



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

aract

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



Journée du comité opérationnel du 19 avril 2023, Carcassonne

MATEO – Mission d'Appui Technique aux Equipes d'Occitanie

**Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) et
accompagnement au changement**

Carine BELIN – c.belin@anact.fr

Le déroulé de la journée

Deux grands temps pour deux sujets

Comment passer des ITEP aux DITEP en maintenant voire en améliorant la QVCT de l'ensemble du personnel ?

- Anticiper les impacts dans le travail et construire les nouvelles organisations avec le personnel notamment au sein d'Espaces de Discussion sur le Travail (EDT)
- Discuter des changements avec le personnel nécessite des relations sociales de qualité.

Un déroulé combinant des apports, du témoignage, de la mise en pratique et des échanges entre participants sur :

- 9h30/12h30 - Matin : Ce qu'est un EDT, comment analyser le travail réel et les impacts d'un changement sur le travail ?
- 13h40/16h - Après-midi : Ce que sont et comment fonctionnent les relations sociales et comment les analyser ? Tester l'outil sur « qualité des relations sociales ».

Ordre du jour de la matinée

Les espaces de discussion sur le travail pour opérationnaliser les changements

- ➔ 9h50 – 10h15 : Présentation et échanges

Analyser le travail pour orienter le changement

- ➔ 10h15 – 10h30 : Présentation de la notion d'activité, analyse du travail (schéma 5 carrés)
- ➔ 10h30 – 10h50 : Mise en pratique par 2 ou 3 à partir d'une vidéo
- ➔ 10h50 – 11h10 : Présentation de ce qu'est une situation de travail et de la grille d'analyse puis échanges sur des exemples de situation de travail identifiées par les participants/participantes
- ➔ 11h10 – 11h40 Pause suivie du Témoignage DITEP Ste GEMME
- ➔ 11h40 - 12h30 Réflexion en 3 sous groupes pour analyser une situation de travail proposée par des participantes/participants volontaires, suivi d'une mise en commun

Vos attentes sur la journée

Expression libre par les participants

L'engagement des personnels dans des démarches QVCT

- ➔ Comment traiter la QVCT avec des personnels dont les salaires sont peu élevés ? Comment fédérer et motiver les salariés et les managers pour ces questions qui peuvent paraître décalées par rapport aux questions de rémunération ?
- ➔ Comment s'appuyer sur la QVCT pour dépasser les résistances au changement dans le contexte de la transformation de l'offre ?
- ➔ Comment relier les questions de la QVCT à celles de l'attractivité des métiers du médico-social ? Comment la QVCT peut-elle conduire à une revalorisation et/ou une reconnaissance professionnelle ?

Des démarches QVCT ancrées dans les réalités de terrain

- ➔ Comment s'assurer que les sujets portés par les représentants des équipes soit le reflet de la réalité de terrain ?
- ➔ Comment traiter les dégradations des conditions de travail perçues par une minorité ?

La place de chaque acteur dans ces démarches et transformations

- ➔ Comment articuler les travaux menés avec l'ensemble du personnel et ceux des diverses commissions obligatoires telles que le CSE ?
- ➔ Tous les acteurs sont concernés par ces questions de QVCT qui ne relèvent pas uniquement de la responsabilité de la direction et/ou du CSE.
- ➔ Comment s'affranchir de l'impact des dynamiques syndicales nationales qui viennent percuter les démarches locales ?

La conduite de ces démarches

- ➔ Comment faire perdurer ce type de démarche QVCT sans risquer l'essoufflement ?

Des règles de fonctionnement

- Confidentialité des échanges et anonymat des propos recueillis
- Participation libre et volontaire dans les échanges
- La diversité des points de vue fait la richesse potentielle du groupe
- Par conséquent, écoute et respect de la parole de l'autre, respect des points de vue et absence de jugement

1

Conduire le changement avec des Espaces De Travail (EDT) pour une QVCT de qualité ?

1. Pourquoi des EDT ?
2. Quelques repères sur les EDT ?

Quelques principes pour conduire un changement

- Le changement doit **avoir un sens... et faire sens !**
- **Associer** un grand nombre d'acteurs
- Leur donner la possibilité d'exprimer leurs inquiétudes, de **pouvoir parler de leur travail** actuel et futur (dialogue professionnel)
- La **prise en compte de l'impact humain** du changement et des incidences de ces projets en matière de qualité de vie et des conditions du travail
- Favoriser **l'expérimentation** et la co-construction, savoir écouter les innovations issues du terrain
- **Se donner du temps**, pratiquer la stratégie des petits pas
- La réussite d'un projet de transformation dépend aussi de la **qualité du dialogue social** et de son articulation avec le **dialogue professionnel**

⇒ Ceci passe en grande partie par des espaces de discussion sur le travail

Pourquoi parler de son travail ?

Pour donner la possibilité aux professionnels et à leur encadrement d'agir sur le travail

Les salariés/salariées

- Professionnalisation
- Reconnaissance
- Engagement
- Sens du travail
- Réalisation du travail
- Santé au travail...

L'organisation/l'entreprise

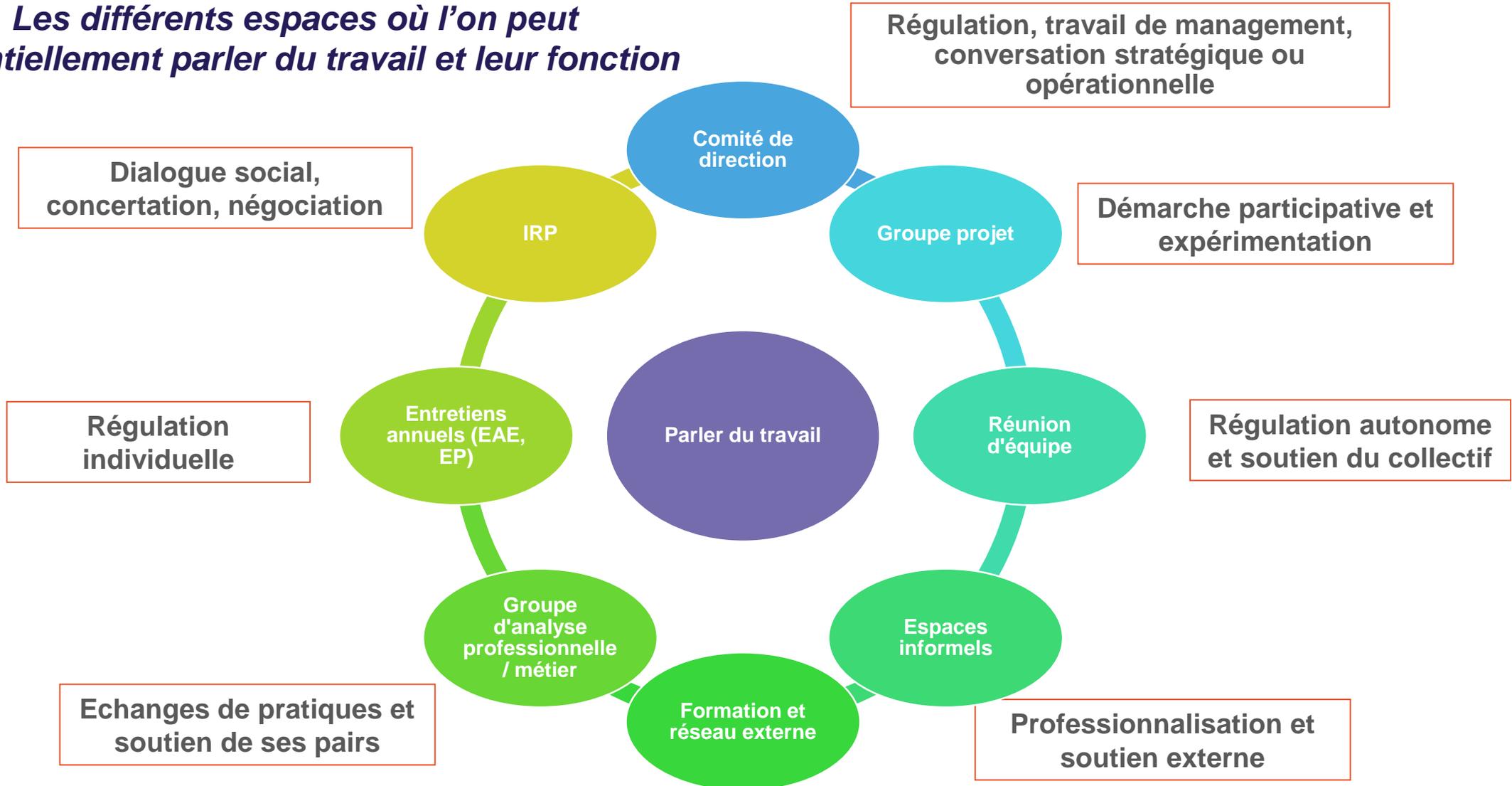
- Performance collective
- Processus décisionnel
- Innovation
- Dialogue social
- Réguler l'activité
- Résoudre un problème
- Revisiter et ajuster des règles collectives
- Mener un changement comme le déploiement en dispositif intégré des DITEP...

Le travail

- Transformation concertée de l'activité, de son organisation, de ses conditions de réalisation et des pratiques du métier...

