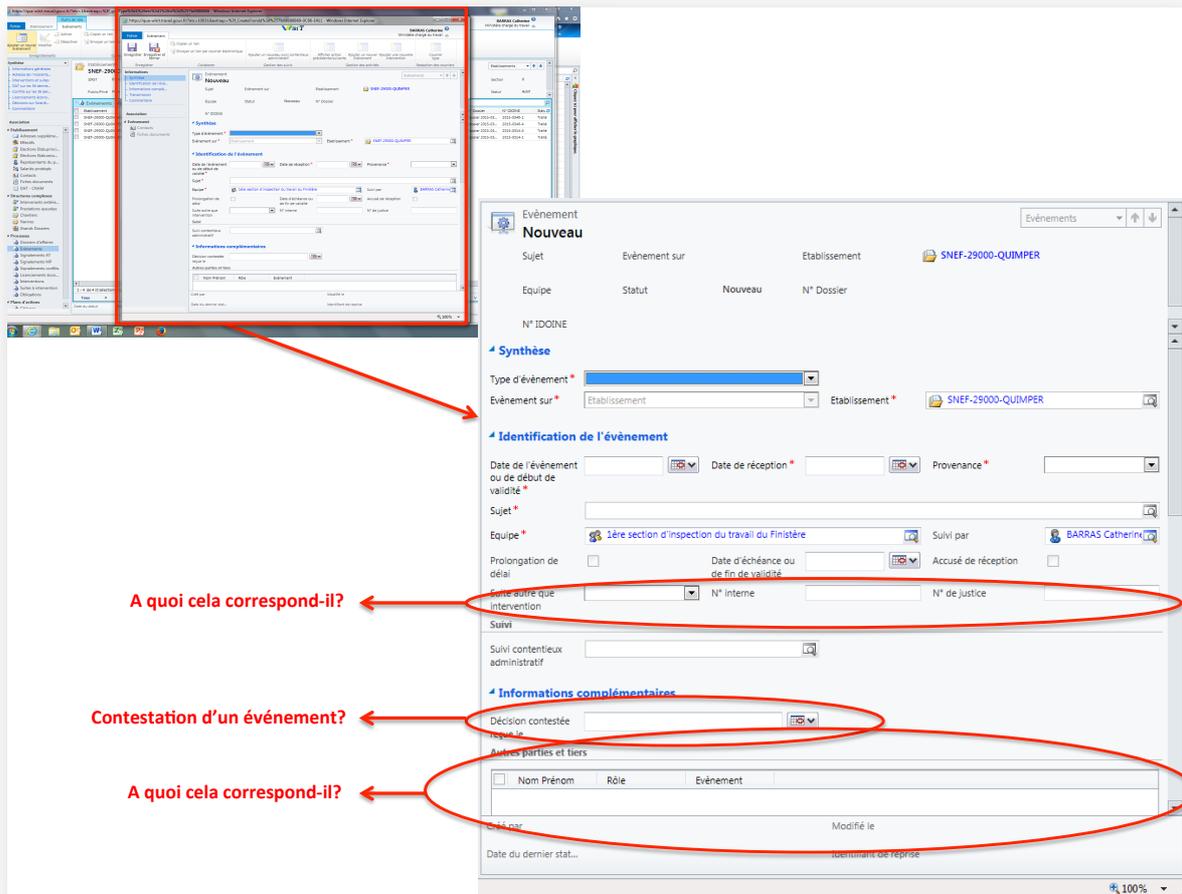


Figure 5 - La fenêtre de création d'un nouvel évènement: de nombreux champs qui posent question

Cette multiplication des champs affichés à l'écran entraîne une augmentation des vérifications de type « N'ai-je oublié aucun champ ? ». Elle accroît ainsi la charge de travail car elle nécessite un examen des champs pour s'assurer que tous les champs pertinents et obligatoires ont été renseignés : il est chronophage et fastidieux.

Notons que cette problématique existe au-delà du traitement d'une demande de licenciement de salarié protégé, elle se manifeste dans d'autres processus métiers.

Processus métiers concernés : tous.

Des champs obligatoires problématiques

Certains champs obligatoires sont problématiques car ils ne sont pas toujours renseignables par les utilisateurs. C'est le cas pour le champ « Etiquette syndicale », qui est obligatoire lors du renseignement d'un salarié protégé alors que cette information est peu renseignée sur les formulaires envoyés par les entreprises. Pour pouvoir poursuivre, les utilisateurs sélectionnent « Autre » ou « Aucune appartenance » ; les informations saisies sont alors peu précises ou erronées.

C'est également le cas pour la création des chantiers où il est demandé aux utilisateurs de rentrer la durée du chantier en semaines alors que les déclarations préalables l'indiquent en mois, voire en période. Une date précise de démarrage et de fin de chantier sont demandées alors qu'elles ne sont pas toujours renseignables précisément.

Recommandations IHM

- Faire un travail de « nettoyage » de l'interface par un réexamen systématique des champs obligatoires et des possibilités effectives pour les utilisateurs de remplir les informations requises dans les champs proposés.

Pistes de poursuite de la conception

- Affichage des champs selon le profil : un champ peut être pertinent pour un profil (un Responsable d'Unité de Contrôle par exemple) et non pour un agent de contrôle. Examiner systématiquement les écrans de WIKI'T selon cette dimension pour réduire le nombre de champs affichés à l'écran.

- Affichage des champs selon l'avancement de l'intervention : examiner la pertinence d'affichage sélectif de champs en fonction de la survenue d'étapes ultérieures. Par exemple, certains champs comme « Décision contestée le » semblent concerner des suites éventuelles qui pourraient intervenir ultérieurement.

IV - 3. Le critère de Guidage - Feed-Back immédiat

Le mode principal de Feed-Back consiste à activer ou afficher des icônes/fonctionnalités qui étaient jusque là inactives ou absentes à la suite d'une action de l'utilisateur.

