



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**aract**

— agence régionale  
pour l'amélioration  
des conditions de travail  
Hauts-de-France



# Bilan intermédiaire action QVCT secteur social

05 juillet 2024



PRÉFET  
DE LA RÉGION  
HAUTS-DE-FRANCE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction régionale  
de l'économie, de l'emploi,  
du travail et des solidarités



## Le contexte du projet, les enjeux du secteur des métiers de l'humain

- Une désaffection, des difficultés à recruter et à fidéliser ses professionnels ;
- Un secteur qui n'a pas fait l'objet de l'attention de l'Etat à l'instar du médico-social en ce qui concerne l'attractivité des métiers, alors que les attentes augmentent;
- Des changements dans le travail qui impactent la santé des personnels;
- Des marges de manœuvre locales sont permises et nécessitent d'être connues.

# Les objectifs

- Faire de la qualité de vie au travail un levier pour le recrutement et la fidélisation des personnels (l'attractivité) des métiers du social (secteur hébergement-logement et protection juridique des majeurs)

## Les acteurs en présence

**Trois types d'acteur** participent au projet : la DREETS qui est à l'origine du projet, sollicite l'Aract, compte tenu du contexte précédent, a lancé un appel à candidature auprès des structures financées par l'Etat (accueil, hébergement, insertion et protection juridique des majeurs) pour choisir les structures qui participent.

L'Aract : les missions de l'Aract sont d'appuyer les entreprises, de capitaliser les expériences et transférer toutes les connaissances acquises.

Dans le projet, l'Aract a construit l'ingénierie du projet et réalise les accompagnements individuels et collectifs, ainsi que la formation des référents métier (RM). Elle a une riche expérience dans l'accompagnement des démarches QVT dans le secteur médico-social avec les ARS.

Les structures qui sont appelées à participer au projet sur la base du volontariat, suite aux réponses à l'appel à candidature, avec un fort engagement de la direction. Après les échanges avec la direction, l'encadrement des structures a été rencontré pour faciliter son implication.

## Le recrutement des structures

Suite à l'appel à candidature, 6 dossiers ont été reçus pour le secteur AHI : la Pose, APAP 80, FDR Oise, ADARS, CMAO, et FDR Aisne et 5 dossiers pour le secteur PJM : SIP, ATPC, APJMO, UDAF 80, et STP.

Après le webinar de présentation, certaines structures ne se sont pas engagées dans le projet pour diverses raisons. **Les activités suivantes ont été retenues : encadrement (ATPC, Udaf 80 et STP), MJPM, suivi budgétaire (STP, Udaf 80), sédentaire (l'APAP 80), logistique et vie quotidienne (FDR Aisne), aller vers, action collective (FDR Oise).**

A noter que les têtes de réseau l'URIOPSS, la FAS, PJM...ont également été rencontrées au démarrage pour faciliter la communication, le relais du projet auprès de leurs structures adhérentes.

## La méthodologie

L'objectif du projet est de **réaliser des expérimentations QVT améliorant :**

- la **capacité d'expression des salariés** : parler des situations concrètes, autoriser la controverse...
- la **capacité d'agir** : diagnostics et propositions partagés à partir des points de vue exprimés, arbitrages et décisions s'appuyant sur des délibérations.

Et ceci en **agissant sur un système d'écoute et des lieux de discussion pour valoriser les réussites.**

Les salariés sont invités avec l'aide du référent, à s'exprimer sur leurs fiertés et leurs frustrations quant à la qualité de leur travail. Ainsi que sur les risques et les opportunités pour leur qualité de travail qu'ils perçoivent pour le futur.