Les espaces où l'on parle potentiellement du travail

Les différents espaces où l'on peut potentiellement parler du travail et leur fonction



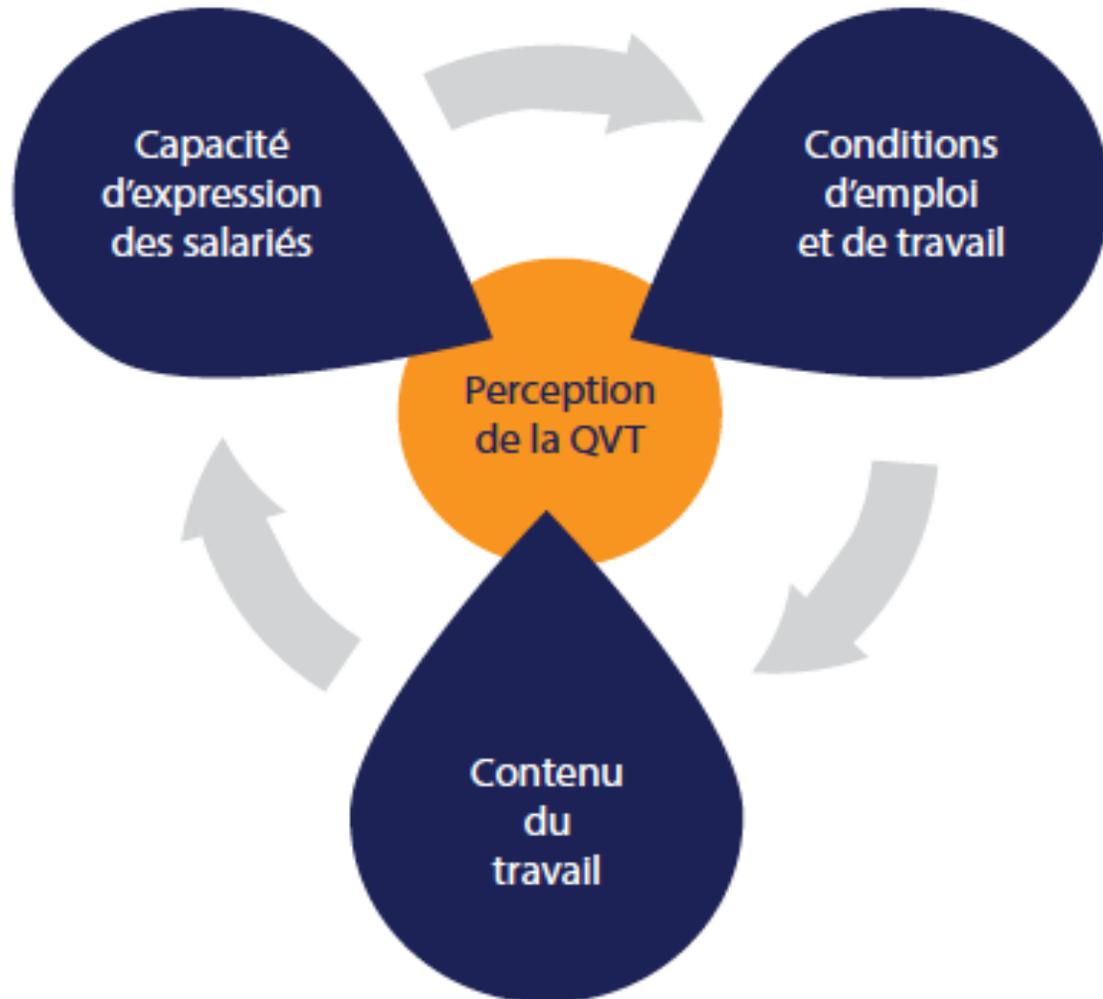
Les espaces où l'on parle potentiellement du travail

Aujourd'hui, les **espaces** où l'on peut potentiellement parler du travail sont **nombreux** dans l'entreprise.

Mais ils ne s'inscrivent **pas** pour autant dans une **logique de discussion et de transformation de l'activité concrète de travail**.

Ces espaces peuvent rencontrer un certain nombre d'**écueils** qui limitent la mise en **débat du travail** (*pouvoir décisionnel éloigné de la réalité du terrain, mode de management directif qui recherche l'approbation plus que la discussion, faibles marges de manœuvre pour les acteurs opérationnels, effritement des collectifs, manque de temps et de méthode...*).

Les espace de discussion sur le Travail, un élément clé de la démarche Qualité de Vie au Travail (ANI QVT de juin 2013)



« Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail ».

De quoi parle t'on quand on parle de QVCT ?

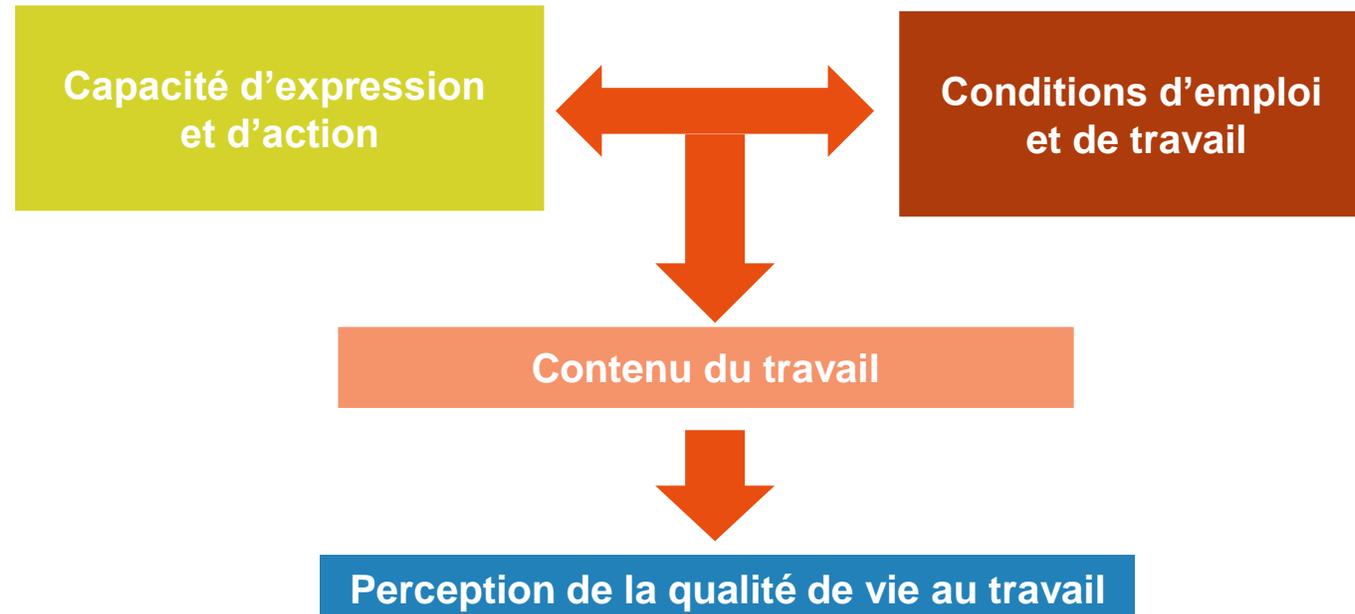
Articuler Performance, QVCT et NAO

➤ Que dit l'ANI du 19 juin 2013 ?

- « La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail, et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation »
- « Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur du dialogue social »

Une définition « en compréhension » donnée par les partenaires sociaux

- QVT : Conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la QVT qui en résulte (ANI, Juin 2013)



Autrement dit...

La Qualité de vie au travail embarque la **santé** au travail

Définition de l'OMS de la santé (1946) : « Un état de complet bien-être physique, mental et social, elle ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

Pour le réseau Anact-Aract (2010) : la santé est un processus dynamique de construction (ou d'altération) du bien-être physique, psychologique, psychique et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.

L'environnement de travail est l'un des déterminants de ce processus.

De quoi parle-t-on, quand on parle de QVCT ?

QVT => QVCT

2013 → 2020 / 2 Accords Nationaux Interprofessionnels

ANI du 19 juin 2013

« vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle »

= dédié à la QVT. Il a posé le cadre de référence de la QVT en France.



ANI du 9 décembre 2020

« pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé et de conditions de travail »

= Le Titre II de l'Accord introduit la **Qualité de Vie et des Conditions de travail**.

Extrait ANI 19 juin 2013 :

« La qualité de vie au travail vise d'abord **le travail, les conditions de travail, et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail** » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation ».

Ce sont « **les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci qui déterminent la perception de la QVT qui en résulte** ».

→ L'ajout du « C » de « conditions » rappelle que les conditions de travail sont au cœur de la QVCT.

→ Les actions « périphériques » au travail ou de confort (appli « bien-être », massages, corbeille de fruits, conciergerie, baby-foot, décoration de la salle de pause...) ne sont pas suffisantes pour répondre aux finalités de la QVCT.