« Quand j'enregistre, j'ai pas de message pour me dire que c'est bien fait (...) avec CAP SITERE c'était différent » (un agent de contrôle)

C'est le cas lorsque l'utilisateur enregistre. Le seul mode de Feed-Back qui l'informe de cet enregistrement est constitué par des icônes/fonctionnalités inactives qui s'activent. Par exemple, lors de la création d'un courrier, après avoir sélectionné le modèle correspondant il faut enregistrer avant de pouvoir ouvrir le modèle de courrier dans Word. Le seul retour sur le caractère effectif de cet enregistrement est constitué par l'icône « Ouvrir le document associé » qui s'active alors qu'elle était désactivée avant l'enregistrement du courrier. La figure 6 illustre ce principe :

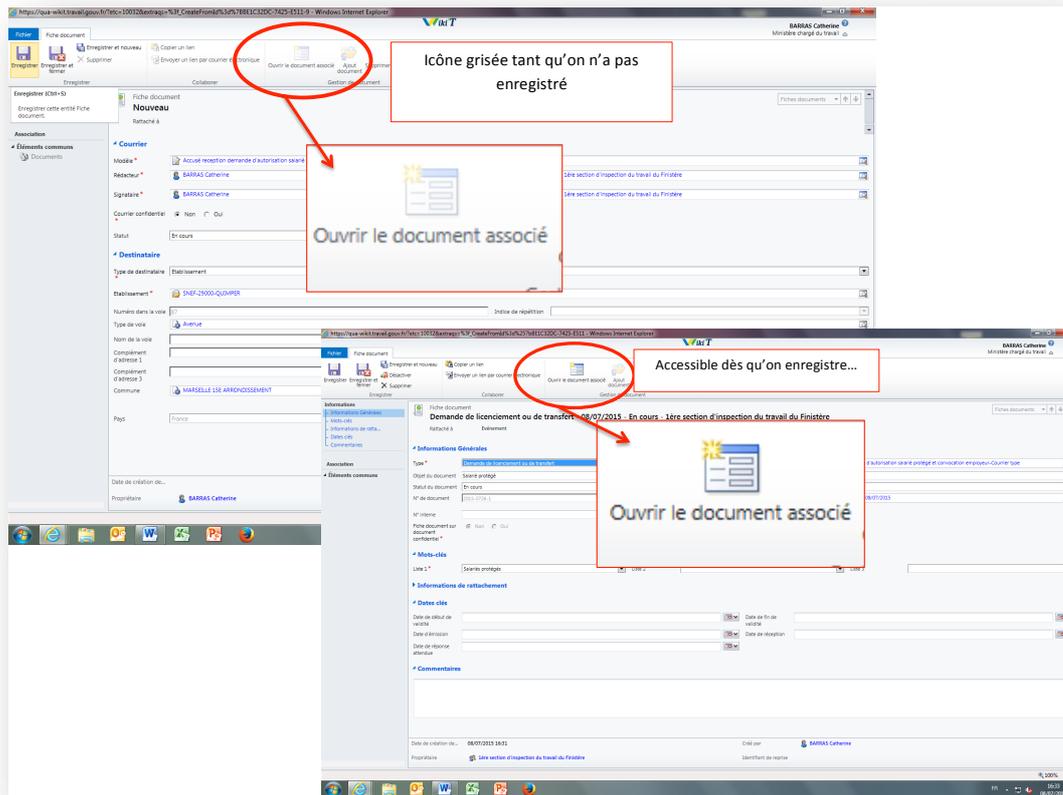


Figure 6 - L'activation d'icônes/fonctionnalités comme principal mode de Feed-Back

Ce mode de Feed-Back est peu explicite, les utilisateurs peuvent douter du fait que leur action a bien été prise en compte. Il suffit d'un temps de réponse plus long que d'habitude pour que les utilisateurs aient l'impression d'un bug. Ils ne sont pas renseignés sur l'état de progression du traitement de leur action et n'ont qu'un retour de l'application constitué par l'affichage/activation d'une icône ou d'une fonctionnalité. Certains l'expriment d'ailleurs lors de la manipulation de WIKI'T : « *Quand on enregistre, la seule chose qui permet de le savoir c'est des icônes qui s'activent* ».

Le principe est le même et reste tout aussi lacunaire pour ce qui est des transmissions ou des pièces jointes dans WIKI'T. Rien n'informe l'utilisateur du caractère effectif de cette transmission ou de l'existence du document joint dans WIKI'T : « *On ne voit même pas quelque part qu'il y a un document joint. C'est juste les icônes qui s'activent qui nous permettent de le comprendre* ».

Recommandations IHM

- Compléter le mode de Feed-Back principal par d'autres modes qui permettent de renseigner l'utilisateur sur un processus en cours.
- Intégrer une barre de progression, un chenillard ou un message succinct pour informer l'utilisateur de l'état de traitement de sa demande.

IV - 4. Le critère de Signifiante des Codes et Dénominations

D'une manière générale, le vocabulaire de WIKI'T correspond au vocabulaire du travail et l'examen de l'application au regard de ce critère est plutôt correct. Certaines améliorations peu coûteuses rendraient toutefois l'interface homme-machine plus efficace. C'est le cas de certaines listes, comme la liste affichée au niveau de l'écran d'accueil « Mes actions en cours » ou « Les actions en cours de mon équipe » qui affichent uniquement les types d'intervention et les dates associées alors que l'une des informations essentielles est l'établissement concerné. La figure 7 illustre cet aspect :

