



Qualité de vie au travail

S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

FICHES REPÈRES

2^e édition

2^e BAROMETRE NATIONAL QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DANS L'ESS



En 2013, CHORUM lançait la première édition de son enquête sur la qualité de vie au travail dans l'ESS en s'engageant à renouveler cette initiative dans le temps pour mesurer les évolutions de la qualité de vie au travail.

En octobre 2016, salariés et dirigeants se sont de nouveau mobilisés et exprimés à travers notre baromètre. Cette seconde édition basée sur la première intègre de nouveaux enjeux, notamment la question du numérique.

Ces résultats permettent d'obtenir une vision croisée de 6 152 dirigeants et salariés de structures relevant de l'ESS et d'avoir une visibilité de l'évolution de leur ressenti. Ils reflètent également la diversité de l'ESS : diversité de métiers, d'âges, d'ancienneté, de statuts et d'effectifs salariés de la structure employeur, de types de contrats de travail, de temps de travail, etc.

Si plusieurs indicateurs s'essoufflent, surtout pour les salariés, l'attachement et la satisfaction vis-à-vis de l'ESS restent élevées et globalement au dessus des normes nationales.

A la suite de la promulgation de la Loi Travail 2017, toute référence de ce document au Comité d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT) et/ou aux délégués du personnel (DP) est à rapprocher des nouvelles modalités de dialogue social issues de la mise en place du Comité Social et Économique (CSE).

POUR ALLER + LOIN Le BAROMETRE interne Qualité de Vie au Travail



Vous souhaitez donner la parole à vos salariés ? Faire évoluer vos plans de prévention ? Disposer d'un diagnostic QVT pour appuyer votre démarche ? Vous pouvez bénéficier de notre accompagnement !

CHORUM propose à ses adhérents de plus de 100 salariés, un outil clé en main gratuit pour réaliser un diagnostic interne « qualité de vie au travail ».

Composé d'un socle de questions prédéfinies issues du baromètre national et de questions personnalisées spécifiques au besoin des structures, le questionnaire en ligne vous permet d'obtenir un rapport complet avec une analyse des déterminants majeurs de la QVT au sein de votre structure. Les résultats de ce baromètre interne sont mis en perspective avec ceux de l'ESS et ceux de votre branche professionnelle.

N'hésitez pas à nous contacter pour plus d'informations : QVT@chorum.fr

Préserver le sens au travail

Le terme de « **sens au travail** » est à distinguer de celui de « **sens du travail** ». Bien que très proches, ces deux notions sont distinctes et complémentaires à la fois. Ainsi, le **sens au travail** renvoie notamment aux finalités de l'activité, à l'utilité sociale, aux valeurs de la structure. La notion de **sens du travail** se rapporte davantage aux tâches et missions devant être réalisées par le salarié.

Qu'il s'agisse du « sens au travail » ou du « sens du travail », ces deux concepts se fondent sur une perception propre à chaque salarié. Cette perception peut être influencée positivement ou négativement à travers la présence et/ou l'absence de plusieurs facteurs déterminants qui participent à la qualité de vie au travail.

Le sens au travail : quels constats dans l'ESS ?

➤ Utilité pour les usagers



➤ Moyens matériels



➤ Contribution aux missions de la structure



➤ Projection dans l'avenir



Cependant, d'autres données mettent en exergue la difficulté pour les salariés de l'ESS à se projeter dans l'avenir (notamment du fait de craintes pour leur emploi), ce qui peut obérer le sens au travail.



Des spécificités en fonction des métiers et des secteurs d'activité

Dans certaines branches professionnelles, les salariés sont **plus nombreux à estimer disposer de moyens matériels permettant de réaliser un travail de qualité** : c'est le cas pour 66 % des salariés de la branche Alisfa (centres sociaux et crèches) et 76 % des salariés de la branche du sport, contre 63 % des salariés de l'ESS.

Dans d'autres branches, les salariés sont **plus nombreux que dans l'ESS à se sentir utiles au public, aux bénéficiaires** : c'est le cas pour 92 % des salariés de la branche du Sport, 86 % des salariés de la branche Alisfa, 89 % des salariés de la branche de l'Aide à domicile, 90 % des salariés des Ateliers et chantiers d'insertion.



Zoom sur les salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public

Le **sens au travail** est un aspect essentiel de la qualité de vie au travail des salariés de l'ESS. Cette composante du travail est plus forte **pour les salariés exerçant des fonctions d'accompagnement du public**, toutes branches professionnelles confondues.

En effet, 93 % d'entre eux se sentent utiles au public. Ce taux grimpe à 95 % pour les salariés cadres occupant ces mêmes fonctions.

Le sens au travail : pistes d'action



UTILITÉ POUR LES USAGERS

- ◆ **Favoriser les temps d'échanges** pour mieux connaître les besoins et les attentes des usagers (formation, groupes de travail, etc.).
- ◆ **Faire des bilans réguliers** de l'utilité des actions collectives menées auprès des usagers.
- ◆ **Valoriser les initiatives innovantes** d'accompagnement des usagers.
- ◆ **Organiser des retours d'informations** avec les salariés pour évoquer les questions relatives aux modalités de prise en charge et les aspects liés à la satisfaction des bénéficiaires.



CONTRIBUTION AUX MISSIONS DE LA STRUCTURE

- ◆ **Expliquer périodiquement la politique et le projet de la structure** pour permettre aux salariés de mieux apprécier son application et donner de la cohérence aux actions de chacun.
- ◆ **Donner aux salariés les moyens** d'avoir une vision globale de leur activité.



ÉCHANGE SUR LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

- ◆ **Mettre en place des groupes d'analyse des pratiques professionnelles** et/ou des groupes de travail pour favoriser les échanges de pratiques.

Le sens au travail : des exemples d'actions



Dans un établissement accueillant de jeunes autistes, une journée de rencontre avec les familles est organisée chaque vendredi. Ce pôle expérimental permet d'échanger, autour d'un goûter, sur les réalisations des résidents.



Pour reconnaître le travail réalisé par les professionnels, **une association d'aide à domicile** a décidé d'afficher les lettres de remerciements reçues par les familles.



Une autre association d'aide à domicile organise pour les salariés des réunions dont l'objectif est de combiner un regard sur la situation et un regard sur ses propres pratiques professionnelles, en partant du principe qu'intervenir au domicile des personnes est en soi une intrusion qui suppose de « se mettre au diapason des habitudes » et de veiller au respect des personnes.



Dans une association gérant **une MAS**, le comité de pilotage « Prévention des risques professionnels », qui associe la présidente de l'association, la direction et des représentants des salariés, organise un échange sur la contention des résidents, pour s'accorder sur la philosophie générale du projet associatif et les situations concrètes auxquelles sont exposés les salariés.

Renforcer la capacité à se projeter dans l'avenir

L'insécurité de la situation de travail est un facteur de risques psychosociaux avéré*, car elle réduit le sentiment de maîtrise.

Cette notion d'« insécurité de la situation de travail » comprend de nombreux éléments : l'insécurité socio-économique, bien entendu, mais aussi les risques de changements non maîtrisés de la tâche, de changements des conditions de travail, et enfin la soutenabilité du travail, c'est-à-dire le fait de pouvoir poursuivre ce travail tout au long de sa carrière professionnelle.

A contrario, le fait de pouvoir se projeter dans l'avenir est un facteur de protection, et donc d'amélioration de la qualité de vie au travail.

* « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser », Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux, 2011, page 161.
www.travailler-mieux.gouv.fr/Mesurer-les-facteurs-psychosociaux.html

La projection dans l'avenir : quels constats dans l'ESS ?

Projection dans l'avenir



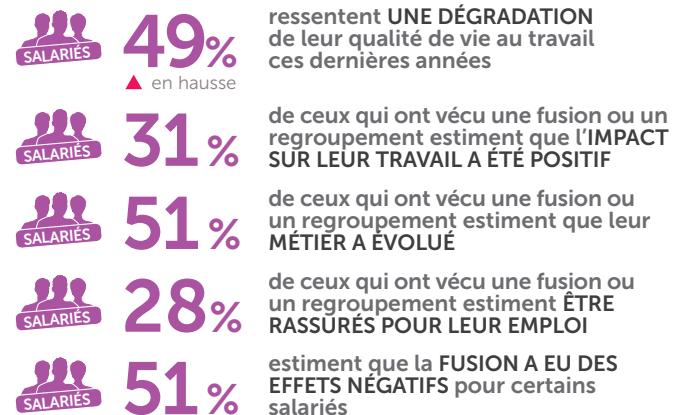
Contribution aux missions de la structure



Soutenabilité du travail



Risques de changements non maîtrisés



Des spécificités en fonction des métiers et des secteurs d'activité

Dans certaines branches professionnelles, les salariés sont **plus confiants dans leur avenir professionnel** : c'est le cas pour 57 % de ceux de la CCN 66, 61 % de ceux de la branche Alisfa (centres sociaux et crèches), 65 % de ceux de la branche du Sport...