<https://www.anact.fr/tout-savoir-sur-la-qualite-de-vie-au-travail-en-moins-de-6-minutes>

« Pas de bien être au travail sans bien faire » d'Yves CLOT

La qualité de vie au travail définie par les partenaires sociaux



6 champs interdépendants à explorer pour définir la QVT/QVCT

Quels thèmes interroger pour effectuer un diagnostic préalable et définir les critères QVT ?
Le réseau Anact-Aract propose **6 champs**, à partir des 10 thèmes identifiés dans l'ANI :



Management participatif, engagement

- Connaissance de la stratégie, du projet d'entreprise
- Clarté des rôles
- Diffusion des procédures de travail
- Temps d'échanges sur le travail
- Transparence de la politique de rémunération
- Informations sur les changements

Egalité professionnelle pour tous

- Conciliation vie professionnelle et vie personnelle
- Aménagement des horaires
- Usage des outils de communication
- Egalité Prof. Femmes/Hommes
- Pyramide des âges
- Prise en compte du handicap

Compétences, parcours professionnels

- Parcours d'intégration
- Entretiens individuels
- Gestion des compétences
- Plan de formation
- Adaptation des compétences
- Utilisation des dispositifs

Relations au travail, climat social

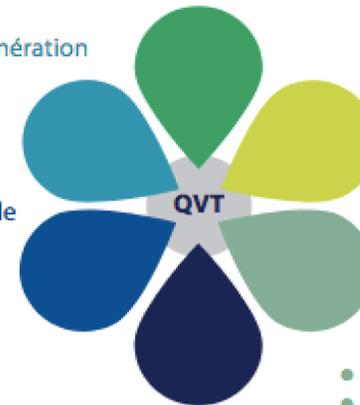
- Relations au travail
- Organisation des réunions internes
- Diffusion des supports internes
- Rôle des instances
- Éléments conviviaux
- Lieux de pause

Contenu du travail

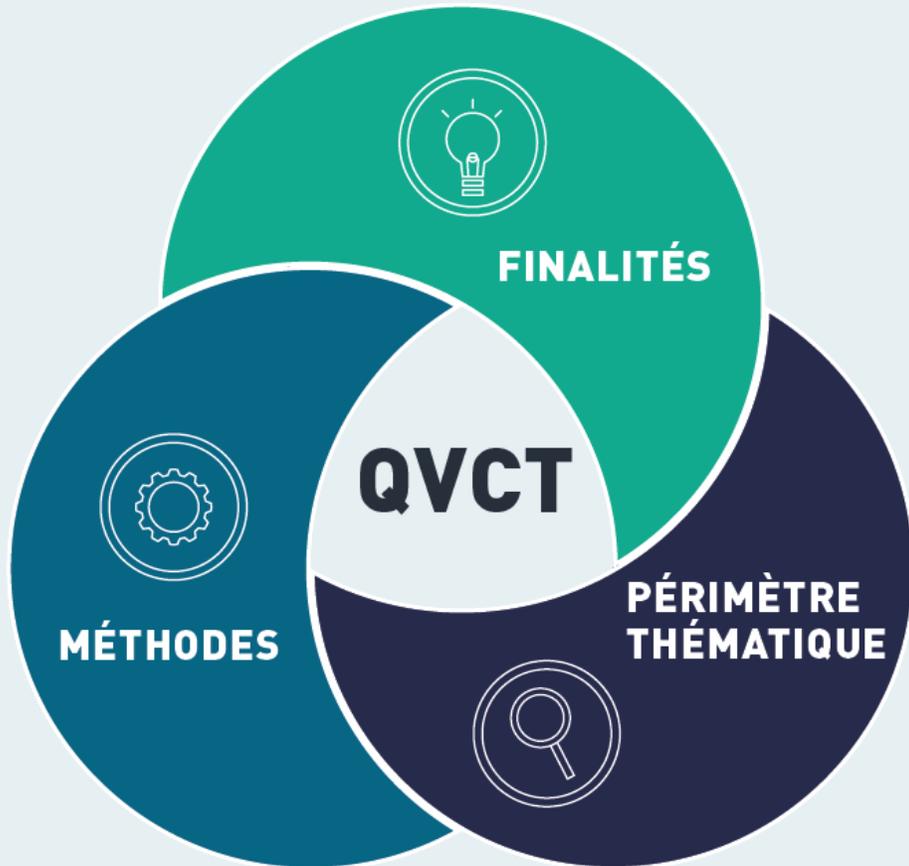
- Clarté du travail
- Autonomie dans le travail
- Moyens pour réaliser le travail
- Clarté des consignes
- Gestion de l'activité
- Répartition de la charge de travail

Santé au travail

- Prise en compte de la santé
- Diffusion du DUERP
- Mise en œuvre du plan d'actions
- Prise en compte des RPS, TMS
- Aménagement des lieux et postes
- Optimisation de déplacements professionnels



3 dimensions de la QVCT



FINALITÉS

L'ambition de faire du travail, un levier d'amélioration de la santé et de la performance



PÉRIMÈTRE THÉMATIQUE

Le Travail, son organisation et ses conditions de réalisation et d'emploi



MÉTHODES

Les principes, leur mise en pratique ainsi que les outils mobilisés

La démarche QVCT vise, au niveau de l'entreprise et dans le cadre de son dialogue social et professionnel, à :

- *Partager et porter une ambition pour améliorer la santé des salarié.e.s et contribuer à la performance globale de l'organisation (opérationnelle, économique, sociale et environnementale).*



Selon l'Anact : 5 critères pour caractériser un Espace de Discussion sur le travail

Il s'agit :

- 1 - d'espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur
- 2 - l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes, l'organisation du travail etc.

Cette discussion se déroule suivant :

- 3 - un cadre et des règles co-construites avec les parties prenantes

Ce sont des espaces visant à:

- 4 – faire évoluer l'organisation du travail
- 5 – en proposant des actions d'amélioration ou des décisions concrètes sur la façon de travailler

Un Espace de Discussion sur le Travail, c'est quoi ?

L'ESPACE DE DISCUSSION

C'EST

- Un espace où l'on peut mettre des mots sur son vécu au travail.
- Un espace de partage d'expérience dans le travail.
- Un espace où l'on parle de situations concrètes.
- Un espace qui facilite l'identification et l'analyse collective des difficultés dans le travail.
- Un espace qui aide à aboutir à la production collective de solutions et d'améliorations.
- Un lieu qui autorise la controverse sur le travail.

CE N'EST PAS

- Un espace de négociation et de revendication.
- Un recueil de plaintes.
- Le lieu d'une parole descendante.
- Un espace sans règle, sans cadre défini.
- Un espace de conflits interpersonnels.
- Un lieu où l'on parle uniquement de la prescription du travail.

Source : Réseau Anact.

La mise en place d'espaces de discussion participe de la volonté de renouer les fils d'un dialogue autour des problématiques liées au travail pour des bénéfices multiples : pour les salariés, pour l'entreprise et son organisation, et pour le travail.

De quoi discute t'on dans un EDT ?

LE TRAVAIL REEL « LE FAIRE ET SES CONTRAINTES »

des situations de travail réelles, précises
« comment on bosse bien ensemble »

CE QUI SE PASSE BIEN

Dimensions positives de
l'activité

CE QUI FAIT PROBLEME

ce qui résiste, les erreurs,
les situations problèmes

LES QUESTIONS DU METIER

ai-je bien fait ?
ce qui a changé

LES EFFETS DU TRAVAIL

Conséquences sur santé,
collectifs, résultats

LES « CAUSES »

Déterminants du travail
Facteurs de risques

DES PISTES D'ACTION

Pistes d'amélioration,
« solutions » pratiques
des décisions ...même
modestes, des règles.

***De quoi on ne discute pas dans
ces espaces ?***

~~La rémunération
Les statuts
Le hors travail
La stratégie
(...)~~

Espace de Discussion sur le Travail et processus de décision

Le principe de « la subsidiarité » : une refonte des processus de décision

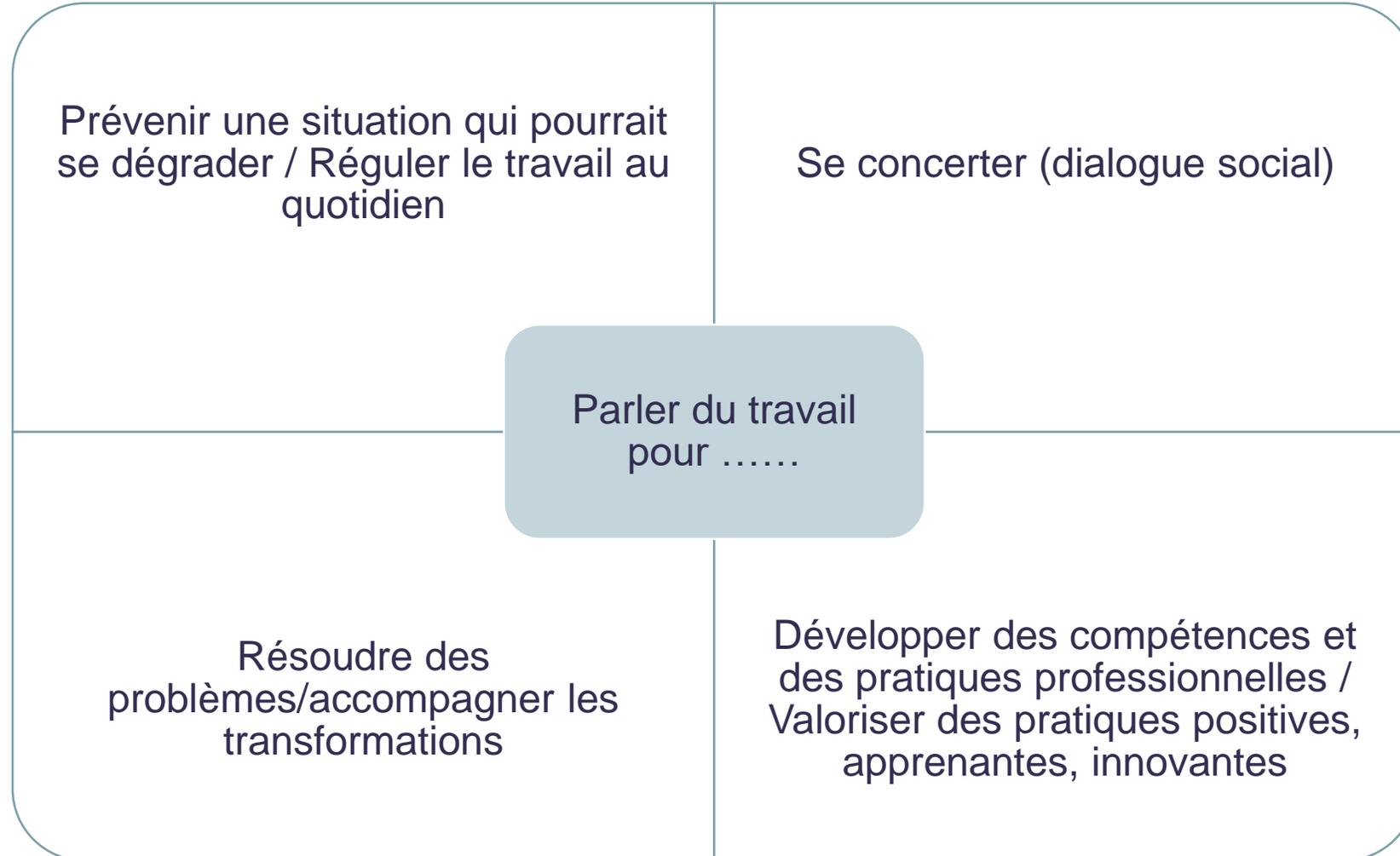
Il vise à privilégier le niveau inférieur d'un pouvoir de décision aussi longtemps que le niveau supérieur ne peut pas agir de manière plus efficace. Il appartient à l'équipe, et au manager en particulier, d'apprécier ce qui nécessite d'être instruit au niveau supérieur.