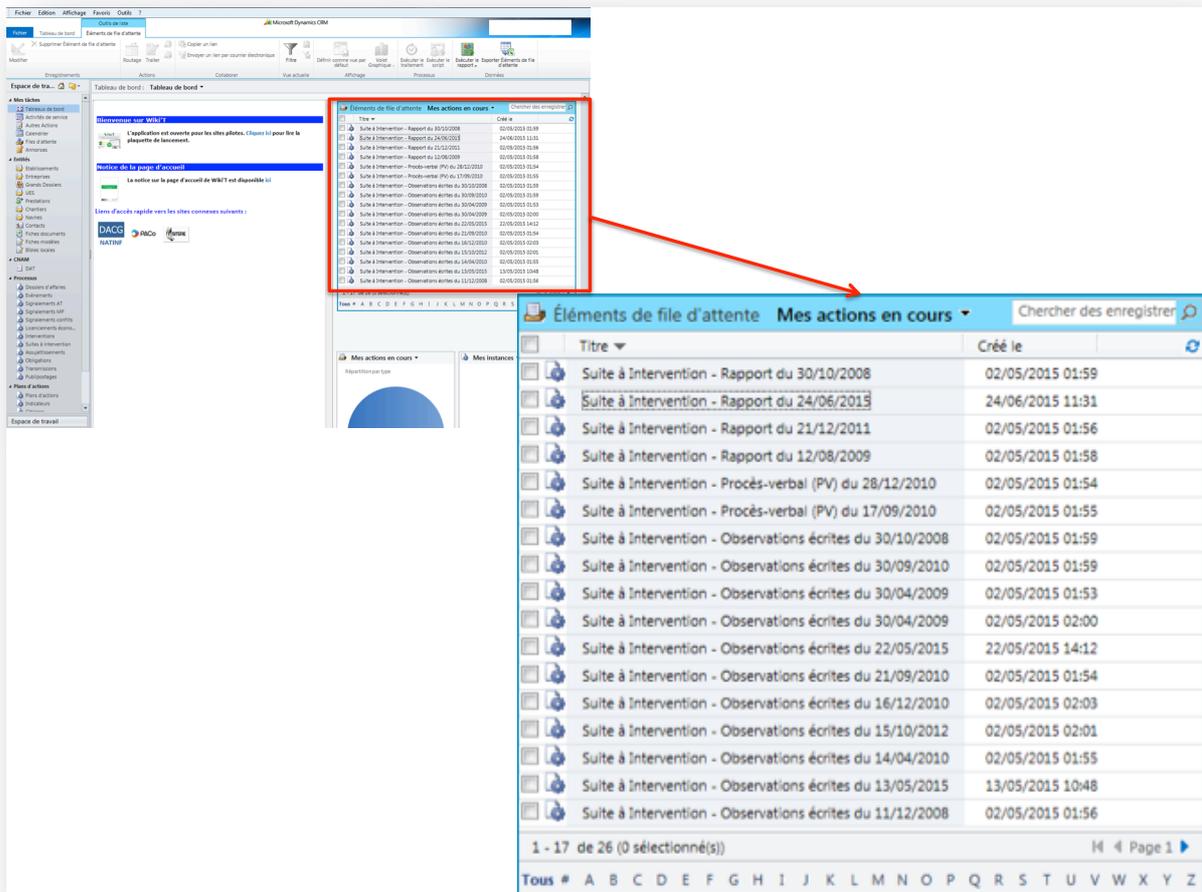


Figure 7 - Une information essentielle manquante au niveau de la liste d'accueil "Mes actions en cours": l'établissement

Il en est de même pour les listes d'événements affichées au niveau du Dossier d'Affaires. Le principe du Dossier d'Affaires est de lister les événements relatifs à une même « affaire » selon une logique chronologique. Nous verrons dans la suite de ce rapport que cette nouveauté permise par WIKI'T est intéressante et qu'elle peut permettre de suivre efficacement la relation avec les entreprises dans le temps. Toutefois, à l'heure actuelle un même événement peut être représenté par plusieurs lignes au niveau de ce Dossier d'Affaires, avec le même « type » alors qu'on n'y trouve pas la même chose. La figure 8 illustre cet aspect :

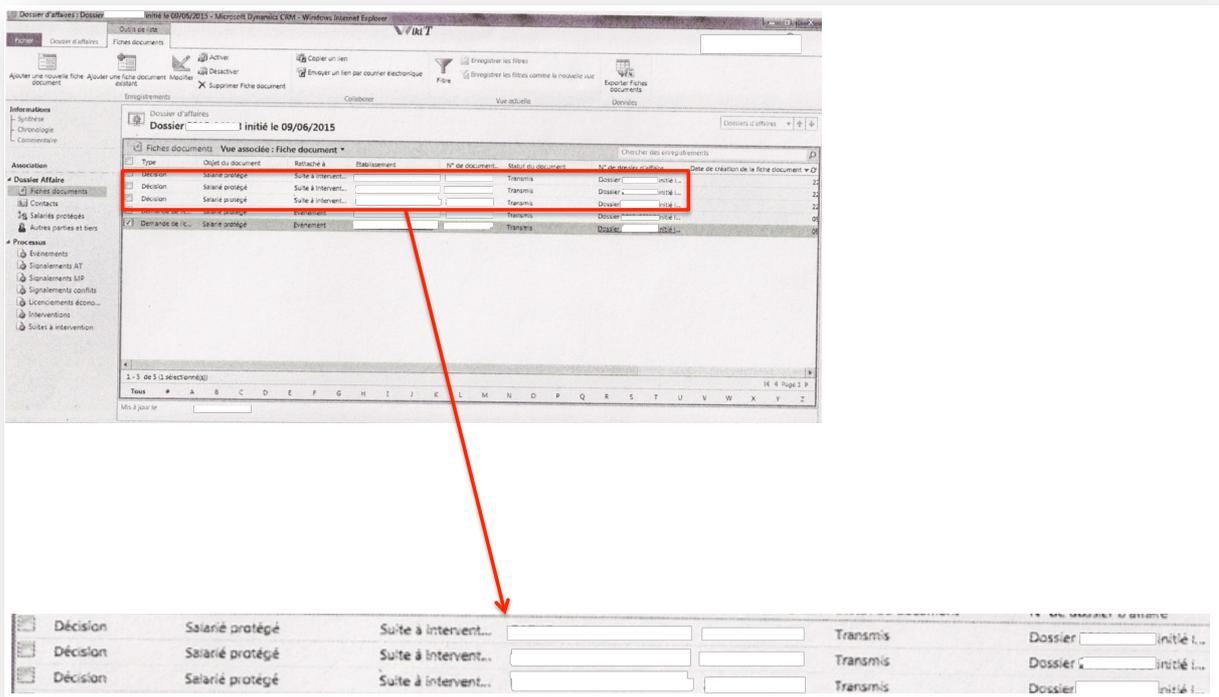


Figure 8 - L'imprécision de la liste affichée au niveau du Dossier d'Affaires

Cet exemple montre 3 lignes « Décision » dans ce Dossier d'Affaires, comme si 3 décisions avaient été rendues dans le cadre de cette affaire. Or, s'il y a bien une décision les deux autres lignes ne correspondent pas à des décisions en tant que telles mais à des courriers d'accompagnement de la décision. Sachant que le potentiel du Dossier d'Affaires est important et que les utilisateurs passent par ce Dossier d'Affaires pour rechercher leurs documents il semble indispensable de préciser les « types » de documents relatifs à un même événement.