Zoom sur les salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public

Les salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public, toutes branches professionnelles confondues, sont **plus concernés par les difficultés à se projeter dans l'avenir** : bien que souhaitant à 82 % continuer à travailler dans l'ESS, ils sont 55 % à penser que leur qualité de vie au travail s'est dégradée au cours des dernières années, et ils sont seulement 52 % à être confiants dans leur avenir professionnel. Ils sont nombreux à avoir des contraintes horaires fortes qui impactent le ressenti de leur qualité de vie au travail : amplitudes horaires supérieures à 10 heures, absence de visibilité à trois mois de leurs horaires, travail les jours fériés, travail de nuit, astreintes... Et un tiers d'entre eux ressent des douleurs du fait des manutentions. Il y a donc un fort **enjeu d'intervention sur la question de la projection dans l'avenir** pour ces salariés.

Renforcer la capacité à se projeter dans l'avenir

La projection dans l'avenir : pistes d'action



INSÉCURITÉ SOCIO-ÉCONOMIQUE

- ▶ **Communiquer** de façon régulière sur les projets en cours, les relations avec les financeurs, le bilan économique, afin de réduire les inquiétudes et les rumeurs.



RISQUES DE CHANGEMENTS NON MAÎTRISÉS DE LA TÂCHE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

- ▶ Développer la **GPEC** (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), les **entretiens professionnels**, les **bilans de compétences** et la **formation qualifiante**.
- ▶ Renforcer la **communication** dans les situations de changement (fusions et réorganisations).
- ▶ Favoriser les **expérimentations** avant tout changement définitif de matériel, d'organisation ou de modalités de mise en œuvre de l'activité, et organiser des retours d'expérience approfondis.
- ▶ Adapter et développer les **compétences**, notamment en ce qui concerne la connaissance des besoins du public.
- ▶ Anticiper les conséquences sur le travail des changements à venir.



SOUTENABILITÉ DU TRAVAIL

- ▶ Mettre en œuvre une **politique active de maintien dans l'emploi** : www.chorum-cides.fr/themes/le-maintien-dans-lemploi-face-aux-difficultes-de-sante-des-salaries/.
- ▶ Développer des partenariats avec les **médecins du travail** pour mieux anticiper les difficultés de santé des salariés.
- ▶ Initier ou renforcer une **démarche active de prévention des TMS**, avec un appui méthodologique : www.vousprefererez.fr.

La projection dans l'avenir : des exemples d'actions



Dans une **crèche associative**, des rencontres, des débats sont organisés avec la mairie, la PMI, la CAF, afin de stabiliser les partenariats et d'impliquer les partenaires dans les projets d'évolution de la structure, le plus en amont possible.



Dans un département, les **associations d'aide à domicile** se sont coordonnées pour imposer au Conseil Général un tarif commun, supérieur au financement du CG, et incluant une participation des usagers. Cette démarche commune permet de stabiliser les moyens des structures en évitant les risques de déconventionnement.



Dans deux **associations du secteur médico-social conduisant une fusion**, l'intégration se fait progressivement, en respectant l'histoire et le positionnement de chacune. Avant comme après la fusion, de nombreuses réunions d'information des salariés sont organisées et les institutions représentatives du personnel sont étroitement associées. Les salariés comme les cadres sont rassurés pour leur avenir et les changements sont vécus comme apportant de l'intérêt au travail.

Définir les missions et encadrer le travail

Avoir un cadre de travail et des missions clairement définies, savoir ce qui est attendu au travail et connaître les critères qui permettent l'évaluation du travail sont des facteurs rassurants qui facilitent la réalisation d'un travail de qualité.

L'encadrant de proximité a la responsabilité de définir ce cadre et d'organiser le travail des équipes.

Un mode de management qui tient compte du travail, de ses conditions de réalisation, des besoins de reconnaissance et de régulation, qui favorise l'autonomie ainsi que les espaces de discussion sur le travail et apporte un soutien en cas de difficultés contribue à renforcer la qualité du travail et la qualité de vie au travail.

La définition des missions : quels constats dans l'ESS ?

➤ Définition et évaluation des missions



➤ Autonomie



➤ Soutien de l'encadrant dans les situations difficiles



➤ Le rôle de l'encadrant de proximité



➤ Gestion des conflits & développement des compétences



Des spécificités en fonction des métiers et des secteurs d'activité

La connaissance des critères d'évaluation du travail réalisé est plus marquée dans certaines branches : 56 % des salariés de l'Aide, des soins et des services à domicile, 57 % des salariés de la Mutualité et 64 % des salariés de la branche Alisfa (centres sociaux et crèches) savent précisément sur quoi est évalué leur travail.

L'autonomie est davantage ressentie dans certains secteurs : 78 % des salariés de l'Animation, 74 % des salariés de l'Aide à domicile, 75 % des salariés du Sport, 76 % des salariés de la branche Alisfa prennent souvent des décisions dans le cadre de leur travail. 70 % des salariés de l'Animation, 66 % des salariés de la branche Alisfa et 69 % des salariés du Sport ont la liberté de faire évoluer les procédures, contre 57% dans l'ESS.

Dans certaines branches de l'ESS, les salariés se sentent davantage soutenus par leur encadrant de proximité dans les situations difficiles : c'est le cas pour 69 % des salariés de la branche de l'Aide à domicile, 69 % des professionnels de la branche Alisfa et 80 % de ceux de la branche du Sport, contre 64 % des salariés de l'ESS.

Définir les missions et encadrer le travail

Zoom sur les salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public

72 % des salariés exerçant une fonction d'accompagnement prennent souvent des décisions dans le cadre de leur travail, contre 70 % pour l'ensemble de l'ESS.

La définition des missions : pistes d'action



DÉFINITION DES MISSIONS

- ▶ Clarifier le rôle et les responsabilités de chacun : fiche de poste, document de délégation...
- ▶ Décider collectivement des façons de faire le travail en cas de situation dégradée.
- ▶ Dans un cadre défini, favoriser l'autonomie et la possibilité de faire évoluer les procédures.
- ▶ Accompagner l'encadrement dans la prise de responsabilité managériale : formation, coaching, sensibilisation à la prévention et santé au travail.



RÔLE DE L'ENCADREMENT

- ▶ Fixer des objectifs réalistes, atteignables et discuter de la manière de les atteindre.
- ▶ Reconnaître le travail bien fait, le valoriser.
- ▶ Enoncer les critères d'évaluation du travail afin d'éviter le flou et l'arbitraire.
- ▶ Evoquer de manière factuelle les insatisfactions sur le travail fourni, évoquer les marges de progrès à réaliser et préciser l'accompagnement proposé pour y parvenir.
- ▶ Procéder à des temps d'échange réguliers sur le travail.
- ▶ Permettre les espaces de discussion collectifs sur le travail.

La définition des missions : des exemples d'actions



Dans une association du secteur médico-social, la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a permis de redéfinir le périmètre de certains emplois et de mettre en adéquation les compétences avec les postes, clarifiant ainsi les missions de plusieurs catégories de salariés administratifs. Cette démarche, en apportant de la reconnaissance aux compétences des salariés, a permis de rétablir un climat de travail positif.



Dans un EHPAD, les salariés ont collectivement établi une procédure d'accompagnement des résidents en cas d'absence d'un des membres de l'équipe. Cette initiative donne de la visibilité sur les rôles des uns et des autres en cas de situation dégradée, renforce la solidarité au sein de l'équipe et assure la qualité du service auprès des résidents.

Développer les possibilités d'expression sur le travail

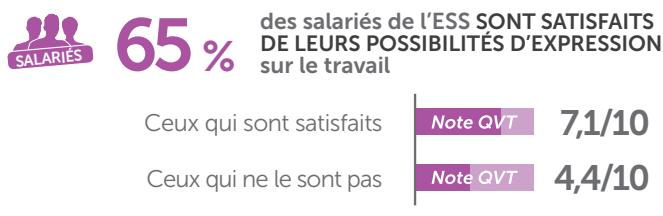
La capacité à s'exprimer et à agir sur son propre travail est une des composantes importantes de la qualité de vie au travail, telle qu'elle a été définie par les partenaires sociaux^{*}: « [La QVT] peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe (...) le sentiment d'implication (...). 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 qui en résulte. »

Cette notion d'expression sur le travail peut inclure différents aspects : la possibilité de développer des coopérations au sein du collectif de travail, la possibilité de dire ses difficultés pour trouver du soutien, la possibilité de donner son avis pour faire évoluer des procédures ou façons de faire, la possibilité d'échanger entre collègues pour enrichir ses compétences...