Cette approche modifie la relation managers – managés nécessitant l'apprentissage de nouveaux repères en matière de management.

L'enjeu consiste bien à accorder deux dynamiques qui peuvent apparaître comme contradictoires :

- Celle qui reconnaît la nécessité d'une autonomie des collectifs de travail et, par extension, ce que l'entreprise doit à la subjectivité dans le travail
- Celle qui affirme le besoin d'un contrôle par la direction à travers des tentatives de gestion de cette subjectivité

Les différents types d'EDT



Des espaces d'échanges existants dans votre structure

Espaces de régulations collectives	Espaces de concertation sociale	Espaces de résolution de problème ou de transformation	Espaces de professionnalisation
<i>Espaces permanents liés au processus de management</i>	<i>Espaces paritaires</i>	<i>Espaces ponctuels liés à une démarche de diagnostic et/ou d'amélioration</i>	<i>Espaces ponctuels favorisant le parcours professionnel</i>
CODIR, Réunions cadres	CSE	Groupes projets divers	Entretiens individuels
Réunions d'équipe	CSSCT		Groupe de professionnels (échanges de pratiques)
Conseil d'Administration			Formation interne et externe

Animer des espaces de discussion sur le travail s'appuie sur :

1. Un processus à tenir : être vigilant sur l'ingénierie du dispositif, tant en amont qu'en aval
2. Des repères de rôle et postures pour l'animatrice/animateur
3. **Des techniques à mobiliser pour faciliter l'expression sur le travail et produire ensemble**
4. **Des connaissances fondamentales pour comprendre et questionner l'activité de travail**

En synthèse : une fiche outil à votre service

Pour vous aider à préparer l'organisation de l'EDT :

PRÉPARER UN EDT

A destination de ou des animateur(s)/animatrice(s) de l'Espace de Discussion sur le Travail (EDT), cette fiche permet de s'assurer que l'ensemble des éléments nécessaires à l'organisation de l'EDT ont été préparés. Libre à chacun de le faire évoluer selon les besoins.

En amont	
Thème(s) de l'EDT	
Objectifs	
Avec qui ? Cibles	
Nombre et durée de chaque réunion	
Modes de mobilisation des participants (mailing, appel au volontariat, réunion...)	
Modes de coopération avec les parties prenantes de l'EDT (Copil CMT, direction, management, RP...)	
Dates	
Lieu	
Moyens matériels (vidéoprojecteur, casque , post-it...)	
Animateurs/Animatrices	



Préparer la première séance

- Invitation des participants : qui invite qui ?
- Salle et moyens matériels : où ?
- Ordre du jour : quoi ?
- Trame d'animation : comment ?

Les 3 étapes de l'animation d'un EDT

Pour mener un Espace de Discussion sur Travail (EDD) :

- Le même groupe sera mobilisé plusieurs fois pour rechercher des solutions sur le thème prioritaire.
- Mettre en discussion « le travail », ce n'est pas seulement s'exprimer sur son travail, c'est organiser un débat sur le travail.

1- Installation et mise en route de l'EDT, « état des lieux » sur le thème choisi

2- De l'état des lieux vers des pistes d'actions

3- Des pistes d'actions vers le plan d'actions

Anticiper/Analyser les effets du changement sur le travail

- Repérer les situations précises, concrètes qui vont être impactées
- Constituer des groupes de travaux, des personnels concernés pour l'analyse

Quelle situation de travail concernée par la mise en place d'un DITEP ?

Quelles conséquences/ effets sur le travail des DITEP ?

- Sur le contenu du travail, l'organisation, le collectif
- Par catégorie de personnels concernés

- Proposer des scénarios pour construire une nouvelle organisation
- Identifier les avantages et inconvénients des scénarios

Quels scénarios pour la mise en place de DITEP ?

Rôle et posture de(s) animateur(s)

L'animateur est...

...un facilitateur qui vise à développer la capacité des participants à « s'exprimer pour pouvoir agir » sur leur travail.

Pour :

- ❖ Résoudre un problème
- ❖ Prévenir une situation qui pourrait se dégrader
- ❖ Valoriser des pratiques positives, apprenantes, innovantes

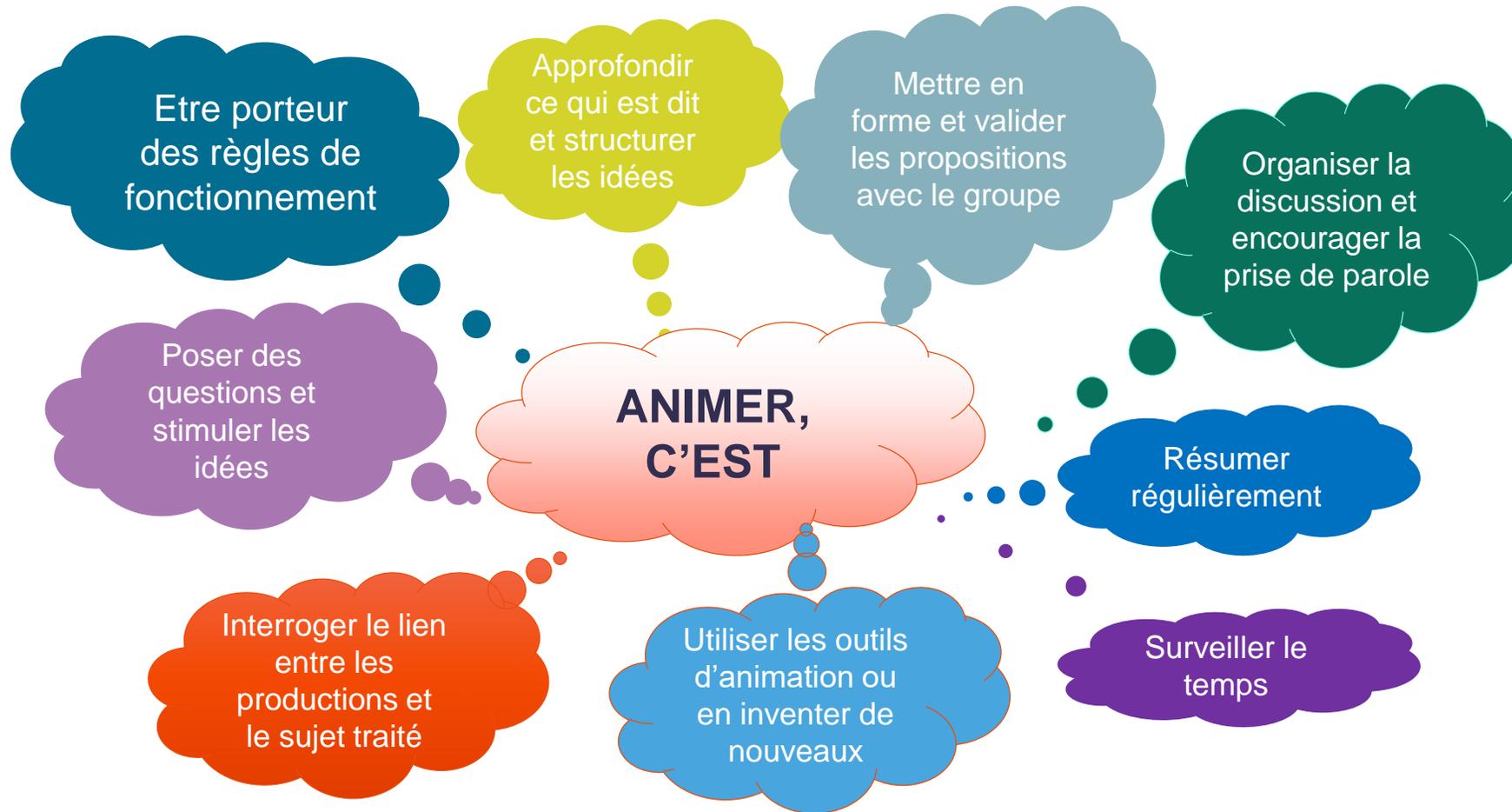
Cette posture de facilitation aide à mettre à jour les différentes dimensions de l'activité de travail.