Processus métiers concernés : tous.

Recommandations IHM

Préciser certains intitulés :

- Au niveau de l'écran d'accueil, ajouter la dimension « établissement ».
- Dans le Dossier d'Affaires, dissocier l'événement des documents qui lui sont associés, en précisant la nature du document. Si nous reprenons l'exemple donné, la décision est bien un événement, et les documents associés à cette décision sont au nombre de 3 : la décision en tant que telle et deux courriers d'accompagnement.

IV - 5. Des critères respectés

L'examen de l'utilisation de WIKI'T à la lumière des critères suivants montre qu'ils sont respectés :

- Le critère de Guidage – Lisibilité.
- Le critère de Guidage – Groupement/Distinction par la localisation.
- Le critère de Contrôle Explicite – Contrôle Utilisateurs : des difficultés avaient été observées lors de nos visites sur les sites pilotes mais semblent avoir été résolues.
- Le critère de Gestion des erreurs – Protection contre les erreurs et qualité des messages.

Par ailleurs, l'examen de WIKI'T à la lumière des critères d'utilisabilité fait apparaître un ensemble de difficultés transversales.

IV - 6. Utilisabilité de WIKI'T, difficultés transversales aux processus métiers

Une interface web à améliorer

WIKI'T propose une interface de type « web », avec des champs de recherche tels qu'ils existent au niveau des moteurs de recherche Internet, des liens mis en évidence par un bleu souligné... mais les attentes que les utilisateurs peuvent avoir d'une telle interface ne sont pas toujours remplies. C'est particulièrement le cas pour ce qui est des modes de recherche.

Tout d'abord, sans le n° SIRET la recherche d'un établissement semble plus compliquée qu'avec CAP SITERE. L'interface de type « Web » induit pour les utilisateurs des modes de recherche par mots-clés, pour lesquels WIKI'T n'est pas complètement performant. Par exemple, un établissement nommé « XXX YYY ZZZ », recherché uniquement en tapant « YYY » n'est pas retrouvé et il faut taper son nom complet pour le retrouver.

De la même manière, lors de la création d'un chantier dans WIKI'T un numéro IDOINE est généré automatiquement. Or, il est impossible de rappeler ce chantier en renseignant son n° IDOINE dans les champs de recherche de WIKI'T. La recherche par sa désignation présente les mêmes complications qu'une recherche sans n° SIRET. Sachant que la recherche d'un chantier semblait être un point faible de CAP SITERE, il est indispensable que WIKI'T apporte une avancée sur ce point. Pour le moment, différentes stratégies ont été trouvées par les utilisateurs pour pallier cette difficulté. C'est par exemple le cas de la création de filtres ou de vues personnalisés, qui implique toutefois un temps de travail supplémentaire et plus coûteux qu'une recherche par n° IDOINE ou désignation.

Processus métiers concernés : tous

Recommandations IHM

Rendre les recherches via les champs de recherche plus performantes, à partir de quelques mots-clés seulement :

- Permettre une recherche des établissements par l'intermédiaire des seuls mots clés contenus dans leur nom complet.

- Permettre une recherche des chantiers à partir de leur n° IDOINE ou désignation.

La rédaction de courrier fondée sur un présumé de « page blanche »

Une des raisons essentielles qui rend la rédaction du courrier problématique dans WIKI'T tient au fait que le principe de conception pour l'usage de WIKI'T est erroné. L'application est en effet conçue comme si les utilisateurs partageaient d'une page blanche pour écrire leurs courriers, et qu'ils incrémentaient donc les articles au fil de la rédaction. Or, la pratique des agents de contrôle et des assistants pour la rédaction des courriers consiste à réutiliser des courriers déjà rédigés dans le cadre d'interventions précédentes. Bien souvent ces courriers ont fait l'objet d'élaborations et de constructions, aux plans rédactionnel et juridique. Les agents de contrôle/secrétaires procèdent donc à des copier/coller pour écrire leurs courriers.

Incrémenter les articles référencés dans le courrier devient alors une tâche supplémentaire et chronophage qui n'a pas de réelle plus-value pour les agents. Il faut, une fois que le courrier est rédigé dans WIKI'T à partir de nombreux copier/coller, se positionner au niveau de chaque article, le rechercher dans la nomenclature et l'insérer. Sachant que les courriers des agents de contrôle peuvent contenir de nombreux articles, ce second passage sur le courrier qui consiste uniquement à rechercher les articles référencés dans le texte pour les incrémenter dans WIKI'T est une tâche lourde qui n'a d'autre sens que le compte-rendu d'activité. L'utilisateur doit également s'assurer de n'avoir oublié aucun article, et de bien repartir de l'article où il était resté ...

Enfin, actuellement la lettre type proposée dans WIKI'T, outre le fait que la charte graphique contrevient aux pratiques en vigueur dans certaines unités de contrôle, souffre de lacunes qui ont trait à :

- L'en tête et le pied de page : l'en-tête est incomplète, et l'affichage du pied de page est par défaut « 0000 », il demande à être renseigné ;
- L'adresse courriel de contact : l'adresse proposée est celle de l'agent, il est demandé de mettre l'adresse institutionnelle ;
- La mise en page et polices de caractères : non homogènes dans l'ensemble du texte, une harmonisation s'avère impossible, « *les polices de caractères c'est pas pareil partout, et on ne peut quasiment rien changer* » (secrétaire) ;
- La formule de politesse est absente ;

- La non intégration systématique du sexe de la personne quand le sexe a été renseigné dans l'intervention ;
- La saisie des articles en nombre : non aisée, exige de nombreux ajustements fastidieux : « *quand on colle deux articles à la suite ça va pas et deux articles c'est pas beaucoup dans un courrier* » (secrétaire).

Les photos ci-dessous illustrent les difficultés rencontrées.

