

Développer les compétences en matière d'analyse des pratiques de travail et de co-construction des parcours au sein du binôme Conseiller en insertion professionnelle/Encadrant techniques

Fiches techniques issues de la formation-action menée dans le cadre du projet

« La qualité de vie au travail, un levier pour agir sur l'attractivité des postes d'encadrement et la qualité des parcours d'insertion au sein des Entreprises Sociales Apprenantes »

Table des matières

I. Vous avez dit « QVT » ?	3
a) Qu'est-ce que la Qualité de Vie au Travail ?	3
b) Qu'est-ce qu'une démarche QVT ?	4
c) Pourquoi déployer une démarche QVT dans les SIAE ?	4
II. Démarche QVT : méthodologie	4
Étape 1 : partir d'un projet de changement concret à venir	5
Étape 2 : expérimenter de nouvelles façons de travailler	5
Étape 3 : déployer la démarche	5
III. La formation-action CHANTIER école	5
a) Fiche d'identité	5
b) La dispute professionnelle : un outil de dialogue au service d'une démarche QVT	6
c) Exemples d'actions issus de la formation-action	7
IV. Mise en œuvre d'une démarche QVT : conditions de réussite et points de vigilance	8
V. Les ressources pour agir	9
a) Sites internet :	9
b) Vidéos :	10
c) Guides :	10
d) Annuaire :	10
e) Bibliographie :	10

I. Vous avez dit « QVT » ?

a) Qu'est-ce que la Qualité de Vie au Travail ?

La notion de Qualité de Vie au Travail est en plein essor dans les organisations, englobant quatre principaux thèmes fondamentaux que sont l'intégrité physique, l'intégrité psychique, le développement du dialogue social et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Elle a pu parfois être sous-estimée, la renvoyant à des facteurs périphériques au travail (installation de baby-foot...) et non aux conditions de travail elles-mêmes. Au contraire, cette notion recouvre et dépasse la notion de risques psychosociaux, souvent mieux connue.

En juin 2013, l'Accord National Interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (ANI) a précisé que :

« La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises » (...)

*« La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. Elle peut se concevoir comme un **sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement** qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les **modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail** permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. »*

Afin d'illustrer le concept la Qualité de Vie au Travail, l'Aract Provence-Alpes-Côte d'Azur a créé la « Marguerite QVT ». Un outil permettant de présenter simplement et efficacement les 6 dimensions de la QVT :



b) Qu'est-ce qu'une démarche QVT ?

La démarche peut être décrite en trois principaux temps :

1. L'élaboration d'un **diagnostic** sur les thématiques propres à la QVT
2. La mise en place d'un **plan d'action de prévention** primaire, secondaire et tertiaire
3. L'évaluation de la **mise en œuvre du plan d'action**

- ⇒ Prévention primaire : permet d'agir sur les causes organisationnelles, il s'agit d'une démarche collective.
- ⇒ Prévention secondaire : aide les salariés à développer des connaissances et habiletés pour mieux connaître et gérer leurs réactions face aux risques. Il s'agit d'une démarche individuelle, mais elle ne s'attaque pas aux causes réelles des problèmes.
- ⇒ Prévention tertiaire : agit sur le traitement et le processus de retour à l'emploi des salariés en souffrance. Il s'agit d'une réponse d'urgence en cas de situation grave ou dégradée.

c) Pourquoi déployer une démarche QVT dans les SIAE ?

Plusieurs raisons peuvent conduire une SIAE à se lancer dans une démarche QVT :

- Développer l'**attractivité**, l'**engagement**, la **cohésion** d'équipe, la **motivation** professionnelle
- **Prévenir les risques professionnels** et protéger la **santé** physique et mentale des équipes
- Diminuer l'**absentéisme** et le **turnover**
- Améliorer la **qualité du service**
- Développer le **goût du travail**, en particulier chez les salariés en parcours qui ont parfois des vécus professionnels difficiles ou décourageants
- Développer les compétences des équipes en matière de **dialogue professionnel** et l'**autonomie** dans le travail
- Contribuer au **projet social et associatif** de la structure

II. Démarche QVT : méthodologie¹

Pour expérimenter de nouvelles façons de travailler, partir d'un :

- **Projet de transformation prévu ou en cours**
- **Questionnement**

faisant sens pour l'équipe de direction, les salarié.es et leurs représentants.