## La méthodologie (suite)

### La démarche se veut apprenante :

Elle articule :

- Un temps de formation des Référents Métiers ou ambassadeurs (RM) à l'animation des espaces de discussion (EDD) par l'Aract
- Un temps d'écoute des pairs par le RM formé
- Un temps de consolidation de l'ensemble des écoutes des RM avec l'Aract
- Un temps d'échange avec l'encadrement, la direction pour l'échange et la discussion sur les actions à poursuivre
- Un temps de mise en œuvre des actions par le binôme composé de l'ambassadeur + n+1

Dans chaque structure, il était nécessaire de **mobiliser un trinôme** : la direction, l'encadrement et les salariés. Cette participation des 3 parties permettait de faire l'expérience d'un apprentissage collectif interne à chaque structure.

Un copil est mis en place réunissant la DREETS, l'Aract et les têtes de réseau, afin de penser la capitalisation et l'essaimage de cette action expérimentale (il s'est réuni au démarrage de l'action et se réunira à la fin de l'action).

## L'accompagnement de chaque structure

- Toutes les structures impliquées ont désigné un RM ;
- L'ensemble des RM a été formé à l'exception de l'UDAF 80;
- Toutes les structures ont réalisé leur écoute ;
- Toutes les structures ont participé à la rencontre des RM et à celle qui a suivi avec l'encadrement pour définir des actions à mettre en œuvre ;
- Une structure a mis en place son premier EDD.

S'agissant de l'Udaf 80, compte tenu du contexte des évaluations externes, elle n'a pu participer à la formation des RM et en conséquence, à ce jour n'a pu contribuer qu'au travaux sur l'encadrement.



## Le point d'avancement des structures

### Fondation des diaconesses de Reuilly (FDR) Aisne

**Action retenue : mettre en place un EDD pour discuter des dysfonctionnements, difficultés rencontrées au travail (cible : le personnel de la logistique)**

- Un premier échange avec la direction le 28 mai 2024
- Un deuxième échange collectif (Aract, direction et ambassadrice) le 4 juin 2024 pour envisager :
  - La mise en place de l'action : le périmètre (l'activité logistique), les parties prenantes (éducateur : prescripteur du travail, le chef logistique : organisateur du travail et le personnel logistique : réalisateur du travail)
  - L'animation : par l'éducateur (ambassadrice)
  - Le suivi de l'action par le binôme composé : ambassadrice + responsable logistique
  - Le recensement des sujets traités : on part des sujets, difficultés déjà vécues dans un premier temps, pour favoriser le démarrage et un apprentissage progressif. Une fois l'espace en place, on traite des difficultés qui surviennent au fur et à mesure de leur apparition
  - La durée de la phase d'expérimentation : 3 mois de juin à septembre 2024
  - La fixation de la première réunion de lancement

Un troisième échange collectif (Aract + direction + ambassadrice + Resp logistique) le 17 juin 2024

## Le point d'avancement des structures

### FDR Aisne (suite)

Objectifs de la réunion de lancement :

- on pose le cadre
- on réfléchit sur les indicateurs sur le bien-être, ou la santé (développer la reconnaissance), le collectif (régler les tensions dans les relations de travail, renforcer la cohésion d'équipe) et la performance (résoudre les dysfonctionnements), le management (assurer une plus grande capacité d'écoute du manager et la capacité d'action au niveau local : la subsidiarité) ;
- on détermine la composition du groupe ;
- on réfléchit comment associer la direction (via un copil par ex) ;
- on fixe la date de la première réunion le 3 juillet 2024, puis deuxième réunion en septembre (date à déterminer) ;

Intérêt pour l'organisation : on casse le fonctionnement actuel en silo, on crée de la transversalité, on favorise la performance collective ;

Intérêt pour le collectif : création d'un collectif plurimétiers ;

Intérêt pour le personnel : le développement de la reconnaissance, l'engagement, l'amélioration des conditions de travail, le sens.