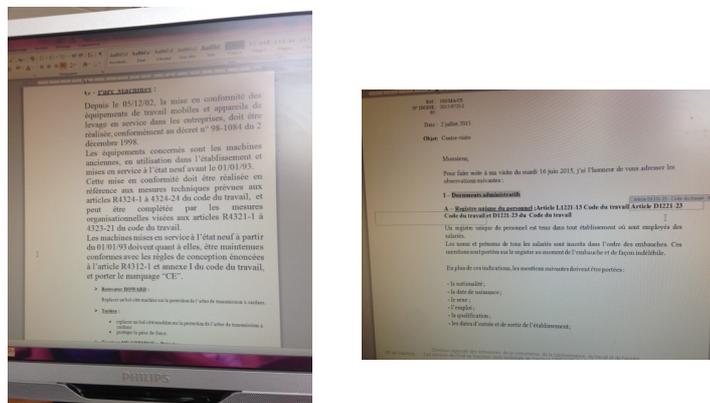


Figure 9 - Saisie des articles en nombre dans le courrier type, difficultés d'insertion des modifications

Nous attirons l'attention de la Direction Générale du Travail sur ce point, car la dimension « gestionnaire » de WIKI'T alourdit ici considérablement le travail des utilisateurs. Nous reviendrons sur ce point plus en détail dans la section du rapport consacrée à l'Axe 2 – Utilité de WIKI'T.

Processus métiers concernés : saisie d'une visite de contrôle et sa suite, traitement d'une demande de licenciement de salarié protégé.

Recommandations IHM

- Faciliter la pratique du copier/coller pour la rédaction des courriers dans WIKI'T.
- Détecter les articles cités dans le corps du courrier pour les remonter automatiquement dans WIKI'T.
- S'assurer de l'adéquation entre les modèles-types proposés et les chartes graphiques en vigueur au sein des unités de contrôle.

Une nomenclature chronophage car peu adaptée à la recherche d'articles et à leur sélection

L'arborescence de la nomenclature diffère de la structuration du Code du travail. En conséquence, les agents continuent de faire leurs recherches d'articles dans le code papier (recherche via l'index), dans l'outil CODIT (recherche via une arborescence correspondant au Code du travail) et/ou sur le site LEGIFRANCE (recherche par mots-clés).

De plus, des problèmes de positionnement de la nomenclature dans l'espace écran de l'ordinateur apparaissent sur certains postes de travail : la fenêtre d'affichage est tronquée et il n'est pas possible de la visualiser dans son intégralité et a fortiori de l'explorer pour y sélectionner les articles estimés utiles.

Recommandations IHM

Veiller à la diversité des tailles d'écrans pour un affichage optimal de la nomenclature sur tous les postes de travail.

Pistes de poursuite de la conception

- Explorer la faisabilité d'une correspondance entre la structuration du Code du Travail et l'arborescence de la nomenclature.
- Explorer comparativement les apports et limites du moteur de recherche proposé dans la nomenclature avec celui de LEGIFRANCE et/ou CODIT.

V – Utilité de l’outil WIKI’T

Ce chapitre examine WIKI’T depuis la réalisation du travail afin de regarder l’adéquation de l’outil à l’activité de travail et plus particulièrement aux pratiques individuelles et collectives des agents.

Pour examiner WIKI’T depuis le travail réel des agents de contrôle et des secrétaires et rendre compte de l’intégration de l’outil dans l’activité de travail et les pratiques individuelles et collectives des agents, deux dimensions du travail sont documentées. Il s’agit 1) d’avoir des informations fiables et à jour sur les entreprises et suivre dans le temps la relation avec les entreprises et 2) de faire de son expérience passée une ressource pour agir efficacement.

Le diagnostic réalisé dans cet axe d’analyse rend compte des ressources mobilisées par les agents au service de ces deux exigences constituées en objectifs. A cette occasion, les potentiels et les contraintes de WIKI’T sont explorés.

V - 1. Avoir des informations fiables et à jour sur les entreprises et Suivre dans le temps la relation avec ces dernières

Les agents de contrôle ont besoin d’avoir deux types d’informations relativement aux entreprises pour exercer leurs missions : avoir des informations fiables et à jour sur une entreprise donnée ; suivre dans le temps la relation avec les entreprises. La figure 10 illustre ces deux exigences du travail.



Figure 10 - Deux types d'informations sur les entreprises requis pour exercer la mission de l'inspection du travail

Avoir des informations fiables et à jour sur l'entreprise permet notamment de préparer une visite. Par exemple, connaître l'effectif d'une entreprise pour connaître les obligations auxquelles cette dernière est soumise permet d'orienter les points à contrôler. Les agents ont également besoin de savoir si tel établissement est ouvert/fermé, de connaître le nom du gérant ...

Au service de cet objectif les agents mobilisent différentes ressources comme SIENE, considéré comme plus fiable que CAP SITERE pour ce type d'informations, ainsi que les sites internet « Société.com » et « Verif.com » qui permettent de connaître le nom du gérant, le n° SIRET, ... D'autres ressources ont été constituées en collaboration avec les secrétaires, telles l'envoi de fiches aux entreprises qui doivent les retourner complétées dans l'objectif de mettre à jour la fiche établissement. WIKI'T ne semble pas différer de CAP SITERE sur ce point.

Suivre dans le temps la relation avec les entreprises exige l'obtention d'informations historiques. Pour cela, certains agents construisent une ressource nommée « carton d'instances » qui regroupe l'ensemble des pièces d'un dossier en cours, notamment la fiche de visite remplie manuellement, les notes prises lors de la visite ... Le carton d'instances est, dans l'organisation actuelle, le témoin de l'avancement du travail pour les agents. Les dossiers en cours de traitement sont ainsi facilement visualisés et aisément consultables au fil de l'eau et des informations et courrier reçus. Aide mémoire qui conserve le passé et prépare l'action à venir, le carton d'instances s'avère être une ressource utile au suivi dans le temps de la relation aux entreprises. Auparavant partagés par les agents de contrôle et les secrétaires, les cartons d'instances servaient également l'articulation fonctionnelle entre les missions des agents en charge du contrôle et ceux/celles en charge de l'assistance au contrôle. Les instances entreposées dans les secrétariats permettaient aux assistants de connaître l'état d'avancement des dossiers des agents. Ce n'est plus le cas aujourd'hui dans les unités de contrôle qui ont mis en place des pools de secrétariat, tel qu'observé sur le site d'Avignon.