→ *Elle est une des conditions de réussite de l'Espace de Discussion sur le Travail.*

Comment être un « facilitateur » ? Quelques idées...

Objectifs	Comment ?
Etre porteur des règles de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none">• Fixer avec le groupe des règles de fonctionnement (cf exemple page suivante)• S'appuyer sur les règles pour réguler les éventuels « débordements »
Organiser la discussion et encourager la prise de parole	<ul style="list-style-type: none">• Poser des questions et stimuler les idées• Utiliser ou inventer des outils d'animation• Organiser la discussion en distribuant la parole• Interroger le lien entre les productions et le sujet traité
S'assurer de la bonne compréhension des propos des participants	<ul style="list-style-type: none">• Résumer régulièrement• Approfondir ce qui est dit et structurer les idées• Mettre en forme et valider les propositions avec le groupe
Gérer le temps	<ul style="list-style-type: none">• Définir au préalable le temps de chaque séquence• Partager le cadre temporel avec les participants• Le co-animateur aide au suivi du temps
Clôturer	<ul style="list-style-type: none">• Synthétiser, rendre visible les principaux éléments retenus, les décisions prises ou les propositions élaborées• Définir / donner de la visibilité sur les prochaines étapes

Comment être un « facilitateur » ? Quelques idées...



2

Analyser le travail dans des espaces de discussion

1. Analyse du travail, de quoi parle-t-on ?
2. Témoignage
3. Mise en pratique sur des situations de travail impactées par les DITEP

Analyse du travail, de quoi parle t'on ?

- **Dans le travail il y a le travail prescrit :**

- Par une procédure
- Un supérieur
- Soi même

« ce qu'on demande », ensemble des objectifs assignés par l'entreprise, consignes, procédures...

- **Et le travail réel, ce que l'on va réellement faire parce qu'il y aura eu :**

- Des absents dans l'équipe
- Une nouvelle urgence
- Un manque de matière première
- Une panne machine, ordinateur
- ...

« ce que fait l'opérateur », le travail tel qu'il est réalisé concrètement... « Ce que ça demande »



**parce que la situation de travail est variable
parce que l'état ponctuel du salarié varie**



**Travailler c'est ... trouver des compromis au quotidien =
activité de travail**

Un modèle d'analyse du travail

Le « schéma à 5 carrés »
Issu des travaux de
Jacques LEPLAT (psychologue du travail)
Et Jacques CHRISTOL (ergonome)

ENTRÉES

SORTIES

Individu au travail

- **Caractéristiques physiques** / taille, âge, genre...
- **Psychosociologiques** : projet professionnel et personnel, attentes...
- **Caractéristiques socioprofessionnelles** : formation, expérience, savoirs et savoir-faire, qualification, statut...

Moyens donnés par l'entreprise

- **Poste de travail,**
- **Environnement**
- **Contenu des tâches** : objectifs assignés, modes opératoires prescrits...
- **Organisation du travail** : hiérarchique et fonctionnelle, horaires, durée du travail...

Situation de travail:

Régulation,
compromis:
stratégie individuelle
et collective, gestion
des aléas,...

Effets sur l'individu

- Positif ou négatif sur
- la santé,
- les compétences,
- l'engagement, ...

Résultats / effets sur l'entreprise

- **Performance** : quantité, qualité, rentabilité économique...
- **Fiabilité** : sécurité, sûreté...
- Image, attractivité...



4



ENTRÉES

SORTIES

Individu au travail

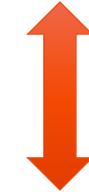
Résultats / effets sur
l'établissement

**Environnement
de La structure**

Activité de travail

Moyens donnés
par la structure

Effets sur l'individu



L'activité révèle la variabilité des situations de travail

La façon dont un salarié va réaliser son travail est variable selon ses caractéristiques et celles de la situation :



Variabilité des individus

- Formation, compétence, expérience, ancienneté, état de santé, âge, genre
- Effets des rythmes : biologiques notamment dans la journée) ; moment de la vie, ...

Variabilité de la situation de travail

- **Charge de travail** : saison, série (prévisibles, + ou - maîtrisée), rythme des entrées
- **Evolutions techniques** : numérique, dématérialisation, ...
- **Incidents** : dysfonctionnements, aléas (absence de personnels, questions à régler avec les élèves, les familles, ...)

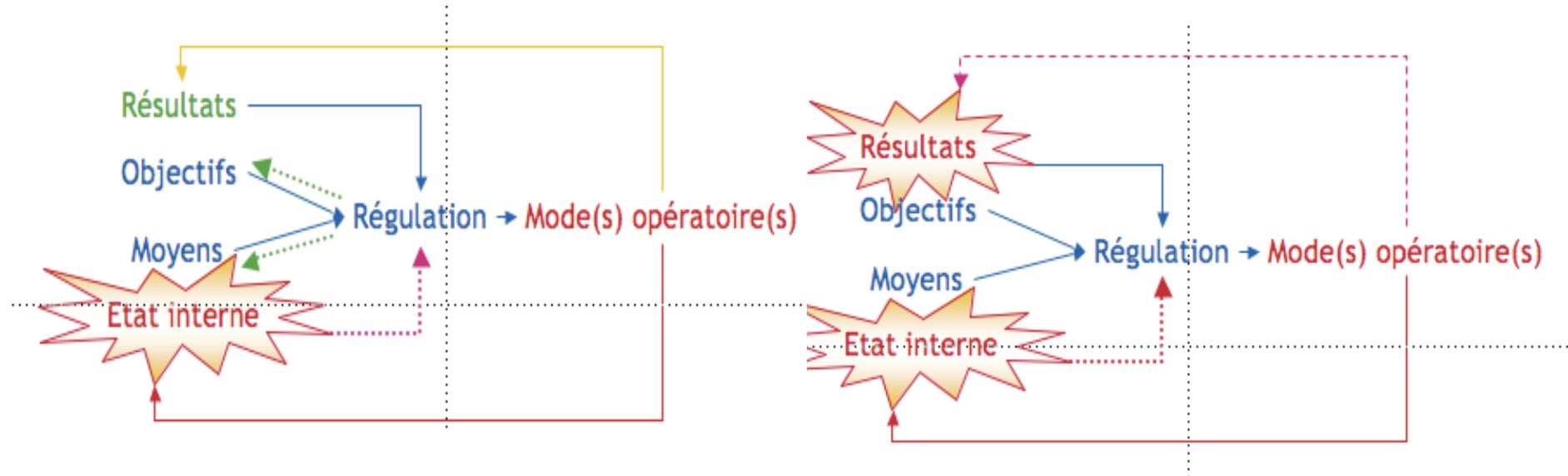


L'activité réelle de travail

L'activité permet de « gérer » l'équilibre entre les
entrées et les sorties ...
... quand c'est possible !

...Quand ce n'est pas possible...

Le modèle des régulations en situation de contrainte/de débordement



Modification impossible des objectifs ou des moyens, **résultats atteints** au prix de **modifications de l'état interne (atteintes à la santé à terme)**. Diminution du nombre de modes opératoires possibles.

Non atteinte des objectifs assignés quels que soient les modes opératoires mis en œuvre.



Élément de variabilité

Travailler c'est ...

- Travailler c'est donc souvent inventer une solution pour une situation non prévue... et ceci quelque soit le niveau hiérarchique, la fonction, le statut.
- Ce qui est possible si les marges de manœuvres sont suffisantes pour :
 - Trouver une solution, c'est parfois, souvent **faire des compromis**, déroger à une règle,
 - Cela permet de **mettre en œuvre des compétences** et les faire évoluer, prendre des initiatives, créer de nouvelles relations de travail,...
 - Mais cela peut aussi **provoquer de l'inconfort**, des inquiétudes par manque d'assurance sur les initiatives prises, de légitimité à prendre une décision, de limite dans les marges de manœuvre pour « faire autre chose ».

Mise en pratique à partir d'une vidéo

1. Distribuer « l'outil plateau »
2. Visionner vidéo => *5 minutes*
3. En binôme : remplit le plateau => *5 minutes*
 - En quoi la vidéo vous renseigne sur les caractéristiques de la réceptionniste, sur les moyens donnés par l'entreprise, sur l'activité de travail réalisé par la réceptionniste, sur les effets sur elle, et sur l'entreprise... ?
4. Débrief en grand groupe => *5 minutes*

ENTRÉES

SORTIES

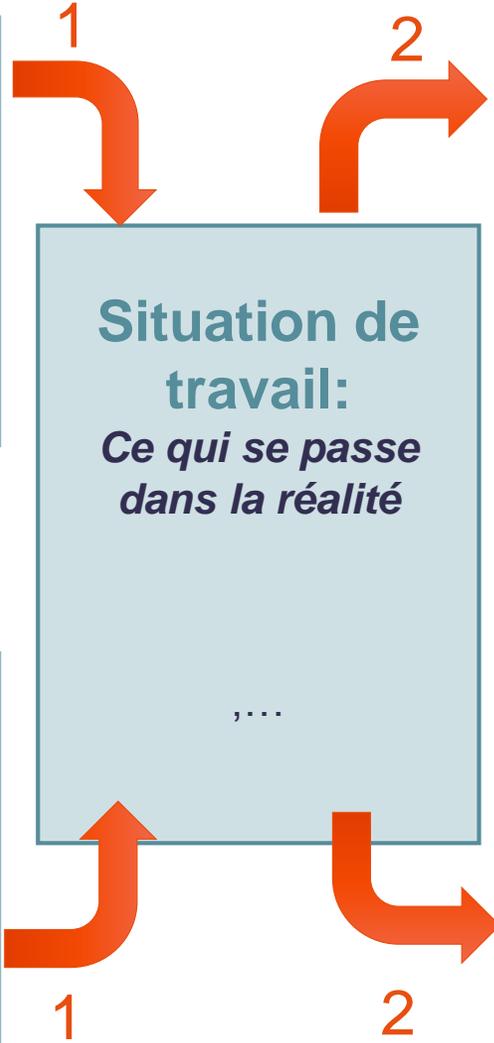
Individu au travail

Effets sur l'individu

Situation de travail:
Ce qui se passe dans la réalité
...