## Le point d'avancement des structures

### APAP 80

**Action retenue : mettre en place des EDD pour réguler la charge de travail (cible : assistante), pour compléter la régulation actuelle par l'encadrement (le soutien individuel) par la régulation par le collectif et l'organisation du travail.**

- Un premier échange Aract et direction a eu lieu le 28 mai 2024 ;
- Un deuxième échange collectif (Aract, RM, encadrement de proximité, et direction) a eu lieu le 12 juin 2024, pour :
  - Partager et valider les 2 actions retenues dans le cadre du travail (télétravail et charge de travail) et de prioriser l'action sur la mise en place d'un EDD pour réguler la charge de travail ;
  - Valider la composition du groupe qui échange ;
  - Valider la composition du binôme de suivi de la mise en oeuvre des actions ;
  - Valider les modalités de recueil des sujets par le RM ;
  - Et envisager les suites, c'est-à-dire la mise en oeuvre de ou des actions retenues, avec l'accompagnement de l'Aract.

La direction accepte le principe de subsidiarité pour la mise en oeuvre des actions. Attente fixation date première réunion.

## Le point d'avancement des structures

### ATPC (encadrement)

#### Action retenue : **le tutorat**

- Mise en place du binôme de suivi (échange du 1er juillet 2024 avec ambassadrice);
- Groupe de travail avec la participation de l'Aract en août pour définir les objectifs et les critères d'évaluation.

Le point  
d'avancement des  
structures

## Fondation des diaconesses de Reuilly (FDR) Oise

**Action retenue : le parcours d'intégration**, suite échange  
du 27 juin 2024 Aract et Adjointe de direction (Mme  
VANHOUTEGHEM Karine) ;

Groupe de travail avec la participation de l'Aract en  
juillet pour définir les objectifs et les critères  
d'évaluation.

Le point  
d'avancement des  
structures

## ASRL-STP (MPJ)

Action retenue : **mettre en place un espace de discussion sur le travail des mandataires**

Intérêt pour le travail : cela permet de réfléchir ensemble, c'est l'intelligence collective. En effet, au quotidien des situations complexes se présentent, qui nécessitent le partage, pour sortir de l'isolement du mandataire

## Retour sur la mise en place de l'action

### Les points positifs

- La forte participation à la formation des RM
- La réalisation des écoutes
- La forte participation à la réunion des RM et celle qui suivi avec l'encadrement
- La formation des ambassadeurs à la méthode d'écoute ou la mise en place d'un EDD
- L'expérience des ambassadeurs ou référents métier (RM) en lien avec la capacité d'expression
- Le recrutement des structures : une phase de communication avec les têtes de réseau, un appel à candidature est lancé, une présentation du projet aux directions des structures retenues, puis à l'encadrement pour l'embarquer.

## Témoignage de Marjorie

### Le rôle de réf ou ambassadeur

Quelle appropriation du rôle?

La présentation initiale du projet a permis de poser les bases concernant l'attractivité des métiers du social, en déclinant de façon théorique les situations travail à travers les contextes, les facteurs de contraintes et de ressources. Cependant, l'appropriation du projet s'est avérée compliquée notamment au niveau de l'identification des attentes, du « comment on y va » et « où l'on va ».

La mise en application de la démarche par la planification de temps d'échange avec des professionnels m'a permis d'expérimenter mon rôle d'ambassadrice et de faire ressortir des situations de travail. Mon intervention qui s'est située au niveau de l'encadrement, s'est faite en deux temps.

Un premier temps d'échange a eu lieu avec des collègues de l'ATPC. Il a permis de mettre à plat des situations de travail, de remettre du sens, de repositionner les actions dans un contexte, d'identifier ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, d'avoir une vue d'ensemble des démarches avec une prise de recul, une projection possible.

Les échanges avec Monsieur KOUBEMBA ont permis d'affiner la démarche et de recadrer par rapport aux attentes du projet.