Du point de vue des ressources mobilisées, les « dossiers papier » qui archivent les interventions réalisées pour un même établissement occupent une place centrale puisqu'ils sont au service de ces deux exigences (aide-mémoire et préparation de l'action à venir). Ces dossiers, dans lesquels sont conservés les documents relatifs à une entreprise (qu'il s'agisse de courriers envoyés par les agents de contrôle à ces dernières ou de courriers envoyés par les entreprises à l'inspection du travail) constituent en effet à la fois une source d'informations dans laquelle les agents puisent en fonction des situations qu'ils côtoient et des traces historiques des entreprises. Ces dossiers papier sont toutefois limités aux actions et aux échanges entre les interlocuteurs de l'établissement et l'agent de contrôle dont dépend cet établissement. WIKI'T permettrait d'élargir ce dossier à l'ensemble des agents qui pourraient rencontrer cet établissement dans le cadre de leurs interventions (chantiers et entreprises ayant plusieurs établissements). Examinons plus avant cette potentialité et les contraintes qui y sont associées.

Pistes de poursuite de la conception, possibles et contraintes

Le Dossier d'Affaires, une évolution intéressante par rapport à CAP SITERE ...

Le Dossier d'Affaires permet de regrouper dans un même dossier relatif à une même affaire différents évènements distants dans le temps. Il remplit deux fonctions essentielles :

- Regrouper au sein d'un même dossier des éléments qui se rattachent à une même affaire ;
- Selon une logique chronologique.

Le Dossier d'Affaires peut être un instrument utile à la reconstruction chronologique d'une intervention à la fois pour l'agent de contrôle, mais également pour les autres agents qui pourraient rencontrer l'établissement concerné et peut constituer en cela :

- Un instrument pour soi-même : pour l'agent lui-même, nous avons constaté que certains agents utilisaient le Dossier d'Affaires pour reprendre le traitement d'une intervention interrompue pour une raison quelconque (fin de la journée, rendez-vous...). Par exemple, un agent de contrôle passait par le Dossier d'Affaires pour voir si la veille, avant de s'arrêter, il avait d'ores et déjà créé l'intervention ou non ... La logique chronologique du Dossier d'Affaires constitue ici un instrument de suivi dans le temps de son propre travail et de sa relation avec les entreprises. La logique de regroupement du Dossier d'Affaires peut également constituer une aide : certains agents passent en effet par ce Dossier d'Affaires pour retrouver leurs courriers, leurs décisions...

- Un instrument collaboratif : au plan du collectif, le Dossier d'Affaires peut permettre à d'autres agents de reconstituer, en partie, l'histoire des relations d'une entreprise avec l'inspection du travail.

... mais un outil actuellement fragmenté

Le principe de conception actuel du Dossier d'Affaires est que seuls les courriers en partance des agents de contrôle sont constitutifs de l'histoire de l'inspection du travail avec les entreprises. Or, Le courrier en partance de l'agent de contrôle n'est pas le seul document de l'histoire d'un contrôle et rien n'est actuellement prévu pour ce qui est des courriels échangés avec les entreprises et les salariés, dont la préparation peut parfois prendre beaucoup de temps. Il en est de même pour les documents reçus de l'extérieur qui arrivent en format papier à l'inspection du travail. Pour qu'un Dossier d'Affaires soit complet et constitue un véritable instrument pour le suivi de la relation avec une entreprise ces éléments devront y être intégrés. Cette plus grande exhaustivité sur le Dossier d'Affaires pose la question du scan des documents papiers et de leur intégration dans WIKI'T, tâche qui ne saurait incomber à une seule catégorie de personnels du fait de son faible intérêt et de son caractère chronophage.

V - 2. Faire de son expérience passée une ressource pour agir efficacement

Nous l'avons évoqué dans la partie relative à l'utilisabilité de WIKI'T (Axe1), ce point est le plus problématique. La capitalisation de son expérience passée pour agir efficacement se réalise principalement lors de la rédaction des courriers, elle induit une pratique de copier/coller afin de ne pas reconstruire un texte qui a parfois exigé un temps de travail important.

Or, WIKI'T et la fonctionnalité d'aide à la rédaction des courriers présupposent une rédaction nouvelle à chaque fois, à partir d'une page blanche et une incrémentation des articles au fil de la rédaction. Cela implique pour les utilisateurs de revenir dans leur courrier et de se positionner sur les articles cités afin de les incrémenter à partir de la nomenclature. Sur cet aspect, WIKI'T alourdit véritablement le travail des agents de contrôle et des secrétaires. Selon les processus concernés cet alourdissement est accentué, notamment pour ce qui est du traitement des demandes de licenciement de salariés protégés où la complexité de la rédaction du courrier est multipliée par le nombre de salariés concernés.

Pistes de poursuite de la conception, possibles et contraintes

Permettre la capitalisation de son expérience passée pour la rédaction de courriers

Nous avons envisagé dans l'Axe 1 (Utilisabilité) les difficultés rencontrées dans la rédaction de courriers lors de l'examen du critère Charge de travail – Brièveté. Les recommandations d'IHM produites à cette occasion invitent à réduire le nombre d'étapes nécessaires à la rédaction. Cette difficulté a été mise en évidence dans la sous partie Difficultés transversales, mettant en lumière le principe de conception sous-jacent à savoir « la rédaction d'une page blanche avec incrémentation des articles au fur et à mesure ».

Au vu de l'ampleur des difficultés et de leur impact sur le travail au quotidien des agents, il importe d'examiner ce principe de conception à la lumière du travail réel pour permettre une réutilisation aisée des écrits produits au sein de WIKI'T et des ressources construites dans le cours de l'expérience. Nous insistons sur l'importance d'engager une poursuite de la conception de WIKI'T sur cette fonctionnalité car le risque de rédaction des courriers en dehors de WIKI'T est important (traitement de texte tel Word).

Favoriser la mise en débat de pratiques entre agents de contrôle

Si le travail de contrôle a une composante individuelle du fait de l'exercice professionnel de visite des établissements, il n'en est pas moins empreint de collectif et de partage d'expérience qui peut prendre différentes formes. La première est une entraide en cas de difficulté dans une entreprise ou encore la possibilité, le plus souvent non refusée par la hiérarchie, d'effectuer à deux inspecteurs un contrôle de nuit estimé potentiellement

plus dangereux. Une autre dimension collective liée au partage d'expérience tient à la possibilité d'échanger et de débattre sur sa propre pratique. Lors de nos observations, un agent a mentionné sa participation à un module de cet ordre estimé très pertinent pour une capitalisation de l'expérience au service de l'action future. Estimés trop rare, ces moments de réflexivité gagneraient à être davantage proposés.