* www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/5758413/13904379.PDF

L'expression sur le travail : quels constats dans l'ESS ?

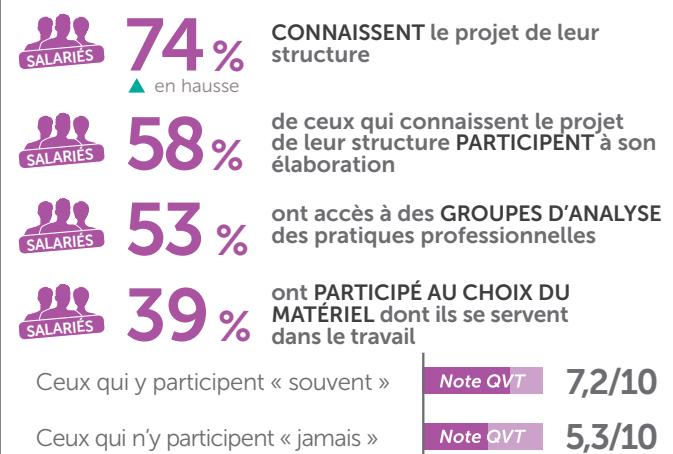
➤ Possibilités d'expression sur le travail



➤ Point d'appui



➤ Eléments à développer



Développer les possibilités d'expression sur le travail pourrait donc constituer un levier d'action majeur de l'amélioration de la qualité de vie au travail dans l'ESS.

Des spécificités en fonction des métiers et des secteurs d'activité

Dans certaines branches professionnelles, les salariés sont **plus satisfaits de leurs possibilités d'expression** : c'est le cas pour 77 % des salariés de la branche de l'Animation, 74 % de ceux de la branche Alisfa (centres sociaux et crèches) et 80% de ceux de la branche du Sport.

Zoom sur les salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public

Les salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public, toutes branches professionnelles confondues, ne sont que 60 % à être satisfaits de leurs possibilités d'expression sur le travail. Ils sont par contre 77 % à connaître le projet de leur structure (et parmi ceux-ci 59 % à participer à son élaboration), 62 % à bénéficier de groupes d'analyse des pratiques professionnelles, et 40 % à avoir participé au choix du matériel dont ils se servent dans le travail. **Bien que participant davantage que la moyenne, ils sont moins satisfaits de leurs possibilités d'expression** : leur situation mérite donc une prise en compte spécifique.

Développer les possibilités d'expression sur le travail

L'expression sur le travail : pistes d'action



PARTICIPATION DES SALARIÉS

- ▶ **Associer chaque fois que possible les salariés à la définition de l'organisation du travail**, afin de mettre à profit leur expérience et leur savoir-faire.
- ▶ **Présenter aux salariés les objectifs** et discuter avec eux de la manière de les atteindre, favoriser la recherche collective des solutions aux problèmes rencontrés.
- ▶ **Encourager (voire organiser) les remontées d'informations** sur les difficultés rencontrées par les salariés, les échanges de pratiques.
- ▶ **Solliciter et prendre en compte les avis des salariés** (sur les modalités d'accompagnement du public, l'organisation interne, les achats de matériel...).
- ▶ **Accorder une attention particulière aux salariés en situation d'isolement** (du fait de leurs fonctions s'ils sont les seuls à les exercer, de la localisation de leur poste de travail, du travail au domicile des usagers, du travail de nuit...) et organiser leur possibilité d'expression.



ELABORATION DU PROJET DE LA STRUCTURE

- ▶ **Prévoir une présentation** du projet aux salariés *a minima* une fois par an.
- ▶ **Consulter** les salariés sur le projet de la structure.
- ▶ **Organiser la participation** des salariés à certains aspects du projet, via des groupes de travail.



CONCERTATION

- ▶ Favoriser la tenue de **réunions « Droit d'expression »**.
- ▶ Favoriser les échanges entre les salariés et leurs représentants pour la préparation et le compte-rendu des réunions d'instances représentatives du personnel.

L'expression sur le travail : des exemples d'actions



Dans un service mutualiste d'aide à domicile, une réunion d'information mensuelle est organisée pour les aides à domicile. Dans ce cadre, un quart d'heure est réservé, de façon systématique, à la présentation par une des salariées d'une difficulté rencontrée dans la semaine et à un échange entre collègues sur ce problème.



Dans une MAS (maison d'accueil spécialisée, accueillant des personnes lourdement handicapées), les AMP sont consultées lorsqu'une famille ou un intervenant interne ou externe demande une modification de la prise en charge d'un résident (changement de chambre, modifications concernant la toilette, les repas...).



Dans un EHPAD, des « réunions des familles » sont organisées lorsque la situation d'un résident change du fait du vieillissement. Le médecin-coordinateur, l'infirmière-coordinatrice, la psychologue, mais aussi les AMP concernées y participent.



Dans certains départements, **les structures d'aide à domicile** ont négocié avec le Conseil Général la prise en charge du financement de groupes d'analyse de pratiques inter-associations.



Dans un centre social, la personne en charge de l'accueil ne participait à aucune réunion interne, car le centre reste ouvert pendant celles-ci : la prise en charge de l'accueil durant les réunions se fait dorénavant de façon tournante entre l'ensemble des salariés.

Favoriser les relations au sein du collectif

Les bonnes relations au sein des collectifs de travail ont un impact sur le bien-être au travail : d'une part, l'entraide et la coopération facilitent la réalisation des missions, et, d'autre part, le regard des collègues et de l'encadrement constitue un facteur de reconnaissance important.

Ces relations s'appuient sur des échanges formels et informels.

De nombreux facteurs vont donc jouer dans leur développement ou non : l'organisation du travail (qui permet ou non des échanges informels, en favorisant les coopérations transversales, par exemple), les espaces de travail (lieu de pause), la définition des objectifs (collectifs ou individualisés), l'organisation de réunions et le contenu de celles-ci (informations descendantes, ascendantes, élaboration collective...), etc.

Le rôle de l'encadrant de proximité est aussi essentiel, notamment pour ce qui est du soutien des salariés de son équipe dans les situations difficiles : celui-ci renforce la solidarité et la coopération.

Les relations au sein du collectif de travail et avec l'encadrement : quels constats dans l'ESS ?

Travail en équipe



Globalement, le fait de travailler en équipe n'a pas d'impact plus favorable sur la qualité de vie au travail que le fait de travailler seul. Ce sont les modalités d'échanges au sein de l'équipe et le soutien de l'encadrant qui jouent le plus.

Points d'appui



Eléments à développer



Ceux qui ont des échanges réguliers



Ceux qui se sentent soutenus



Des spécificités en fonction des métiers et des secteurs d'activité

Dans certaines branches professionnelles, les salariés sont **plus satisfaits de l'ambiance de travail** : c'est le cas pour 84 % des salariés de la branche de l'Animation, 82 % de ceux de la branche Alisfa (centres sociaux et crèches), et 85 % de ceux de la branche du Sport.

Dans d'autres, ils se sentent **plus soutenus par leurs encadrants de proximité dans les situations difficiles** : c'est le cas pour 69 % de ceux de la branche Alisfa et de la branche de l'aide à domicile, et enfin 80 % de ceux de la branche du Sport.

Zoom sur les salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public

Les **salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public**, toutes branches professionnelles confondues, sont 75 % à trouver l'ambiance bonne, et 61 % à se sentir soutenus par leur encadrement dans les difficultés. Leur perception, sur ces aspects des relations, est très proche de celle de l'ensemble des salariés de l'ESS. Ils sont par contre un peu plus nombreux que la moyenne à avoir des échanges informels (90 %) et des réunions d'équipes (86 %), mais ils sont seulement 60 % à estimer que ces échanges permettent d'améliorer la qualité de vie au travail. Pour améliorer le ressenti de ces salariés, **des réflexions sur le contenu des échanges seraient donc utiles**.

Favoriser les relations au sein du collectif

Les relations au sein du collectif de travail et avec l'encadrement : pistes d'action



DÉVELOPPEMENT DES ÉCHANGES FORMELS ET INFORMELS

- ▶ Développer des **collaborations ponctuelles** entre salariés à l'occasion de projets internes.
- ▶ Organiser l'**intégration** des nouveaux salariés en s'appuyant sur les équipes (« tuilage », tutorat, référents internes...).
- ▶ Proposer la possibilité pour les salariés de **s'échanger des « trucs et astuces »** par la mise en commun de fiches pratiques.
- ▶ Favoriser les **formations réalisées en interne**, par un salarié de l'équipe, lorsque c'est possible.
- ▶ Organiser des **lieux de pause** (salle équipée d'un four à micro-ondes, machine à café, auvent pour la pause-cigarette...), qui sont souvent des lieux importants de résolution de problèmes.
- ▶ Favoriser les **moments de convivialité**.