Un deuxième temps d'échange a été programmé avec des collègues de l'ASRL et de l'UDAF 80. Nous nous sommes rendus compte que nous rencontrons les mêmes problématiques, mais que nous avons pris des décisions différentes, nos organisations étant déjà différentes (l'ATPC a choisi de travailler en binôme - un directeur et un chef de service- sur chaque site, L'ASRL et l'UDAF 80 fonctionnent avec un chef de service sur site). Cette rencontre a été intéressante et riche d'échanges. Nous avons pu aborder les difficultés rencontrées, et nous rendre compte que nous avons les mêmes questionnements mais que nous n'avons pas apporté les mêmes réponses. Nous nous sommes attardés sur l'accueil des nouveaux salariés, ce que chacun a mis en place pour faciliter cet accueil, l'intégration du salarié au sein du service, l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice de ses missions, les outils et les ressources mis à disposition, etc.

Mon rôle se poursuit sur l'évaluation d'une de ces réponses : l'expérimentation de la mise en place d'un tutorat des nouveaux salariés pour les accompagner dans leur prise de poste.



## Témoignage d'Audrey

- 1/ Interpellation Ambassadeur : proposition faite par ma Directrice Adjointe.
- 2/ Communication de l'action : par Mail, réunion d'équipe logistique
- 3/ Mise en place de l'action : animation des réunions (communication, cadre de la réunion, distribution de la parole, technique brainstorming).
- 4/ Rôle de l'ambassadeur : écouter, animer la réunion, relayer la parole de l'équipe logistique, faire le lien avec la direction, apport de propositions d'améliorations
- 5/ Avancement de l'action : phase de mise en place des propositions d'actions, mise en place d'une réunion avec les équipes éducatives, mise en place d'un COFIL pour l'évaluation.
- 6/ Vécu et appréhension / Apport professionnel  
  
Peur de ne pas avoir bien assimilé la démarche, appréhension sur les temps d'échanges, parole qui n'est pas libérée,  
  
Permis de pouvoir repérer les difficultés, grâce à ce temps de réunion, échanges enrichissants...
- 7/ Suite au fonctionnement quotidien de la structure  
  
Plus de communication, travailler ensemble, comprendre les difficultés de chacun et être en recherche constante d'évolution et de recherche de solutions pour faciliter le travail de tous.  
  
Provoquer des temps d'expression, d'échanges ou les solliciter via des réunions.

## Retour sur la mise en place de l'action

### Quelques difficultés rencontrées

- La disponibilité des structures
  - Une structure ne s'est pas engagée
  - Une autre a eu une participation en pointillé
- Un démarrage difficile : des difficultés à dépasser les frustrations liées aux conditions de travail actuelles, il est difficile de se projeter dans les réussites ;
- La méthode proposée n'est pas directement adaptée au mode de fonctionnement des structures.

## Les thématiques dominantes

### Les espaces de discussion sur le travail

Mettre en place un espace de discussion sur le travail comme un **espace de management du travail, de régulation conjointe entre l'encadrant et son équipe.**

La parole est au cœur du travail pour des questions d'efficacité et pas seulement des questions de santé. La régulation traduit **le besoin de produire des accords, des compromis sur les façons de faire.** Le travail humain est une mobilisation intelligente face à l'imprévu, aux tensions. Il s'agit de mobiliser à la fois l'encadrement pour du soutien, trouver des ressources ; et les collègues, pour une confrontation positive.

Dans la mesure où la performance tient en grande partie à la capacité à s'adapter aux situations dans ce qu'elles présentent de diversité, de variabilité et de versatilité, il n'est plus possible de prescrire le travail dans le détail, il faut faire appel aux compétences, à l'initiative, à la responsabilité des salariés (1)

## Les thématiques dominantes (suite) l'EDD

**Comment associer les salariés à ce travail de réorganisation ? En institutionnalisant les espaces de discussion sur le travail.**

Rappelons que **5 critères** permettent de qualifier les espaces de discussion dans une perspective de transformation du travail sous l'égide de la Qualité de vie au travail :

Il s'agit **(1) d'espaces collectifs** qui permettent **(2) une discussion centrée sur l'expérience de travail** et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes etc. Cette discussion, dont le vecteur principal est la parole, se déroule suivant **(3) un cadre** et des **règles co-construites avec les parties prenantes**.