V - 3. Prospective relative à l'inscription de WIKI'T dans une logique collaborative

Nous reprenons dans cette section les éléments concernant le potentiel collaboratif de WIKI'T identifiés dans le cours de ce travail et les explorons plus avant dans une démarche prospective.

Le Dossier d'Affaires et les Transmissions, des instruments possibles pour le collectif

Le Dossier d'Affaires, qui constitue une des nouveautés de WIKI'T par rapport à CAP SITERE, ainsi que le fait de pouvoir réaliser des transmissions au sein de WIKI'T peuvent utilement outiller la dimension collective du travail des agents. Nous insistons toutefois sur le fait que la logique que tous deux impliquent est une logique de chaînage d'actes réalisés pour traiter une même affaire ou pour répondre à une même demande de transmission. Pour que ces potentiels de WIKI'T puissent être véritablement au service du travail individuel et collectif des agents, il est nécessaire que les utilisateurs puissent repartir du bon endroit de l'application, sous peine de fragmenter les différentes informations et de ne pas pouvoir bénéficier de l'avancée de WIKI'T sur ce point. En outre, la compréhension de cette logique de chaînage des actes n'est pas intuitive et elle devra faire l'objet d'une attention particulière lors des sessions de formation. Ces sessions devront intégrer l'ensemble des acteurs parties prenantes de ce chaînage, en particulier pour les transmissions. Il conviendra d'identifier l'ensemble de ces acteurs en fonction des organisations locales.

WIKI'T, un instrument au service de l'articulation fonctionnelle entre agents de contrôle et assistants

WIKI'T peut s'inscrire dans une logique collaborative entre les agents de contrôle et les assistants, à condition que le rôle de ces derniers dans le système d'inspection du travail soit clairement défini⁹. Nous avons d'ores et déjà pu observer des situations où WIKI'T rendait possible l'articulation entre les agents de contrôle et les assistants, telle la fonctionnalité d'envoi par lien hypertexte qui permet à chacun des acteurs de s'informer mutuellement d'un élément important, que quelque chose est à faire dans WIKI'T ... en rendant possible l'accès direct à l'information concernée.

⁹ D'après nos informations, un travail de redéfinition du métier d'assistante de contrôle est actuellement en cours. Les résultats issus de ce travail pourraient être mutualisés avec les éléments que nous reportons sur ce point dans le présent rapport.

Toutefois, la logique organisationnelle qui sous-tend l'application WIKI'T consiste en une autonomie accrue des agents de contrôle qui renseignent leurs interventions et frappent leurs courriers dans la foulée de leurs visites. Cette organisation est, nous l'avons évoqué précédemment, à l'origine d'une perte d'informations pour les assistants qui ne peuvent plus suivre ce qui se passe dans une entreprise. De même, elle complexifie leur mission d'information aux usagers, puisqu'ils sont contraints de consulter les courriers classés dans les chronos avant de pouvoir répondre. S'ajoute à cela le fait que les dossiers en cours, « instances », ne sont plus dans le bureau des assistants mais dans les bureaux des agents. Dans certaines unités de contrôle (Avignon) les secrétariats sont organisés en « pools » : dès lors la perte d'informations est quasi-complète. Cette perte d'informations rend presque impossible le rôle d'alerte que pouvaient avoir les secrétaires dans le cadre du suivi dans le temps de la relation des agents de contrôle avec les entreprises. Sur ce point, et tant que le rôle des assistants n'a pas été clairement défini, nous insistons sur le fait que les alertes qui permettent de suivre des échéances importantes dans la relation suivie avec une entreprise doivent être favorisées avec WIKI'T. Pour certaines échéances le dépassement de délai vaut accord tacite. En matière de formation, il sera utile de mettre en évidence les possibilités offertes par WIKI'T sur ce point et de proposer des scénarios de mise en œuvre.

Enfin, une fois le rôle des assistants au contrôle clairement défini, il sera indispensable d'examiner l'adéquation des fonctionnalités de WIKI'T à l'articulation entre agents de contrôle et assistants, et de poursuivre sa conception pour que cette articulation soit efficacement aidée avec WIKI'T. Cet examen impliquera nécessairement de regarder l'organisation du travail et plus particulièrement la répartition des tâches entre agents. Nous attirons l'attention du CHSCT M et de l'Administration sur le fait que cette répartition ne devra pas consister en l'attribution de tâches massives de scannage aux assistants. C'est par exemple le cas au sein du service DASC 2 qui fait face à une problématique de réception et de traitement de volumes papiers importants.

WIKI'T, un instrument pour renforcer la cohérence territoriale de l'action de l'Inspection du Travail

Du point de vue de la mission de l'inspection du travail, WIKI'T peut permettre de renforcer son action au plan territorial de deux façons. Tout d'abord, en rendant possible l'accès pour les encadrants aux différentes échelles du territoire. Cela implique d'examiner la pertinence de ces échelles du point de vue du pilotage. Par exemple, il semblerait que l'échelle du département, pourtant utile au Responsable d'Unité de Contrôle soit manquante dans WIKI'T. Ensuite, en rendant possible l'accès à des décisions relatives aux établissements concernant une même entreprise mais dispersés sur l'ensemble du territoire. Cet accès partagé peut permettre aux différents agents concernés de prendre des décisions cohérentes pour une même entreprise et de limiter les abus potentiels de ces dernières rendus possibles par un certain cloisonnement de l'action de l'Inspection du Travail.

Notons ici que cette mise en partage de décisions, si elle accroît l'efficacité de l'inspection et renforce *in fine* sa légitimité, suppose une exploration approfondie d'un ensemble de facteurs agissants et potentiellement contradictoires : confidentialité nécessaire des agents envers les plaintes des usagers et efficacité accrue du fait du partage d'informations, individualité des décisions et mise en visibilité réciproque,

caractère inédit des gestes de métier et évaluation hiérarchique ... La liste proposée est plus indicative qu'exhaustive.