Une démarche Qualité de Vie au Travail se construit en fonction :

- des **objectifs**
- de l'**environnement**
- des **besoins**
- de la **capacité à agir** des personnels de l'organisation dans laquelle elle entend se déployer.

Une démarche Qualité de Vie au Travail est **propre à chaque établissement**, elle s'appuie sur des repères communs.

¹ Proposition inspirée des préconisations de l'ANACT

Étape 1 : partir d'un projet de changement concret à venir

- Définir le **périmètre** de la démarche (un service, un établissement, une fonction)
- Faire connaître l'**engagement** stratégique de la direction
- Tirer les enseignements d'**expériences antérieures** en matière d'amélioration
- Consulter les instances **représentatives** du personnel lorsqu'elles existent
- Identifier un **projet** de changement ayant un **impact** sur l'organisation du travail (modalité de coordination et de coopération, horaires, nouveaux équipements, déménagement, ...) et une thématique à travailler collectivement dans le cadre de ce changement
- Définir les **objectifs** à atteindre en associant les salarié.es concerné.es, définir des **critères** d'évaluation : à quelles **conditions** le changement sera-t-il efficace pour la **performance** de l'établissement et la **santé** des salarié.s ?

Étape 2 : expérimenter de nouvelles façons de travailler

- Mettre en place des espaces de **discussion** permettant de dialoguer sur des situations de travail entre les personnels concernés
- Se projeter dans les **situations futures** induites par le projet de changement : qu'est-ce qui fonctionne bien dans la façon de travailler aujourd'hui et qu'il faudrait maintenir demain, qu'est-ce qu'il faudrait améliorer pour plus d'efficacité et de qualité du travail ?
- Soumettre aux **instances de concertation** les solutions jugées pertinentes et s'assurer qu'elles sont inscrites dans les circuits de décision.

Étape 3 : déployer la démarche

- Passer à un **nouveau** champ **d'expérimentation** dans un autre service, une autre fonction
- **Partager** la démarche avec d'autres établissements **mutualiser** les outils créés.

III. La formation-action CHANTIER école

a) Fiche d'identité

Partenaire de l'expérimentation : Cabinet OU BIEN, spécialisé dans l'analyse du travail.

Formateur : Stéphane Le Gall Viliker, ingénieur de formation et psychologue du travail.

Format de l'expérimentation : 1 formation-action de 10 journées par région

Organisation : Les participants se sont réunis en PACA et en Ile-de-France sous des configurations différentes :

- Entre conseiller.ères en insertion professionnel.les
- Entre encadrant.es techniques
- Tous ensemble
- En présence de leur manager de proximité
- En intra

Objectif : engager les participant.es à expérimenter une démarche Qualité de Vie au Travail dans leur organisation.
Comment ? Guidé.es par Stéphane Le Gall Viliker, les participant.es ont procédé à l'analyse collective des expériences de travail qu'ils vivaient dans leur structure respective

À l'aide de clefs d'analyse empruntées à :

- La clinique du travail
- L'ergonomie
- La dynamique des groupes

Les participants ont pris part à plusieurs séries de **disputes professionnelles**

⇒ la méthode choisie avec le Cabinet OU BIEN pour organiser un dialogue sur le travail quotidien entre les chargé.es d'accompagnement et les encadrant.es techniques.

b) La dispute professionnelle : un outil de dialogue au service d'une démarche QVT

« Dès lors qu'on s'attaque aux critères du travail bien fait, la dissonance est au rendez-vous dans un milieu professionnel. »

« Il n'y aurait donc pas de vertu thaumaturgique à travailler en équipe, mais une vertu à débattre des manières différentes de faire la même chose, de mettre à jour les différends professionnels, d'identifier les impensés... »

La dispute professionnelle est la méthode employée par le Cabinet OU BIEN pour **organiser un dialogue pérenne sur le travail quotidien entre les chargé.es d'accompagnement et encadrant.es techniques.**

Cette méthode vise à lutter contre le déni du conflit et à concevoir et accompagner un dispositif qui permette aux participants d'être acteurs d'un projet de changement dans l'exercice de leur travail.

Pourquoi ?

Car quand le dialogue ne peut s'établir entre eux, leur santé est mise en péril, et la qualité de ce qu'ils font est remise en cause.

Le postulat de départ

En matière de qualité du travail, l'existence de points de vue différents peut être une source de développement de l'efficacité et de la santé au travail.

Comment ça marche ?

La dispute professionnelle consiste à organiser minutieusement un débat entre ces professionnels et entre ces professionnels et leur hiérarchie, autour des situations réelles de travail.