Moyens donnés par l'entreprise

Résultats / effets sur l'entreprise



ENTRÉES

4
Laisser le diable à l'entrée, mettre une lumière sur le téléphone.

SORTIES

Individu au travail

Femme, 30 ans, tâches administratives à l'accueil

Moyens donnés par l'entreprise

- Poste isolé
- Prescrit : réceptionner le colis, signer le bon de livraison ? prévenir le destinataire, livrer à l'atelier ? Où ?
- Moyens : diable (absent) + téléphone à l'atelier (mais n'entend pas) + ascenseur (en panne)
- Collègue technicien dans un environnement bruyant (n'entend pas)
- ...

Situation de travail:
Régulation : arbitrage de la réceptionniste
elle décide de livrer elle-même le colis pour répondre à un besoin d'urgence :

- ✓ Signe en son nom la réception du colis sans contrôler (habilité à signer ?)
- ✓ Va chercher le colis sur le trottoir
- ✓ Quitte son poste pour livraison au technicien
- ✓ Porte sans diable sur une longue distance
- ✓ Prend les escaliers car panne d'ascenseur
- ✓ Subit la bise
- ✓ Repart avec le diable

Effets sur l'individu

- Fatigue, risque de TMS
- Relation entre les personnes : énervement de la réceptionniste
- Satisfaction du technicien

Résultats / effets sur l'entreprise

- Assurer l'urgence de la livraison
- Interruption prolongée de l'accueil
- Interruption tâches administratives = perte de temps
- Sécurité du colis car livraison immédiate
- Entretien / préserve les relations professionnelles



Choix des situations de travail

- **Chacun réfléchit à une situation de travail propre à un DITEP**
- **Pour trouver une situation** : chercher à raconter une histoire vécue par vous-même en indiquant comment elle s'est déroulée précisément plutôt que de chercher à expliquer un problème, une difficulté. La situation de travail illustre une difficulté, un problème à résoudre.
- **Pour partager et qualifier les situations de travail** : notamment raconter l'histoire avec les yeux de chaque acteur identifié (impliqué directement ou indirectement dans la situation) comme un film où l'on revoit plusieurs fois la même histoire avec le regard et le vécu de chacun des personnages.

Consignes

- **Répartir les rôles et choix situation** : un animateur et éventuellement, une personne garante du temps **5'**
- **Remplir collectivement** la grille étape par étape : **20'**
 - S'assurer de décrire la situation de travail caractéristique du changement avant de l'analyser (5')
 - Identifier les effets sur le travail en considérant toutes les personnes concernées directement ou indirectement et en balayant toutes les dimensions (contenu, organisation, collectif, qualité de service et autre...)
 - Distinguer les effets qui facilitent le travail et ceux qui l'entravent
 - Pour ceux qui entravent le travail, identifier des causes/facteurs pour orienter la recherche de pistes d'améliorations.

Grille d'analyse d'une situation de travail

	Changement envisagé ou mis en place pour la mise en place du DITEP :	Situation de travail amenée à évoluer significativement ou ayant évolué (lieu, date, des moyens...) :	
	Les acteurs directs concernés (pas de nom mais une fonction) :	Les acteurs indirects concernés (pas de nom mais une fonction) :	
	Les effets probables, facilitant ou entravant la réalisation du travail par catégorie de personnels concernés (direction, encadrement, personnel thérapeutique (infirmières, psychiatres, psychologues, psychomotriciens...), éducatif (éducateurs spécialisés, moniteurs-éducateurs...) et pédagogique (enseignants spécialisés...), administrateurs/administratrices. <u>---</u>)	Les facteurs/ causes identifiés	Éventuellement, des actions envisagées pour faire face et leurs objectifs
<u>Sur le contenu du travail</u> Sens du travail, charge de travail, autonomie, clarté des consignes, moyens disponibles...	-		
<u>Sur l'organisation</u> Missions, responsabilités, processus et règles, temps de travail, professionnalisation, modes managériaux...	-		
<u>Sur le collectif de travail</u> Relations de travail, coopération, régulations, échanges de pratiques, entraide...	-		
<u>Sur l'efficacité et la qualité du service</u> Délais, qualité de la prise en charge, adaptabilité aux jeunes, satisfaction des familles, articulation avec l'éducation nationale...	-		

Choisir et décrire une situation de travail

Comment nommeriez-vous cette situation de travail impactée par le passage en dispositif intégré du DITEP ?

A quel moment s'est-elle déroulée ?	
Dans quel lieu s'est-elle déroulée ?	
Qui a été concerné directement par cette situation ?	
Qui a été concerné indirectement par cette situation ?	
Décrire l'enchaînement des faits • Que s'est-il passé ce jour-là et à cet endroit-là ? • Comment cela s'est-il passé ?	
Quels sont les moyens utilisés dans cette situation ?	

Analyser une situation de travail pour orienter vers des pistes d'amélioration

Nom de la situation de travail :

Acteurs **directement** impliqués :

Acteurs **indirectement** impliqués :

	Quelles sont les Conséquences pour chaque catégorie d'acteurs ?	Quelles sont les causes et facteurs ?	Quelles sont les ressources disponibles dans la situation ?	Comment les personnes ont fait face aux difficultés ?	Quelles esquisses de propositions d'amélioration
Sur le contenu du travail (tâches, sens du travail, clarté des consignes, moyens disponibles, charge de travail, ...)					
Sur l'organisation du travail (autonomie, marges de manœuvre, mission et responsabilités, processus et règles de travail, temps de travail, rythmes de travail, mode de management...)					
Sur le collectif de travail (relations de travail, coopération, régulations, échanges, entraide, ...)					
Sur la qualité du service rendu (qualité, délai, adaptabilité, lien partenaires, satisfaction des jeunes et familles, ...)					

Points d'attention / de discussion pour identifier des leviers d'action

- **Identifier les différences entre travail prescrit et travail réel**
- **Accepter : travailler, c'est faire des compromis, c'est réguler dans un contexte variable.**
- **Prendre en compte les variabilités intra et inter individuelles**
- **Avoir conscience des effets conjoints sur la performance et sur la santé**
- **Agir sur les multiples facettes du travail pour élargir les leviers possibles d'amélioration du fonctionnement.**

Ce que vous reprenez du travail sur l'analyse d'une situation de travail

Echanges :

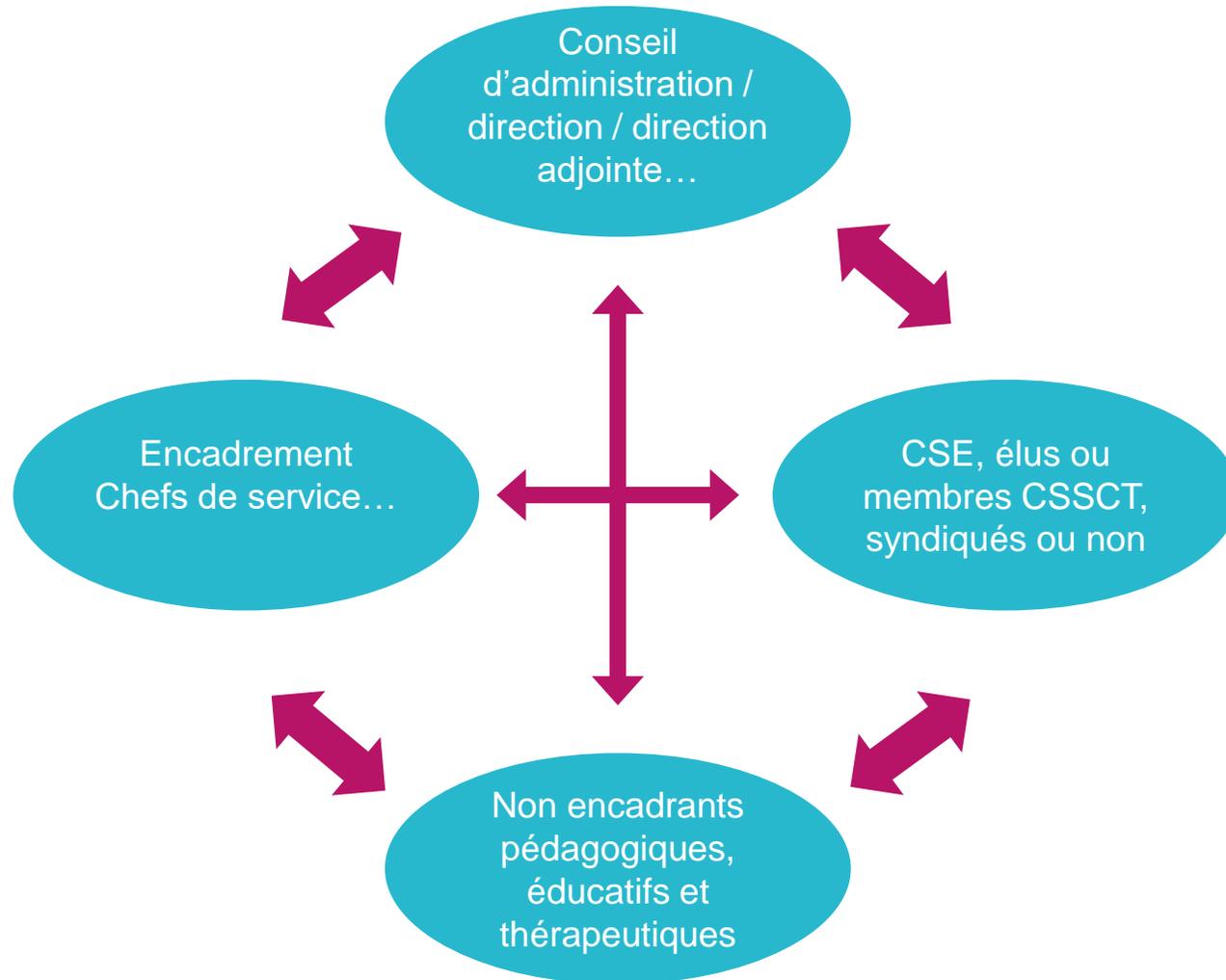
- Intérêt à se centrer sur la situation de travail, isoler l'objet.
- Écart entre prescrit et réalisé à cerner pour réduire le plus possible l'écart.
- Exercice complexe : pertinent de faire avec les équipes / tableau complexe.
- La méthodologie aide à mieux aborder la complexité de l'activité des DITEP - Idées d'expérimentation.