Ce sont des espaces **(4) inscrits dans l'organisation du travail** qui visent à **(5) produire des propositions d'amélioration** ou des décisions concrètes sur la façon de travailler.

En ce sens, l'ouverture d'espace de dialogue sur le travail apparaît comme une pratique susceptible de **réconcilier le développement des personnes et le développement de l'organisation, la performance sociale et la performance économique**

Ces espaces de discussion peuvent **prendre différentes formes** : groupe de régulation collective de l'activité (la charge de travail), parler des difficultés au travail, des situations complexes, évoquer une demande relative à la reconnaissance au travail, évoquer une demande relative au télétravail.

Les  
thématiques  
dominantes  
(suite)  
le REX

Comment réaliser un retour d'expérience (REX) pour une organisation apprenante?

Illustration : suite à une situation de gestion de nombreuses absences liées aux congés maternité (les bébés covid), gestion des absences, turn over... en ce qui concerne les encadrants .

Cela concerne l'accueil des nouveaux salariés, l'intégration des nouveaux et la continuité de service.

Une situation qui aurait pu mettre en difficulté :

- L'organisation : « comment accueillir en termes d'organisation, quels documents doit-on remettre pour que le salarié ait les informations nécessaires au fonctionnement de l'association, du service dans lequel il est amené à travailler » ;
- Le collectif : une ressource fragilisée, renforcée ?
- Le management : les pratiques d'accueil, l'intégration
- Les personnes (risque de RPS en lien avec la charge de travail)

Les  
thématiques  
dominantes  
(suite)  
le REX

Vous avez adopté de nouvelles modalités de travail jugées pertinentes pour le fonctionnement de la structure et la santé des salariés.

- L'**accueil** (le support du livret d'accueil : « car trop plein d'informations qui risque de perdre la personne ») ;
- Le **management** (uniformiser les pratiques d'accueil) ;
- Les **RH** (le référentiel de compétences).
- L'**organisation** : pouvoir **déléguer** (implication des autres salariés, utilisation de différents styles de management : tutorat, délégation, participatif...) ; **organisation en binôme** (directeur/chef de service sur chaque site) ; **disposer de services ressources** et pouvoir les solliciter, réunions chefs de service, GAPP ; **soutien technique** (services ressources, support en elips, docs ressources, livret d'accueil).

## Les thématiques dominantes (suite) le REX

Vous avez **obtenu des résultats** :

- **Gain de temps** pour l'encadrement sur le long terme (« on sait où on va »),
- **Qualité de vie au travail** avec moins de sollicitations du chef de service, par l'acquisition de compétences, d'une autonomie progressive ; développement de compétences par le biais de formation,
- **Autonomie et confiance de la direction** (management du travail - renforcer et soutenir l'acte managérial), accompagnement qui vise à garder le salarié, à le fidéliser (attractivité métier) ;
- **Relation de confiance avec l'encadrement et les salariés** (management du travail - renforcer et soutenir l'acte managérial) ;
- **Implication des salariés dans le groupe de travail** (démarche participative).

Les  
thématiques  
dominantes  
(fin)  
le REX

Conclusion :

**La gestion de ces situations est une réelle source de fierté, un motif de satisfaction. On peut donc s'en appuyer pour gérer d'autres situations similaires, pour un meilleur fonctionnement collectif.**

Comment faire un REX ?

- Faire remonter les modalités de travail qui ont fonctionné et celles qui n'ont pas fonctionné ;
- Discuter des actions correctives, ajustements possibles ;
- Mettre en œuvre les actions décidées ;
- Evaluer les actions mises en œuvre ;
- Garder une trace dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), le livret d'accueil....