La condition de réussite

Ne pas « tricher avec le réel ».

⇒ Il convient d'organiser des controverses sur des situations réelles de travail, pour en faire le tour : c'est tout l'intérêt de la dispute professionnelle.

Dispute professionnelle VS groupe de parole

Il n'est pas question d'organiser des « groupes d'expression » des professionnels, mais d'organiser l'initiative de ces salariés dans leur travail, ce qui suppose une transformation dans la gouvernance des structures qui les emploient.

Il ne s'agit pas d'offrir à ces professionnels l'opportunité de « faire remonter les problèmes » mais de construire le dispositif dialogique qui va permettre aux professionnels de soutenir leur point de vue.

Pour que les chargé.es d'accompagnement et encadrant.es techniques acceptent de s'engager dans un tel exercice, il est nécessaire qu'ils puissent peser dans les décisions. C'est pourquoi leur hiérarchie de proximité ainsi que la direction de la structure, ont été impliquées à plusieurs moments de la formation-action.

Déroulé

La dispute professionnelle a consisté, pendant l'expérimentation, à présenter une situation génératrice de conflit, sur la base de laquelle le.a chargé.e d'accompagnement et l'encadrant.e technique ont exprimé leur ressenti, la vision des impacts de cette situation sur leur travail.

Exemple :

En évoquant la tension entre objectif de production et objectif d'insertion des publics, le.a chargé.e d'accompagnement et l'encadrant.e technique ont exprimé leur vision de la manière suivante :

*« - [...] Moi je dois sortir mon chantier
- Oui je sais, [...]. Mais c'est difficile de te prélever un salarié pour son entretien »
« - On est comme sur un ring dans les réunions mensuelles »*

La dispute professionnelle orchestrée autour de cette situation révèle des objectifs contradictoires qui peuvent mettre en opposition les professionnel.les.

C'est en révélant ces **objectifs contradictoires** que la formation-action a réussi à faire émerger **l'impact de ces objectifs sur le travail de chaque professionnel.le, et sur le parcours du salarié.**

C'est sur la base de cette compréhension de la situation et de ses impacts dans sa globalité que les professionnel.les en présence ont ensuite pu imaginer leur plan d'action.

c) Exemples d'actions issus de la formation-action

- ⇒ Améliorer le processus de recrutement par la mise en place d'un groupe de travail
- ⇒ Optimiser la planification de l'activité pour développer les coopérations entre encadrant.e.s techniques
- ⇒ Mettre en place une réunion d'équipe entre accompagnateurs.trices socioprofessionnel.les et encadrant.e.s techniques
- ⇒ Organiser le remplacement des équipes
- ⇒ Articuler les modalités d'accompagnement du projet professionnel avec la production

IV. Mise en œuvre d'une démarche QVT : conditions de réussite et points de vigilance²

Conditions de réussite	Pourquoi ?
Porter la démarche au plus haut niveau, tout au long du projet	Parce qu'une démarche QVT entraînent des évolutions qui bousculent les cadres d'actions et les acteurs et renouvellent les modalités de conduite de projet, les pratiques managériales, les relations entre agents et managers.
S'approprier collectivement le concept de QVT	Pour sortir des représentations subjectives sur ce qu'est une démarche QVT.
Identifier les contingences susceptibles de modifier le projet	Pour déterminer les marges de manœuvre et les objets de discussion qui peuvent donner lieu à une démarche QVT.
Revisiter les pratiques de pilotage et de management	
<i>Afficher explicitement un projet d'amélioration des conditions de travail</i>	Pour favoriser l'implication de tous les professionnels concernés.
<i>Réinterroger et valoriser la notion de qualité de service</i>	Pour valoriser la notion de qualité du service public et installer les actions QVT avec cet objectif de lier qualité des conditions de travail et qualité de service.
<i>Diffuser « l'esprit QVT », avoir une vision globale et la faire partager par tous</i>	Pour éviter l'épuisement de la personne ou du groupe de personnes sur lequel reposerait la démarche et éviter l'essoufflement de la démarche
<i>S'inscrire dans une pratique d'amélioration continue</i>	Pour que la démarche QVT s'inscrive dans le fonctionnement de la structure.
<i>S'approprier au plus tôt les projets de changement</i>	Pour organiser, au plus tôt, des dispositifs participatifs et expérimentaux pour la conduite des transformations
<i>Développer les marges de manœuvre des acteurs responsables</i>	Pour ne pas se laisser freiner par les contraintes sur lesquelles les acteurs n'ont pas de prises (contraintes budgétaires imposées, décisions de réorganisation des missions et services etc.)
<i>Proposer des outils et méthodes adaptables aux réalités de la structure</i>	Pour garantir l'aspect « sur mesure » de la démarche (la QVT n'est pas une démarche « clé en main »)
<i>Favoriser les apprentissages collectifs</i>	Pour que la QVT participe à développer le caractère apprenant de la structure.
Contribuer à la dynamique du dialogue social	Pour que la démarche QVT enrichisse les débats des instances habituelles du dialogue social en vue d'un diagnostic plus partagé et de décisions plus concertées.