3

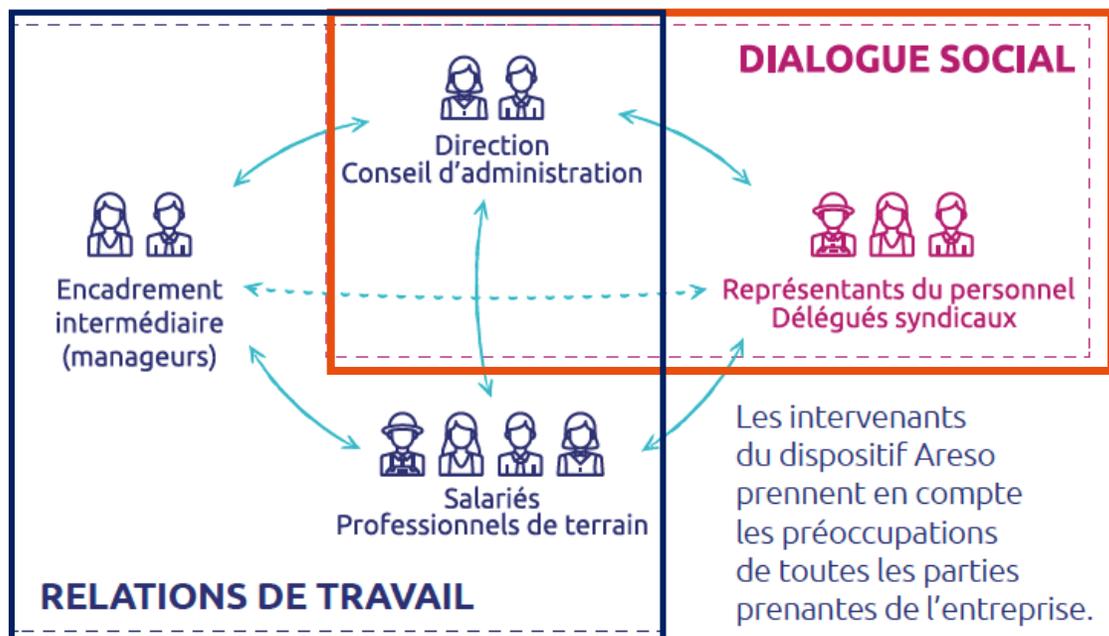
La qualité des relations sociales

1. Relations sociales, de quoi parle-t-on ?
2. Des relations sociales de qualité pour conduire un changement
3. Qu'est-ce qu'une relation sociale dégradée ?

Les relations sociales dans une structure, de quoi parle-t-on ? (1/3)



Les relations sociales : de quoi parle-t-on ? (2/3)



Les relations sociales désignent à la fois :

- le **dialogue social institutionnel** (direction et représentants du personnel)
- et les **relations de travail** (équipe, management, direction).

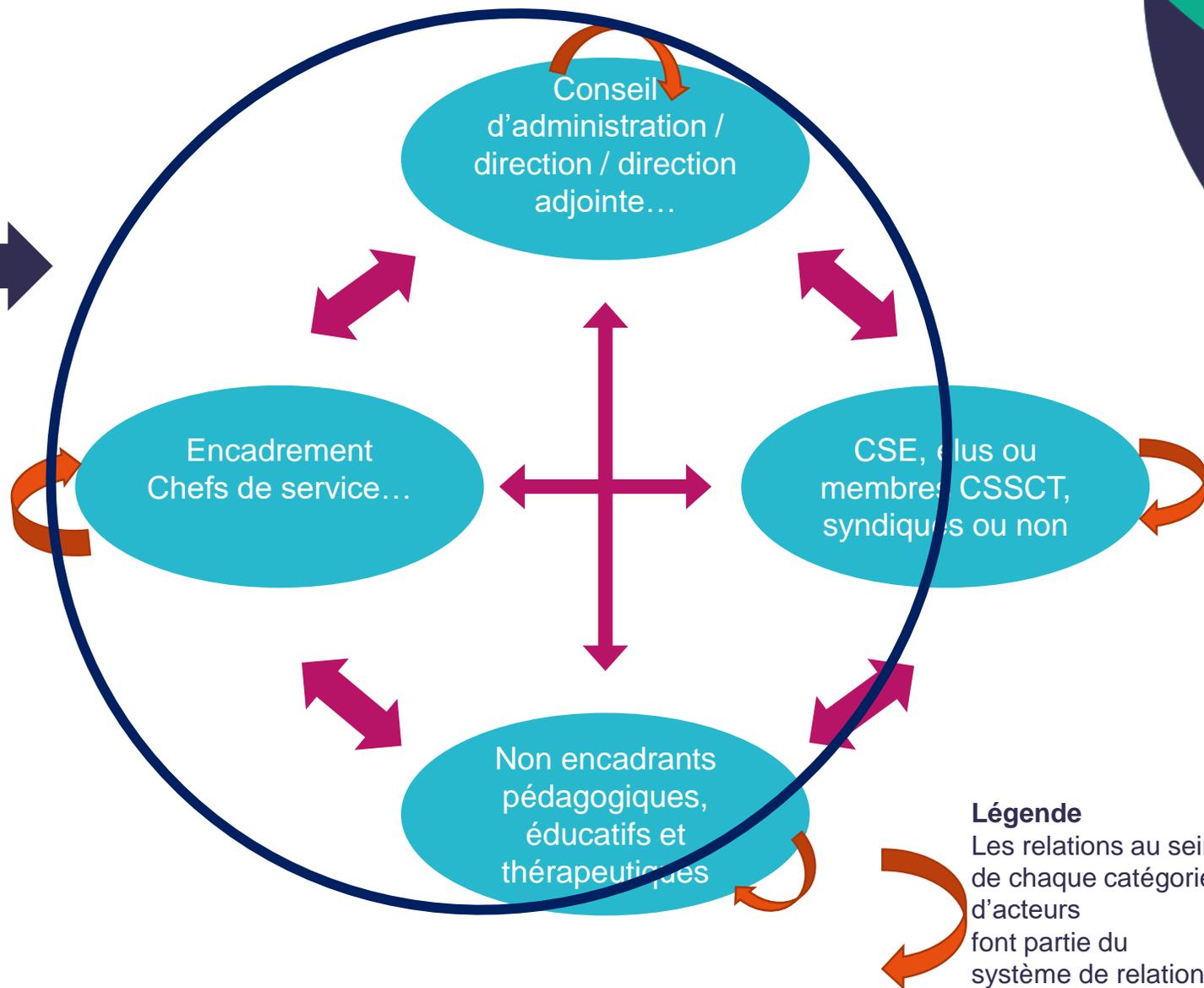
Une entreprise fonctionne dès lors que l'ensemble de ces **canaux relationnels** sont fluides et efficaces

Améliorer les relations sociales : c'est permettre aux acteurs, à tous les niveaux de dialoguer en se considérant mutuellement comme crédibles et légitimes.

Les relations sociales dans une structure, de quoi parle-t-on ? (3/3)



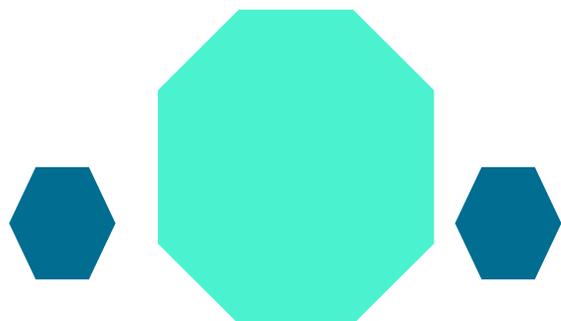
Question des participants : peut-on considérer les relations avec les partenaires dans les relations sociales ? Elles interviennent au niveau de la réalisation du travail donc elles font plutôt partie des relations de travail.