ENRICHISSEMENT DES RÉUNIONS DE TRAVAIL

- ▶ Structurer les **réunions** en prévoyant des temps d'échange sur les difficultés professionnelles.
- ▶ Proposer aux salariés de **contribuer à l'élaboration de l'ordre du jour** des réunions.
- ▶ Rédiger des **relevés de décisions** à chaque réunion et faire le point sur leur mise en œuvre.



SOUTIEN DE L'ENCADRANT DE PROXIMITÉ

- ▶ Clarifier les **attentes** du N+1 vis-à-vis du salarié en termes de missions et d'objectifs.
- ▶ Développer des **temps d'entretien** formalisés avec l'encadrant.
- ▶ Définir collectivement ce qui relève de l'**urgence**, et rendre possible le soutien de l'encadrant dans ces situations.
- ▶ Intervenir immédiatement en cas de **conflits** internes, éventuellement avec un appui extérieur à l'équipe.

Les relations au sein du collectif de travail et avec l'encadrement : des exemples d'actions



Dans une crèche, pour multiplier les réunions et donc les échanges, de petites réunions tournantes associant une partie des professionnels sont organisées pendant la sieste des enfants.



Dans une association d'aide à domicile, la coordinatrice avait sa porte « toujours ouverte », mais avait du mal à se rendre vraiment disponible pour les salariés. Ensemble, ils ont décidé d'organiser des points d'étape formels, réguliers, de façon individuelle, sur les difficultés dans le travail. Ce système est beaucoup plus apprécié de tous.



Dans une association du secteur du handicap, les cadres ne se sentaient pas soutenus et reconnus par leur hiérarchie : ils ont demandé que soient remis en place les entretiens annuels, qui étaient tombés en désuétude.

Agir sur les conditions de travail des cadres

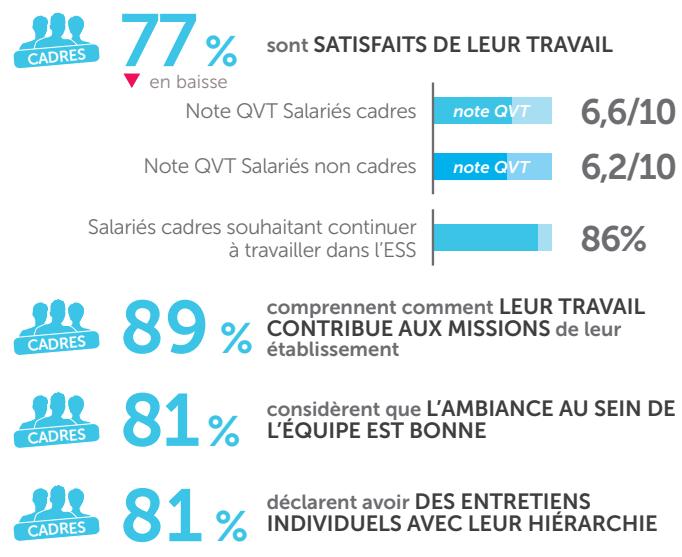
L'Aract Pays-de-la-Loire définit les conditions de travail comme « *un ensemble de faits dont dépend le travail. Sans ces "faits", le travail n'est pas possible** ». Dit autrement, cette notion renvoie à de nombreux aspects en lien avec la stratégie et le mode de gouvernance de l'entreprise, à l'organisation du travail, aux relations interindividuelles, etc. Ces éléments sont à corrélérer avec les exigences individuelles et/ou collectives des salariés, ainsi qu'avec leurs caractéristiques individuelles.

Aujourd'hui, de nombreuses mutations impactent les conditions de travail des salariés, y compris celles des cadres. En cause, la crise économique, bien sûr, mais également des évolutions technologiques, d'autres liées aux modes de gestion des entreprises et de la main d'œuvre, ainsi que des secteurs d'emploi. Dès lors, les conditions de travail des cadres se trouvent marquées par des contraintes liées à l'activité et son contenu, mais aussi par des facteurs de protection qui atténuent les effets de ces contraintes.

* <http://conditionsdetravail.com/index.php/comprendre/definitions/les-conditions-de-travail>

Les conditions de travail des cadres : quels constats dans l'ESS ?

Points d'appui



Contraintes auxquelles les cadres sont exposés



Des spécificités en fonction des métiers et des secteurs d'activité

Dans certaines branches professionnelles, les salariés cadres sont **plus satisfaits de leur qualité de vie au travail (QVT)** : la « note de QVT » des cadres est de 6,9 dans la branche Alisfa (centres sociaux et crèches) et 6,7 dans la branche de l'Animation.

Par contre, 58 % des cadres de la CCN 66, 59 % des cadres de la branche Alisfa, 59 % de ceux de l'Animation estiment avoir une **quantité de travail excessive**.

Zoom sur les salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public

81% des **cadres exerçant des fonctions d'accompagnement du public** sont satisfaits du contenu de leur travail, c'est autant pour les cadres de l'ESS, toutes fonctions confondues. 88 % d'entre eux sont satisfaits de la variété de leurs missions (87 % des cadres de l'ESS). Les cadres trouvent du sens au travail : 95 % d'entre eux se sentent utiles au public (82 % des cadres de l'ESS), et 93 % comprennent comment leur travail contribue aux missions de la structure (89 % des cadres de l'ESS).

Agir sur les conditions de travail des cadres

Les conditions de travail des cadres : pistes d'action



PISTES D'ACTION CONCERNANT DES DIRECTEURS D'ÉTABLISSEMENTS POURVUS D'UN SIÈGE AU NIVEAU ASSOCIATIF

- ◆ **Renforcer le soutien aux directeurs** à travers un appui technique portant sur différents sujets (comptabilité, budgets, droit, qualité, RH, outils de gestion...).
- ◆ **Permettre et favoriser les échanges entre directeurs**, la mise en réseau, l'entraide. Permettre une capitalisation et un échange d'expériences. Développer l'analyse de la pratique pour les directeurs.
- ◆ **Alléger autant que possible la charge de travail** : repenser les systèmes d'information, anticiper les demandes de reporting.



PISTES D'ACTION CONCERNANT DES CHEFS DE SERVICES

- ◆ **Apporter un appui administratif.**
- ◆ **Anticiper les tâches à caractère périodique** (notamment grâce à des outils communs).
- ◆ Appuyer les chefs de services dans la **définition des fonctions et missions des salariés**, ainsi que dans l'organisation de la coordination interne.
- ◆ Formaliser un appui de la hiérarchie pour **redéfinir les priorités en cas de débordement**.
- ◆ **Formaliser des temps d'échange** sur les difficultés rencontrées, lors de réunions de cadres.
- ◆ **Tenir les entretiens annuels** entre chefs de services et N+1.



PISTES D'ACTION CONCERNANT DES DIRECTEURS D'ASSOCIATIONS MONO-ÉTABLISSEMENTS

- ◆ **Formaliser l'appui du CA, du bureau**, ce qui peut passer par une réflexion commune et des échanges de pratiques, entre associations, sur les modalités de fonctionnement entre directeur et instances associatives.
- ◆ **Développer la mise en réseau au niveau régional** pour renforcer le poids des associations vis-à-vis des financeurs.
- ◆ **Favoriser l'accès à des outils RH**, à des réseaux permettant le développement de partenariats (Agefiph, Oeth, OPCA...).

Les conditions de travail des cadres : des exemples d'actions



Un établissement du secteur médico-social avait identifié des situations de tension qui ont émergé pour différents motifs : gestion du temps dans la journée et dans la semaine, gestion des sollicitations multiples et des priorités, problèmes de définition des missions, difficultés dans l'organisation du travail avec les équipes, etc. Pour prévenir la survenue de ces situations, il a été décidé de formaliser des créneaux horaires de disponibilité des cadres pour les équipes éducatives et administratives, ainsi que pour les rencontres avec les familles. Un refus de répondre sur le champ à des sollicitations non urgentes a également été acté.

Réduire les tensions avec les usagers

Bien qu'elles comportent des aspects très positifs, en particulier en termes de sens au travail, les relations avec les usagers, le public, induisent des risques psychosociaux*. La présence des usagers influe sur le comportement au travail, en particulier sur l'expression de ses émotions ; elle constitue une source de pression à la fois sur le rythme et la façon de travailler. Les situations de décalage entre ce que le salarié voudrait faire et ce qu'il peut faire pour l'usager sont source de dévalorisation pour le salarié. Le contact avec la souffrance (physique, morale, sociale...) de l'usager est également potentiellement un facteur de risques psychosociaux.

Enfin, ces relations peuvent entraîner des tensions, qui vont du manque de reconnaissance aux menaces, voire aux agressions physiques, en passant par des formes d'agressivité orale.

* « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser », Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux, 2011, page 161.
www.travailler-mieux.gouv.fr/Mesurer-les-facteurs-psychosociaux.html

Les tensions avec les usagers : quels constats dans l'ESS ?

Les questions du Baromètre portant sur les tensions avec les usagers ont globalement peu impacté la note de la qualité de vie au travail. On peut faire l'hypothèse que ces difficultés relationnelles sont « naturalisées », apparaissent comme « normales », dans des métiers dont la finalité est l'accompagnement d'usagers qui rencontrent des difficultés sociales, ou liées à l'âge, au handicap, à la santé, etc.

Point d'appui



se sentent **RESPECTÉS ET RECONNUS**
par le public, les usagers

Situations de tension



se sentent parfois **AFFECTÉS PAR DES AGGRESSIONS** verbales du public

ont le sentiment **D'ÊTRE MALTRAÎTANT**

ont parfois **PEUR D'ÊTRE AGRESSÉS** physiquement



Des spécificités en fonction des métiers et des secteurs d'activité

Dans certaines branches professionnelles, les salariés se sentent **davantage en butte à des agressions verbales** : c'est le cas pour 67 % des salariés des Ateliers et chantiers d'insertion (ACI), 76 % de ceux de la branche de l'Aide, des soins et des services à domicile, 63 % de ceux de la branche Alisfa (centres sociaux et crèches), autant dans la CCN 66 et 68 % de ceux de la branche du Sport.

Ailleurs, **les risques d'agressions physiques sont plus importants** : 29 % des salariés des ACI en ont parfois peur, ainsi que 35 % de ceux de la branche sanitaire sociale et médico-sociale (et parmi ceux-ci 38 % de ceux de la CCN 66) et 36 % de ceux de l'Aide à domicile.



Zoom sur les salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public

Les salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public, toutes branches professionnelles confondues, sont 97 % à se sentir respectés et reconnus par le public, ce qui constitue un facteur de protection et de sens au travail. Cependant, 74 % d'entre eux peuvent se sentir affectés par des agressions verbales et 42 % ont parfois peur d'être agressés physiquement. Pour les salariés non cadres, en particulier, ces questions n'impactent pas le ressenti de la qualité de vie au travail : la « note de QVT » évolue peu en fonction de la réponse à cette question. Il s'agit pourtant d'**un facteur de tension au travail, qui, dans la durée, risque d'affecter la santé des salariés**.

Réduire les tensions avec les usagers

Les tensions avec les usagers : pistes d'action



EXIGENCES ÉMOTIONNELLES, EMPATHIE

- ◆ **Eviter toute confusion entre action professionnelle et intervention personnelle** (donner son numéro de téléphone personnel, laver du linge d'un bénéficiaire chez soi, faire du bénévolat auprès des usagers pour compléter son intervention...).
- ◆ Définir avec les salariés les **modalités d'intervention en cas de situation dégradée** (manque de personnel, intempéries...).
- ◆ **Gérer collectivement les deuils.** Pour un appui extérieur :
www.spfv.fr/ecoute-info/plateforme-nationale-decoute/besoin-decoute-et-dinformation
- ◆ **Prévoir des temps d'échanges entre salariés** (groupes d'analyse de la pratique notamment).



AGGRESSIONS VERBALES

- ◆ Affirmer vis-à-vis des usagers le **soutien de la structure envers les salariés** concernés.
- ◆ **Aménager les espaces d'accueil du public** (confort, éclairage, journaux, jeux pour enfants, machine à café...) et renforcer la présence auprès des personnes qui attendent.
- ◆ **Anticiper des possibilités de « passage de relais »** en direction d'un collègue ou d'un encadrant dans les situations conflictuelles.
- ◆ Prévoir des moments permettant aux salariés d'**évoquer les situations difficiles** et la façon dont ils les gèrent afin qu'ils puissent partager leurs manières de faire.
- ◆ **Analyser systématiquement les conditions de survenue de tensions** violentes afin d'agir sur les causes et de prévenir leur retour.
- ◆ Si ces situations sont fréquentes, **désigner un référent** en charge de coordonner le recueil d'informations et l'analyse de ces situations, et de suivre la mise en œuvre des plans d'action.



MENACES, AGGRESSIONS PHYSIQUES

- ◆ **Clarifier vis-à-vis des usagers les règles et les sanctions prévues** en cas de manquement (demande d'excuses, radiation d'une activité, main courante ou plainte...).
- ◆ Mettre en place des **procédures et moyens d'alerte** adaptés au lieu et au fonctionnement.
- ◆ **Analyser systématiquement les conditions de survenue d'agressions** physiques afin d'agir sur les causes et de prévenir leur retour.
- ◆ **Proposer un dispositif de type « groupe de parole »** ou soutien psychologique aux salariés concernés, rapidement après la survenue d'une situation de violence.

Les tensions avec les usagers : pistes d'actions



Dans une association d'aide à domicile, les salariés qui accompagnent des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer conçoivent ensemble des « fiches trucs et astuces » pour partager leurs pratiques.



Dans une association de protection de l'enfance, un « Guide pour la prévention des situations de violence en institution » est réalisé par un groupe de salariés, validé par les instances représentatives du personnel. Il donne des repères pour anticiper et désamorcer les situations de violence, rappelle les réponses disciplinaires et juridiques, précise les modalités de prise en charge des salariés concernés et affirme le soutien de la structure.



Dans un centre social, un directeur se fait agresser en fin de journée par un usager souffrant de troubles du comportement. Le directeur a une semaine d'arrêt. Dans un premier temps, il préfère ne rien faire, se jugeant responsable de la situation. Confronté à la peur des salariés de revenir travailler, il décide finalement, après un échange collectif, de porter plainte.

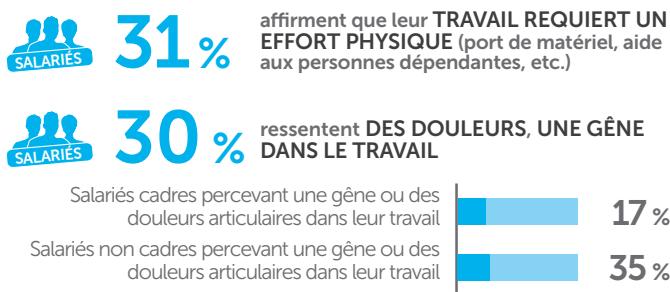
Prévenir la pénibilité physique

La pénibilité physique renvoie à l'exposition du salarié, dans l'exercice de ses missions, à une ou plusieurs contraintes caractérisées par le port de charges, la manutention manuelle, l'adoption de postures pénibles, dans un environnement de travail qui peut par exemple être marqué par le bruit, facteur de fatigue, et où la pression temporelle et la répétitivité des gestes rythment le travail.

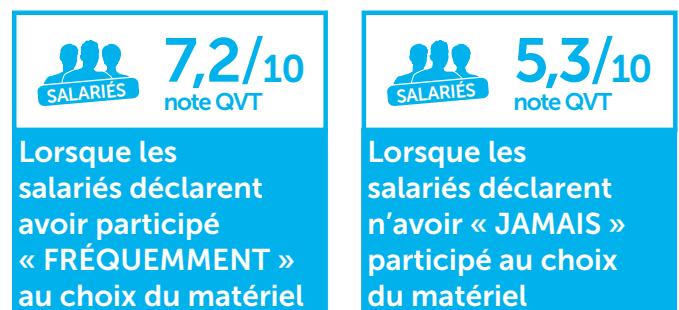
L'exposition à ces contraintes provoque des effets délétères pour la santé qui se manifestent au départ par des douleurs et une gêne dans les mouvements, qui peuvent conduire à terme à un handicap sérieux dans la vie professionnelle et personnelle du salarié.

La pénibilité physique : quels constats dans l'ESS ?

Impact de l'exposition à des sources de pénibilité



Participation au choix du matériel



Des spécificités en fonction des métiers et des secteurs d'activité

Dans certaines branches professionnelles, les salariés sont plus nombreux que la moyenne de l'ESS à indiquer que **leur travail demande des efforts physiques** : c'est le cas pour 32 % des salariés de la CCN 66 (et parmi eux 49 % des salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public), 48 % des salariés de l'Aide à domicile (et parmi eux 65 % des salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public), 48 % des salariés de la branche Alisfa (et parmi eux 64 % des salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public), et 35 % des salariés de la branche du Sport (et parmi eux 61 % des salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public).

De plus, dans ces branches professionnelles, les salariés sont nombreux à indiquer qu'ils ressentent **des douleurs du fait de ces manutentions** : 48 % des salariés de l'Aide à domicile, 39 % aussi des salariés de la branche Alisfa, et 27 % de ceux du Sport, bien qu'ils soient généralement mieux préparés à ces efforts.