² Guide de la QVT. Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT. Edition 2019

Point de vigilance	Pourquoi ?
Engager une démarche QVT trop ambitieuse et pas suffisamment calibrée aux moyens alloués	Pour éviter de se perdre, de ne pas aboutir, puis de démobiliser les acteurs. Pour produire des résultats concrets rapidement.
Vouloir déployer rapidement des actions	Une démarche QVT prend du temps et l'aboutissement des premières actions se mesurent en mois.
Entreprendre une démarche QVT sans dynamique paritaire	Associer les instances représentatives permet de créer une dynamique vertueuse favorisant le décloisonnement.
Confondre démarche RPS et démarche QVT	Il s'agit de deux démarches différentes, la prévention des risques (professionnels, psychosociaux) étant appelée à devenir, par imbrication, un des thèmes de la stratégie QVT.
Utiliser une démarche QVT pour compenser les difficultés de conditions de travail par des actions « périphériques » ou « gadget » : massages, corbeille de fruits, conciergerie, baby-foot....	Ce n'est pas suffisant pour améliorer le travail et la performance !
Ne pas agir sur les causes réelles de non-satisfaction ou d'empêchement de bon exercice parce qu'elles remettent en cause les modalités d'organisation et de management	Pour éviter de décrédibiliser la démarche et provoquer le désinvestissement des professionnels.
Mobiliser des groupes de professionnels trop importants	Des groupes de plus de 12 personnes permettent d'avoir une animation confortable.

V. Les ressources pour agir

a) Sites internet :

- ANACT : le centre de ressources n°1 sur la QVT.

<https://www.anact.fr/themes/qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-qvct>

<https://www.anact.fr/outils/le-kit-gratuit-mettre-en-place-des-espaces-de-discussion>

<https://www.anact.fr/10-questions-sur-les-espaces-de-discussion>

- Site de la plateforme dédiée aux acteurs de la santé, de la prévention et de la qualité de vie au travail dans la Fonction publique

<https://www.santetravail-fp.fr/comprendre/la-qvt-de-quoi-parle-t>

- Site spécialisé à la fonction publique mais offrant des ressources transversales sur les items « Comprendre », « Agir », « Convaincre » et « Les difficultés ».

<https://www.santetravail-fp.fr/comprendre/la-qvt-dans-la-fonction-publique>



- INRS

<https://www.inrs.fr/>

- Cabinet OU BIEN

<https://oubien.org/>

b) Vidéos :

- La QVT qu'est-ce que c'est ? – 1'27

<https://www.youtube.com/watch?v=uF18PgutL8Y>

- La QVT comment faire ? – 2'17

<https://www.youtube.com/watch?v=ol-CMDzMQ9w>

- Comment mener une expérimentation – 1'52

<https://www.youtube.com/watch?v=Ky1uvAvhNzA>

- Quel lien faites-vous entre qualité de vie au travail et qualité du travail ? Yves Clot – 12'12

<https://www.youtube.com/watch?v=WZ6UFuR3jw8>

c) Guides :

- Guide de la QVT. Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT. Edition 2019 :

<https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/guide-qvt-2019.pdf>

17 fiches-méthode, fiches-outils, fiches-exemple pour conduire une démarche QVT.

- Guide d'accompagnement « Comment choisir un consultant pour réaliser sa démarche QVT ? » :

<https://reflexqvt.anact.fr/uploads/toolbox/images/9475946a72f10f2c37a6b657589bb33cc5488a54.pdf>

d) Annuaire :

Annuaire QVT qui recense les consultants QVT

<https://reflexqvt.anact.fr/fr/consultants>

e) Bibliographie :

https://www.preventica.com/librairie.php?utm_source=linkedin&utm_medium=liens&utm_campaign=linkedin-27-07-22