Légende
Les relations au sein de chaque catégorie d'acteurs font partie du système de relations.

Le contenu du travail, au cœur des tensions

Relation « productive »

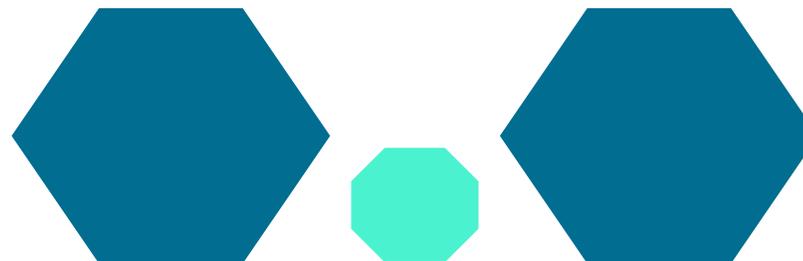


Objet



Quand la relation est saine, ce qui a de l'importance aux yeux des parties, c'est le contenu, le travail. On peut avancer.

Relation « improductive »



Objet



Quand les relations priment, il est difficile voire impossible de traiter le contenu, le travail et donc, de construire.

Dégradation des relations sociales : quels sont les signaux ?

Des signaux doivent alerter sur la qualité des relations sociales et sur la possibilité pour une structure d'avancer sur des sujets concrets comme les RPS, la QVCT, le GPEC ou tout changement. Par exemple, il peut être utile de faire un diagnostic de la qualité de ses relations sociales avant d'engager un changement.

→ Les signaux de la dégradation des relations sociales :



→ Les signaux de la dégradation du dialogue social institué :



Des sources de tension pour l'individu

1. La réduction, voire la suppression des marges de manœuvre
2. La non reconnaissance de ses efforts ou de ses réalisations
3. La confrontation à des sollicitations divergentes, voire contradictoires
4. Être contraint d'adopter un comportement allant à l'encontre de ses valeurs ou de ses convictions
5. Prendre des décisions dans un contexte d'incertitude
6. Le manque d'appui de la part de l'encadrement et son attitude face aux erreurs du collaborateur

Des sources de tension au niveau du collectif

1. Un management trop centralisateur
2. Un management trop indécis qui ne résout pas les problèmes
3. Un contexte dégradé : diminution de l'activité, situation financière tendue, une fusion / rachat qui se passe mal...
4. Des postures idéologiques de part et d'autre
5. Des histoires de structures qui ont construit des positions légitimes à un moment donné qui s'avèrent inadéquates aujourd'hui

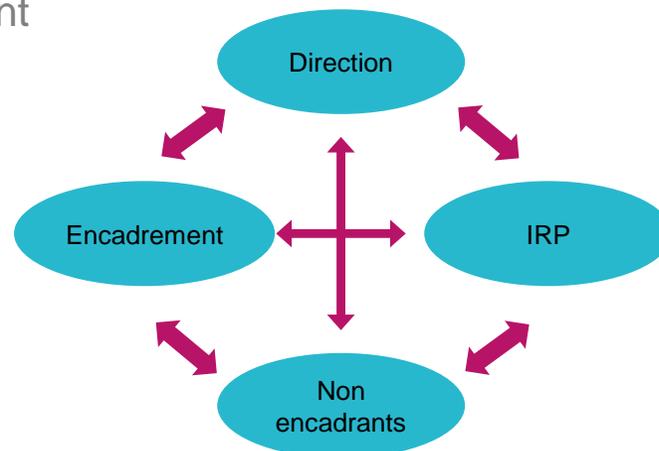
Présentation de l'outil qualité des relations sociales

Un outil pour mieux qualifier comment les relations sociales fonctionnent dans votre entreprise

Un questionnement organisé autour des :

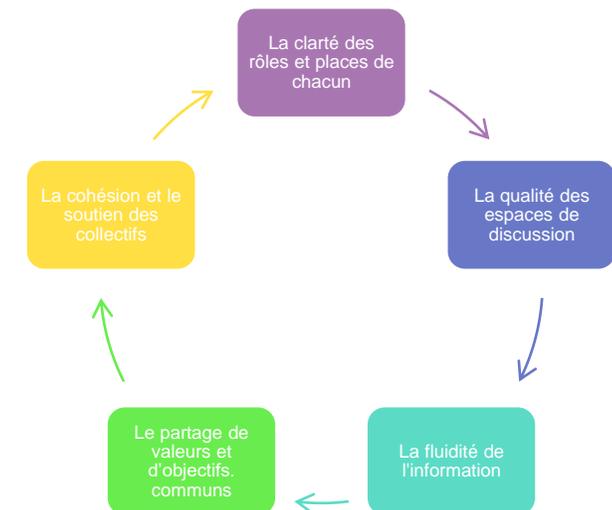
6 Familles d'acteurs (losange des relations)

- Direction/Encadrement
- Direction/Représentants du personnel
- Direction/Salariés
- Représentants du personnel/Encadrement
- Représentants du personnel/Salariés
- Salariés/Encadrement



5 familles de « leviers » utiles à des relations de qualité

- La clarté des rôles et places de chacun
- La qualité des espaces de discussion
- La fluidité de l'information
- Le partage de valeurs et d'objectifs communs
- La cohésion et le soutien des collectifs



Travail individuel sur une des relations

Consignes

- **Choisir une des relations parmi les 3 concernant la direction**
- **Qualifier la qualité de cette relation au sein de votre structure**
 - Fiche avant usage de l'outil
- **Utiliser l'outil en indiquant pour chaque affirmation, votre avis et une situation de travail qui caractérise votre avis**
- **Qualifier à nouveau après usage de l'outil la qualité de cette relation**
 - Fiche après usage de l'outil

Ce que vous en avez retenu de l'usage de cet outil et des apports sur les relations sociales

Mise en commun et échanges

- Utile pour se poser et formaliser sa perception.
- Nécessité d'aller plus loin en confrontant sa position avec celle des élus, de l'encadrement et des salariés : parler d'une relation ne peut se faire seul.
- La relation direction / encadrement de l'outil met en lumière et rappelle que l'attention portée à l'encadrement est certainement à renforcer.
- Un diagnostic des relations sociales en amont d'un changement peut être utile pour :
 - s'assurer que ce soit le bon moment pour mener le changement
 - ou envisager une action préparatoire visant à améliorer les relations sociales

Des relations sociales de qualité sont nécessaires pour mener un changement.

- Les relations sociales sont primordiales dans la QVCT
- Les relations sociales sont fortement impactées par les difficultés de rémunération (Segur) et fragilisent les relations.

Que reprenez-vous de cette journée ?

- La **difficulté** à se décaler, à sortir de l'expression d'une problématique pour **identifier une situation de travail précise et concrète**.

Complément Aract : pour trouver une situation, chercher à raconter une histoire, comment elle s'est déroulée. Et pour l'analyser, raconter l'histoire avec les yeux de chaque acteur impliqué dans l'histoire comme un film où l'on revit plusieurs fois la même histoire avec les yeux de chaque personnage.

- L'intérêt de **mieux connaître la réalité de terrain**, du travail réel dont les directions peuvent s'éloigner du fait des exigences croissantes en matière de gestion. L'analyse des situations de travail est donc un travail utile qui aide à trouver des pistes d'amélioration.
- La difficulté dans les EDT, est d'éviter les règlements de compte et les revendications inadaptées.
- **Agir ou pas sur la QVCT ?** Le contexte Segur rend difficile, selon certaines directions, de travailler sur la QVCT avec le personnel pour lequel la QVCT ne serait pas la préoccupation première. Pour d'autres directions, c'est l'occasion de d'attirer et fidéliser le personnel dans les DITEP.

Que reprenez-vous de cette journée ? suite

- La mise en place de démarche QVCT demande du **temps** qu'il ne faut pas sous estimer.
- Dans un contexte où le personnel peut parfois être trop engagé (risque de surcharge de travail, de reconnaissance insuffisante au regard de l'engagement,...), **mettre en discussion la qualité du travail pour construire un attendu collectif** peut aider les individus à renoncer plus aisément à certaines dimensions du travail d'accompagnement des jeunes et ainsi contribuer à l'amélioration de leurs conditions de travail et de leur QVCT.

Quels besoins complémentaires ?

- Une fiche analyse des situations de travail **simplifiée**

Pour aller plus loin

Sur la QVCT

- <https://www.anact.fr/tout-savoir-sur-la-qualite-de-vie-au-travail-en-moins-de-6-minutes>
- <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-qualite-de-vie-au-travail>
- <https://www.anact.fr/cas/motivation-et-engagement-dans-le-travail-la-cohesion-sociale-mise-lepreuve>
- <https://www.anact.fr/ameliorer-la-qualite-de-vie-au-travail-dans-le-medicosocial-des-ressources-pratiques-issues>

Sur les EDT

- <https://www.anact.fr/outils/le-kit-gratuit-mettre-en-place-des-espaces-de-discussion>
- <https://www.anact.fr/tout-savoir-sur-les-espaces-de-discussion-consultez-le-nouveau-10-questions-sur>
- <https://www.anact.fr/de-quels-espaces-de-discussion-les-etablissements-de-sante-ont-ils-besoin>

Siège social Toulouse

25 rue Roquelaine
31 000 TOULOUSE
☎ : 05 62 73 74 10

Site de Montpellier

1350 Avenue Albert Einstein
Le Phénix - Bât 9
34 000 MONTPELLIER
☎ : 04 99 52 61 44

www.occitanie.aract.fr
occitanie@anact.fr