Zoom sur les salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public

Les salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public sont davantage exposés aux contraintes posturales en comparaison avec l'ensemble des salariés de l'ESS. En effet, plus de la moitié des salariés occupant cette fonction affirment que leur travail implique des contraintes posturales.

Par ailleurs, 42 % des salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public perçoivent des douleurs articulaires et/ou une gêne dans le travail en lien avec les manutentions réalisées. Cette proportion atteint 45 % pour les salariés non cadres, soit 15 points de plus par rapport à l'ensemble des salariés de l'ESS.

Parallèlement, les salariés occupant ces fonctions d'accompagnement sont plus nombreux à estimer que le matériel dont ils ont besoin pour les manutentions est disponible et adapté (39 %, contre 30 % pour l'ensemble de l'ESS).

La pénibilité physique : pistes d'action



METTRE EN PLACE DES DÉMARCHES GLOBALES DE PRÉVENTION DE LA PÉNIBILITÉ PHYSIQUE

- ◆ Mettre en place une **investigation auprès des salariés** pour identifier les situations fatigantes ou pénibles. Pour un appui méthodologique : www.vouspréférez.fr
- ◆ Mettre en place une **démarche collective d'analyse** des situations de pénibilité physique, associant l'encaissement et des salariés.
- ◆ Développer et favoriser une **réflexion large sur les déterminants et pistes d'actions**, qui ne se limite pas à des actions concernant le matériel.
- ◆ S'appuyer sur des personnes ressources, en interne : salariés ayant reçu une formation de « formateur PRAP » (www.inrs.fr/services/formation/publics/formateur-prap.html).



PENSER L'ORGANISATION POUR PERMETTRE DES ALLÈGEMENTS DE LA CHARGE DE TRAVAIL

- ◆ Développer des formes de polyvalence, de rotation, de travail en binômes auprès des mêmes usagers...



DÉFINIR DES PRINCIPES D'ACQUISITION DE NOUVEAU MATERIEL

- ◆ **Choisir et tester le matériel avec l'ensemble des professionnels** amenés à l'utiliser.
- ◆ Avant tout achat, **échanger avec des utilisateurs**, et des équipes d'autres établissements.
- ◆ Expliquer l'utilisation de ce matériel aux nouveaux arrivants.

La pénibilité physique : des exemples d'actions



Un poste d'ergothérapeute a été créé dans **une association d'aide à domicile**. Dans le cadre de ses missions, il entretient des relations avec des professionnels pour mettre à disposition des salariés des équipements et matériels qui peuvent être prêtés pour des essais aux domiciles. Pour les matériels non remboursés par la Sécurité Sociale, l'ergothérapeute assure des démarches de demandes d'aides financières, en collaboration avec une assistante sociale, en fonction des ressources du bénéficiaire.



Dans **un EHPAD**, un travail collectif d'analyse de situations de travail a permis de repérer que les fils de sacs poubelles s'enroulaient autour des roues des chariots, ce qui obligeait les salariés à fournir plus d'efforts et rendait difficile la manipulation de ces chariots. Face à ce constat, un agent a été désigné pour réaliser des contrôles réguliers de l'état du matériel et procéder à son entretien en cas de besoin.



Pour réduire le bruit lié à l'activité, **une crèche** a décidé d'apporter une réponse organisationnelle qui consiste à aménager les activités en petits groupes (cinq à six enfants avec un adulte). Pour ce faire, l'éducatrice de jeunes enfants est chargée de veiller au timing des activités au fur et à mesure de l'arrivée des enfants et des adultes, et à organiser ces activités sans laisser un groupe d'enfants grossir lors de l'accueil. L'impact constaté sur les professionnels : une baisse de la fatigue et des absences.

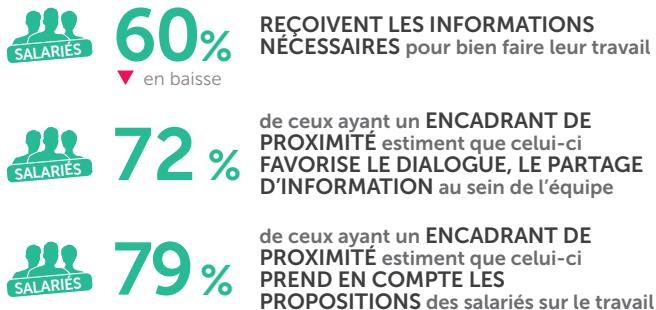
Renforcer la communication

Au sein d'un collectif de travail, la communication est un élément essentiel : disposer des informations nécessaires pour bien faire son travail, savoir quel est son rôle et dans quel projet on s'inscrit, être en capacité de faire remonter des informations, échanger avec l'encadrement et ses collègues... sont possibles grâce à la communication qui s'établit de manière réciproque.

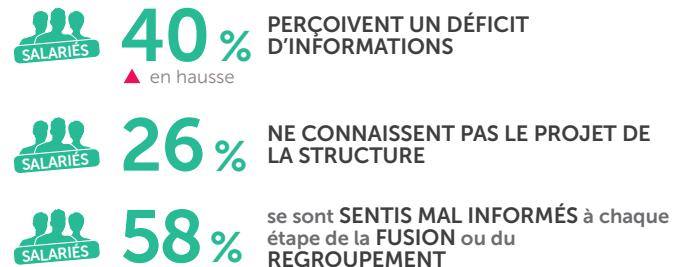
De plus, dans les contextes en mutation, la communication représente une attente forte de la part des équipes.

La communication interne : quels constats dans l'ESS ?

Points d'appui



Points de vigilance



Des spécificités en fonction des métiers et des secteurs d'activité

Dans certaines branches professionnelles, les salariés sont davantage satisfaits de l'**information reçue pour exercer leurs missions** : c'est le cas pour la branche de l'Aide, des soins et des services à domicile (64 %), la branche du Sport (62 %) et la branche Alisfa, qui regroupe les centres sociaux et crèches (68 %).

L'**information reçue à chaque étape de la fusion** est jugée satisfaisante pour 42 % des salariés de la Mutualité ayant connu une fusion ou un regroupement et pour 44 % des salariés concernés de la branche Alisfa.

Zoom sur les salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public

L'information sur le projet de la structure est globalement bien partagée puisque 77 % des **salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public** connaissent le projet. En revanche, seulement 39 % des salariés ayant connu une fusion ou un regroupement se sont sentis bien informés à chaque étape du processus.

La communication interne : pistes d'action



COMMUNICATION SUR LE PROJET

- ◆ **Présenter le projet** de la structure/de l'établissement aux équipes, le mettre en discussion et recueillir les commentaires des salariés sur ce projet.
- ◆ **Informier sur les projets en cours** au sein des différents services, les relations partenariales, la situation économique de la structure...



COMMUNICATION SUR LA VIE DE LA STRUCTURE

- ◆ Intégrer les **nouveaux arrivants** et informer les membres de l'équipe de l'arrivée de nouvelles recrues.
- ◆ Associer l'encadrement intermédiaire : lui fournir les **moyens de relayer l'information** aux équipes et de répondre à leurs interrogations.
- ◆ **Dans les périodes de changement**, établir un plan de communication spécifique et communiquer à échéance régulière, privilégier la proximité et répondre aux interrogations individuelles des salariés.
- ◆ **Soigner l'information et le dialogue avec les représentants des salariés**. Affirmer l'importance de leur rôle.



ORGANISATION DE LA COMMUNICATION

- ◆ **Diversifier les canaux de communication.**
- ◆ **Privilégier les temps collectifs et interactifs** (réunions, groupes d'analyse de pratiques) qui permettent la remontée d'informations et favorisent l'expression sur le travail et les moyens pour le réaliser.

La communication interne : des exemples d'actions



Le siège d'une association du secteur médico-social a revu son système de transmission des informations aux établissements :

- ▶ refonte de la lettre interne hebdomadaire avec une classification et hiérarchisation des informations selon leur caractère prioritaire ;
- ▶ mise en place d'un système d'archivage des informations et des procédures plus clair et plus ergonomique.



Lors d'un processus de rapprochement, l'association absorbante a systématiquement rendu accessibles les comptes-rendus détaillés des réunions de travail préparatoire à la fusion : par transmission aux équipes encadrantes, aux instances représentatives du personnel, ainsi que par voie d'affichage dans les locaux des établissements. De plus, des réunions d'information et d'échange sur le projet de fusion ont eu lieu à échéances régulières, auprès des salariés de la future absorbée et auprès des salariés de l'association absorbante.

Concilier vie professionnelle et vie privée

La charge de travail, la multiplication des sollicitations, la pression temporelle, les injonctions contradictoires, le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, etc., constituent autant d'aspects qui tendent à rendre plus laborieuse la conciliation de la vie professionnelle et personnelle des salariés, et par là-même renforcent l'exposition des salariés aux facteurs de risques psychosociaux.