Enfin, cette exploration des possibles, pour être productive en termes de solutions de poursuite de la conception, devra prendre la forme d'une conduite de projet associant une pluralité d'acteurs - agents de contrôle, assistants, encadrants et hiérarchie, instances représentatives du personnel - engagés dans la réflexion autant que dans la prise de décision.

VI – Synthèse des résultats et des préconisations

VI - 1. Axe1 « Utilisabilité de l'IHM de WIKI'T »

Critère	Diagnostic	Recommandations
CHARGE DE TRAVAIL – <i>Brièveté</i>	<i>Mode d'interaction chronophage</i> <i>Nombre d'étapes trop important</i>	<i>Mode d'interaction et de saisie simplifié : clic direct (tableaux)</i> <i>Réduction des étapes aux champs essentiels (rédaction de courrier)</i>
CHARGE DE TRAVAIL – <i>Densité informationnelle</i>	<i>Champs obligatoires problématiques</i> <i>Multiplication de champs non pertinents</i>	<i>Examen systématique des champs de saisie et des possibilités effectives de renseignement des utilisateurs</i> <i>Affichage des champs selon les profils</i> <i>Affichage des champs selon l'avancement de l'intervention</i>
GUIDAGE – <i>Feed-Back immédiat</i>	<i>Activation/désactivation d'icônes peu explicite (action utilisateur et transmission de pièces)</i>	<i>Compléter feed-back : barre de progression, chenillard, message succinct</i>
GUIDAGE – <i>Lisibilité</i>	<i>Critère respecté</i>	-
GUIDAGE – <i>Groupement/distinction par la localisation</i>	<i>Critère respecté</i>	-
SIGNIFIANCE DES CODES ET DENOMINATIONS	<i>Vocabulaire lacunaire et sujet à confusion</i>	<i>Préciser les intitulés : ajouter la dimension établissement, dissocier la décision des documents associés dans le dossier d'affaires</i>
CONTROLE EXPLICITE – <i>Contrôle Utilisateurs</i>	<i>Dysfonctionnements résolus, critère respecté</i>	-
GESTION DES ERREURS – <i>Protection contre les erreurs et Qualité des messages</i>	<i>Critère respecté</i>	-

VI - 2. Difficultés transversales aux processus métiers

Difficultés	Recommandations
Des modes de recherche problématiques	<i>Interface Web permettant une recherche par mots clés :</i> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche établissements : nom - Recherche chantiers : n° idoine et désignation
Une rédaction de courrier fondée sur un présumé de « page blanche »	<i>Rédaction par réutilisation d'écrits et incrémentation d'articles :</i> <ul style="list-style-type: none"> - copier-coller d'écrits dans WIKI'T - détection d'articles et remontée automatique dans WIKI'T
Une nomenclature chronophage et peu pertinente pour faire des recherches	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuster l'affichage à la diversité des tailles d'écrans des postes de travail sur les sites - Explorer la faisabilité d'une correspondance entre Nomenclature et Code du travail (arborescences) - Analyse comparative des apports et limites des moteurs de recherche de la nomenclature et de LEGIFRANCE.

VI - 3. Axe 2 « Utilité de WIKI'T »

Objectifs du travail réel	Ressources mobilisées	Possibles et Contraintes : WIKI'T et Organisation
Avoir des informations fiables et à jour sur l'entreprise	SIENE Web : Société.com ; Verif.com Envoi de fiches aux entreprises	- Dossier d'affaires, un outil au service du suivi chronologique d'une intervention : * Instrument pour soi-même * Instrument collaboratif
Suivre dans le temps la relation aux entreprises	« Carton d'instances », Dossier papier	- Dossier d'affaires, un outil actuellement fragmenté : * courriers en partance * courriels échangés : absents * documents reçus (format papier) : absents
Faire de son expérience passée une ressource pour agir efficacement	Traitement de texte	- Fonctionnalités de copier/coller intégrées dans WIKI'T pour la capitalisation des productions écrites - Mise en débat des pratiques entre agents de contrôle

VI - 4. Prospective relative à l'inscription de WIKI'T dans une logique collaborative

Possibles	Conditions
Dossier d'affaires et transmissions, des instruments possibles pour le collectif	<ul style="list-style-type: none"> - Inclure dans WIKI'T des fonctionnalités de chaînage des actions - Prévoir des séances de formation
WIKI'T un instrument au service de l'articulation fonctionnelle entre agents de contrôle et assistants	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer et développer dans WIKI'T les fonctionnalités utiles à l'articulation fonctionnelle : envoi de liens hypertextes, alerte de suivi des échéances des entreprises - Examiner l'impact de l'organisation du travail sur la coopération entre les agents de contrôle et les assistants : partage d'instances ... - Enrichir la définition du métier d'assistant d'une connaissance du travail réel - Prévoir des séances de formation.
<p>WIKI'T un instrument pour renforcer la cohérence territoriale de l'inspection du travail :</p> <p>Accès à différentes échelles du territoire pour le pilotage</p> <p>Mise en partage des décisions</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Examen de la pertinence des différentes échelles : échelle départementale - Exploration approfondie et collective d'un ensemble de facteurs agissants et potentiellement contradictoires - Conduite de projet participative : réflexion et décision.

Bibliographie

Bastien, C., & Scapin, D. (1993). Critères ergonomiques pour l'évaluation d'interfaces utilisateurs. *Rapport technique INRIA n° 156, Juin 1993* .

Calvez, Y. (2015). Pour une inspection du travail forte et adaptée à notre temps. *Le Droit Ouvrier* (799), 122-126.

Dejours, C. *Coopération et construction de l'identité en situation de travail*, Futur Antérieur 16-2, 1993.

Sahler, B. et coll. (2007), « *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail* », Editions réseau ANACT, Lyon.

Documents internes à l'Administration

Bilan Social 2013. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.

Daniellou, F., Davezies, P., Chassaing, K., Dugué, B., Petit, J., & Garnier, I. *Le travail vivant des agents de contrôle de l'inspection du travail. Etude menée en Île-de-France (2009-2012)*. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.

Pour un Ministère du Travail Fort. Dossier d'information Inspection du Travail, Novembre 2013. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.