L'impact de ces contraintes est notamment confirmé par les résultats de la dernière enquête « Conditions de travail »*, qui montrent une reprise de l'intensification du travail, qui s'est amplifiée et concerne l'ensemble des salariés. Les différences d'exposition à ces contraintes entre catégories socioprofessionnelles s'atténuent, ce qui se traduit par un accroissement des contraintes pour tous.

* « *Conditions de travail : Reprise de l'intensification du travail chez les salariés* », Dares analyses, juillet 2014, N° 049.

La conciliation vie professionnelle-vie privée : quels constats dans l'ESS ?

Point d'appui



Eléments à développer



Les salariés non cadres de l'ESS (toutes branches professionnelles confondues) sont plus nombreux à trouver un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Pourtant, l'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée impacte davantage le ressenti de leur qualité de vie au travail que celui des cadres. L'une des hypothèses qui peut être formulée serait que les cadres considèrent davantage cet empiètement comme inhérent à leurs missions.



Des spécificités en fonction des métiers et des secteurs d'activité

Dans certaines branches professionnelles, les salariés sont **plus nombreux à trouver un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée** : c'est le cas pour 73 % des salariés de la Mutualité, 74 % de ceux de la branche Alisfa (centres sociaux et crèches).



Zoom sur les salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public

31 % des **salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public** considèrent que leur vie professionnelle empiète sur leur vie privée. Ce taux est le même pour les salariés cadres.

Concilier vie professionnelle et vie privée

La conciliation vie professionnelle-vie privée : pistes d'action



EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE / VIE PRIVÉE

- ◆ **Associer les salariés à des réflexions sur l'aménagement du temps et des modalités de travail** pour mieux concilier les besoins liées à l'activité et contraintes des salariés.
- ◆ **Favoriser la possibilité d'aménager les horaires** en fonction des contraintes liées à la charge de travail.



SUR LA CHARGE DE TRAVAIL

- ◆ **Agir en amont sur la charge de travail** à travers une redéfinition régulière des missions en tenant compte des évolutions liées à l'activité.
- ◆ **Limiter au maximum l'utilisation des NTIC** et/ou l'envoi de mails en dehors du temps de travail.



SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

- ◆ **Mettre en place des temps d'échanges avec les salariés** pour évoquer les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des missions.
- ◆ **Favoriser les retours d'expériences** pour réinterroger l'organisation du travail en cas de besoin.
- ◆ **Instaurer des règles simples de fonctionnement**, de type « éviter les réunions tôt le matin ou tard le soir ».

La conciliation vie professionnelle-vie privée : des exemples d'actions



Afin de permettre aux salariés d'un **établissement d'aide à domicile** de concilier vie professionnelle et privée et résoudre des problèmes liés à la prise de congés, il a été décidé de systématiser les rotations à plusieurs intervenantes chez un même bénéficiaire. La mise en place d'une telle organisation a nécessité de nombreux échanges avec les usagers et leurs familles, ainsi qu'une réorganisation des plannings pour la structure. Un premier bilan a permis de constater que les salariés pouvaient désormais prendre leurs congés sans impacter la qualité du service rendu.



Dans une crèche, l'amplitude horaire de la journée est passée d'une durée de 7H à 7H30 pour permettre de planifier une pause de 30 minutes et libérer un après midi par semaine pour tous les salariés. Cette règle a été difficile à mettre en place, car elle pouvait remettre en cause des modes d'organisation de la vie sociale à l'extérieur (notamment pour les salariés parents de jeunes enfants). Cependant, après expérimentation, elle a eu des effets positifs en termes de conditions de travail, et les professionnels ne souhaitent pas revenir à la situation antérieure.



Dans un EHPAD, une « commission des plannings » associant la direction, des représentants des salariés au CHSCT et des salariés de différents métiers fait le point une fois par an sur les horaires, les contraintes, les remontées des salariés et les aménagements possibles. La question des transmissions entre équipes y est également abordée.

Encadrer les usages du numérique

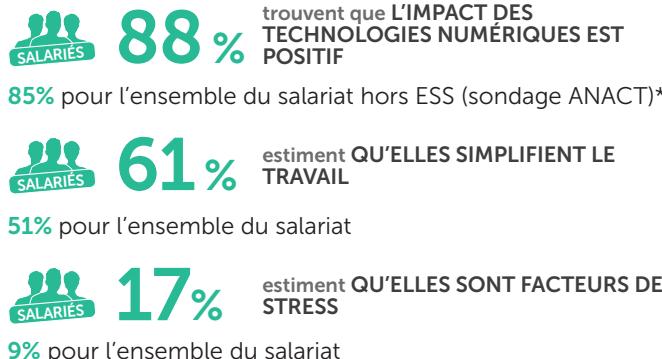
Le développement croissant des technologies de l'information et de la communication (TIC) impacte profondément l'organisation du travail.

Dans l'ESS, de très nombreux métiers sont concernés : en MJC ou en centre social, les inscriptions, le suivi des usagers passent par des logiciels, les relations avec les partenaires institutionnels se font par Internet ; en structure d'hébergement, les chariots de soins ou de ménage comportent un ordinateur pour tracer les tâches effectuées ; les auxiliaires de vie sociales disposent de smartphones pour accéder à leur planning et pointer lors de leurs interventions à domicile ; les associations appuient leur développement sur les réseaux sociaux, etc.

Ces outils simplifient certaines actions, mais également transforment le travail : développement de l'écrit, pression liée à l'attente de réponses rapides de la part des interlocuteurs, consultation de messages hors temps de travail...

Les outils numériques : quels constats dans l'ESS ?

Impact sur le travail (salariés)



*Sondage ANACT - Sofres du 13 au 17 juin 2016 «Semaine de la qualité de vie au travail».

Impact sur la vie privée



Des spécificités en fonction des métiers et des secteurs d'activité

Dans certaines branches professionnelles, les salariés sont **plus nombreux à trouver que l'impact du numérique sur le travail est positif** : c'est le cas pour 93% des salariés du Sport, 91% des salariés des Ateliers et Chantiers d'Insertion, 90% des salariés des branches Alisfa et de l'Animation.

Zoom sur l'impact du numérique sur la conciliation des temps

Dans certaines branches professionnelles, **les salariés sont plus nombreux qu'ailleurs à se connecter souvent hors temps de travail** : c'est le cas pour 54% des salariés du Sport, 47% des salariés de l'Animation, 44% des salariés de l'Aide et des soins à domicile, 42% des salariés de la branche Alisfa.

Encadrer les usages du numérique

Les usages du numérique : pistes d'action



NUMÉRIQUE & CHANGEMENT

- ◆ **Considérer l'introduction d'un nouvel outil** ou d'un nouveau logiciel comme un changement.
 - Avant** : évaluer l'impact prévisible sur le travail, recueillir les inquiétudes et les suggestions des salariés, prendre le temps de faire des tests.
 - Pendant** : recueillir les avis des salariés, lister les problèmes rencontrés, mais aussi les changements induits, y compris positifs.
 - Après** : après quelques mois d'utilisation, faire un bilan sur les changements induits, les avantages et inconvénients du nouvel outil, et éventuellement planifier des aménagements de l'outil ou de son utilisation.



NUMÉRIQUE & PRESSION TEMPORELLE

- ◆ Pour les échanges d'information en interne, se doter de règles partagées sur le **délai entre une demande et sa réponse**.
- ◆ **Anticiper les remises de plannings** y compris s'ils sont remis sous forme numérique.
- ◆ Favoriser la mise en place d'**outils en lien entre eux** : recensement automatique d'informations pour le rapport d'activité, création automatique de courriers d'information, alimentation du bilan social par le logiciel de paye, etc.



NUMÉRIQUE & ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE / VIE PRIVÉE

- ◆ **Anticiper les besoins d'information** des salariés pour les communiquer lorsqu'ils sont sur leur lieu de travail.
- ◆ Prévoir des « **jours de remplacement** » où les salariés pourront être joints hors de leur temps de travail pour se voir proposer des missions complémentaires.
- ◆ Mener une **enquête en direction des salariés** pour savoir qui se connecte en dehors du temps de travail et pourquoi.
- ◆ Mettre en place des **temps d'échanges avec les salariés concernés** pour réfléchir aux alternatives à une connexion hors temps de travail.

Des exemples d'action



Dans un EHPAD, l'introduction d'un logiciel qui enregistre le temps de réponse entre l'appel d'un résident (la sonnette) et la réponse d'un salarié perturbe le travail au moment des toilettes, le matin. Alors que les salariés connaissent suffisamment les résidents de l'unité pour savoir s'ils répondent immédiatement, même au milieu d'une toilette, ou s'ils peuvent attendre 5 minutes, la pression introduite les amène à intervenir immédiatement, et à perdre du temps et provoquer le mécontentement des résidents faisant leur toilette. Après consultation, la décision est prise de ne pas enregistrer ce temps durant les toilettes et d'afficher un temps de réponse aux appels « hors moment de la toilette ».



Dans un service à domicile, la remise des plannings par smartphone fait disparaître les moments d'échanges entre les aides à domicile et la responsable de secteur. Après quelques mois, le besoin de rencontres se fait sentir, des tensions entre les salariés et « le bureau » apparaissent. Il est décidé que, chaque mois, le planning sera envoyé après un entretien de 15 à 30 minutes entre la responsable de secteur et chaque aide à domicile pour faire le point sur la charge de travail.



Dans une association du secteur médico-social, la mise en place d'un Intranet facilite la diffusion d'informations. Dans un premier temps, tant d'informations sont fournies par ce biais que les salariés se sentent « noyés » et n'en regardent plus aucune. Il est décidé de structurer les informations par thèmes et de mettre en avant une « actu » par semaine au maximum.

Réduire les contraintes horaires dans l'aide à domicile

avec

 **adessadomicile**
Fédération Nationale
aide, accompagnement & soin à la personne

 **UNA**
Union Nationale de l'Aide, des Soins
et des Services aux Domiciles.

Dans l'aide à domicile, pour les salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public (aides à domicile, AVS, aides-soignants notamment), les contraintes horaires sont une réalité liée à l'accompagnement de la vie quotidienne des bénéficiaires : travail tôt le matin et tard le soir, amplitudes quotidiennes importantes et coupures dans la journée, travail le week-end et les jours fériés...

Ces contraintes sont renforcées par les financements, qui impliquent des temps restreints pour les missions d'accompagnement du public, amènent les salariés à être en retard et à tenter de rattraper ces retards, et plus globalement à une intensification du travail. Les contraintes horaires sont majorées par une diminution des temps d'intervention liée à une tendance générale de baisse des financements.

Travailler avec des contraintes horaires est un facteur de risques psychosociaux reconnu. Ces contraintes renforcent les exigences du travail, en termes de charge et d'intensité, et impactent la vie privée des salariés. A long terme, ces situations dégradent le rapport au travail et contribuent à entraîner des risques pour la santé.

Les contraintes horaires : quels constats pour les salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public ?

60 % ont occasionnellement ou régulièrement DES AMPLITUDES HORAIRES SUPÉRIEURES À 10 HEURES (entre la prise de fonctions le matin et la fin de la journée de travail, en incluant les coupures)
▲ en hausse

40 % ont DES HORAIRES NON PRÉVISIBLES OU PRÉVISIBLES à moins de 3 mois

40 % estiment que leur VIE PROFESSIONNELLE EMPIÈTE SUR LEUR VIE PRIVÉE et que cela POSE PROBLÈME à eux ou à leur famille

Les contraintes horaires : un déterminant majeur de la qualité de vie au travail des salariés non cadres occupant des fonctions d'accompagnement du public

Le baromètre « Qualité de vie au travail dans l'ESS » a révélé que le ressenti de la QVT des salariés non cadres occupant des fonctions d'accompagnement du public est essentiellement déterminé par quelques aspects du travail :

- ◆ l'ambiance de travail, le contenu des missions et les conditions matérielles de travail (globalement jugés satisfaisants) ;
- ◆ les possibilités d'expression, la confiance dans l'avenir professionnel et les moyens matériels et organisationnels pour faire un travail de qualité (facteurs d'insatisfaction) ;
- ◆ l'effectif salarié de la structure employeur (meilleure QVT dans les structures de petite taille) ;
- ◆ et les contraintes horaires.

Réduire les contraintes horaires dans l'aide à domicile

Les contraintes horaires des salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public : pistes d'action



Certaines contraintes horaires sont inhérentes aux métiers de l'accompagnement du public, en particulier dans l'aide à domicile : travailler tôt pour aider au lever et au petit déjeuner, tard pour aider au dîner et au coucher, intervenir le week-end auprès de bénéficiaires nécessitant une intervention quotidienne, etc.



Sur d'autres contraintes, qui concernent une forte proportion de salariés, il est possible d'agir par une réflexion sur l'organisation :

- ▶ amplitudes horaires supérieures à 10 heures ;
- ▶ horaires insuffisamment prévisibles.



Agir sur ces contraintes pourrait permettre d'améliorer globalement le ressenti de la qualité de vie au travail.

Agir sur les contraintes horaires dans l'aide à domicile : quelques témoignages



Un travail d'anticipation

Dans une association d'aide à domicile, des actions sont mises en place en lien avec l'anticipation des plannings sur 3 mois (incluant week-ends travaillés, jours de repos, astreintes) :

- ▶ la limitation de l'amplitude horaire des journées en **libérant 2 à 3 soirées par semaine** pour chaque aide à domicile : cette organisation demande de travailler à plusieurs auprès des mêmes bénéficiaires, ce qui a été difficile à accepter, mais amène du temps libre, ce qui est apprécié ;
- ▶ la **répartition des astreintes** : les aides à domicile sont d'astreinte pour les remplacements environ un week-end tous les deux mois. Ces astreintes sont payées au forfait s'il n'y a pas d'intervention. Elles apprécient, car cela permet une meilleure répartition des remplacements et une visibilité à l'avance. Cela facilite également le travail des responsables de secteurs.



Une répartition différente du temps de travail

Dans une association dans laquelle la majorité des salariés sont à temps plein, pour limiter l'impact de la pénibilité, après un échange avec les représentants des salariés, la décision est prise de **modifier les horaires**. Tous les salariés feront désormais leurs **35 heures en 4 jours**, soit 8 à 9 heures de travail effectif par jour, pour les aides à domicile comme pour les salariées « du bureau ». Cela permet de libérer 3 jours de repos par semaine.

Cette organisation conduit à travailler différemment ensemble : il faut prendre le relais des collègues, organiser plus de transmissions entre aides à domicile, etc. Ce **renforcement des échanges sur le travail et de la solidarité** a également un impact positif.



Une réflexion sur la sectorisation et les plannings

Dans une association d'aide à domicile, une **nouvelle organisation** en « grands secteurs », permet de **rapprocher les responsables de secteurs des aides à domicile**. Les responsables de secteurs font des permanences dans des « sous-secteurs » et ont également des réunions communes.

Au-delà de la qualité relationnelle qui en découle, l'association constate un **impact positif de cette proximité sur les plannings** : l'amplitude horaire maximale baisse d'1h30, et les interventions s'enchaînent sans coupures, hormis la pause-déjeuner. De plus, une demi-journée par semaine est libérée pour les aides à domicile.



Des horaires de « matinée » ou « d'après-midi »

Dans une association d'aide à domicile, une nouvelle organisation des horaires est mise en place pour l'aide à domicile : les salariés font 7 heures par jour, en « matinée » (entre 8h et 16h) ou en après-midi (entre 13h et 20h). Cela implique une liaison renforcée entre les salariés intervenant le matin et l'après-midi auprès des mêmes bénéficiaires.



Glossaire

ACI : Ateliers et chantiers d'insertion

Agefiph : Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées

Alisfa : Acteurs du lien social et familial (centres sociaux et crèches)

AMP : Aide médico psychologique

Aract : Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail

CA : Conseil d'administration

CAF : Caisse d'allocations familiales

CCN : Convention collective nationale

CCN 51 : Convention collective nationale des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif

CCN 66 : Convention collective nationale des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées

CG : Conseil général (actuellement Conseil départemental)

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

EHPAD : Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

ESS : Economie sociale et solidaire

GPEC : Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

MAS : Maison d'accueil spécialisée

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication

Oeth : Accord de branche relatif à l'emploi des personnes handicapées pour la Croix-Rouge française, la Fehap et le Syneas

OPCA : Organisme paritaire collecteur agréé

PMI : Protection maternelle et infantile

PRAP : Prévention des risques liés à l'activité physique

QVT : Qualité de vie au travail

RH : Ressources humaines

TMS : Troubles musculosquelettiques

CHORUM

Date de publication :

Septembre 2017

Rédaction :

Younes Benhabib {chargé de projet pour CHORUM}

Marine Boyer {chef de projet pour CHORUM}

Emmanuelle Paradis {chef de projet pour CHORUM}

Chloé Riedinger-Marquet {chargé de mission pour CHORUM}

Conception :

Tabara Diallo {infographiste pour CHORUM}

Cyrille Le Floch {responsable print & multimedia pour CHORUM}

Contact : QVT@chorum.fr

CHORUM

www.chorum.fr



 www.chorum.fr

Chorum
GROUPE **vyv**