

Présentation de la démarche RSE / Qualité de l'emploi
de l'URIOPSS réalisée entre 2011 et 2013

La Responsabilité Sociale

des entreprises au service de la qualité de l'emploi

dans les associations du secteur
sanitaire, social, et médico-social



Objectif de ce document	p.4
Enjeux et contexte du secteur sanitaire, social et médico-social	p.5
Qualité du travail et qualité de l'emploi : de quoi parlons-nous ?	p.6
La RSE : posture adaptée pour développer la qualité de l'emploi	p.8
Une méthodologie innovante	p.11
Étape 1 : Structurer la démarche	p.12
Étape 2 : Évaluer la qualité de l'emploi	p.13
Étape 3 : Identifier les situations complexes par le co-développement professionnel	p.16
Étape 4 : Élaborer un plan d'action	P.17
Étape 5 : Suivre le plan d'action	p.17
Les bénéfices de la démarche	p.18
Témoignages / illustrations	p.19
Informations pratiques	p.26

URIOPSS

Les associations de la solidarité et leurs établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, jouent, dans la société un rôle économique et social majeur. Au-delà de cette dimension sociétale, ces derniers sont des acteurs clés du Développement Durable (approche RSE) dont la Qualité de l'Emploi est une composante essentielle. Le conseil d'administration de l'URIOPSS fort de ses convictions et de ses valeurs considère devoir permettre une réflexion sur l'engagement des associations et/ou établissements dans la mise en place de démarches responsables, favorables à la Qualité de l'emploi, et dépassant le strict cadre réglementaire. C'est donc par une méthodologie innovante, à partir d'une culture d'évaluation transversale et participative, que l'URIOPSS des Pays de la Loire propose d'agir pour une meilleure Qualité de l'emploi dans le secteur sanitaire, social et médico-social sur le territoire ligérien.

CHORUM-CIDES

Engagée auprès des employeurs et salariés de l'Economie Sociale et Solidaire, la Mutuelle CHORUM via son centre de ressources et d'action CIDES (Chorum Initiatives pour le développement de l'économie sociale) soutient les démarches de progrès impulsées dans les territoires et encourage le partage de pratiques innovantes et responsables en faveur de la qualité de l'emploi. En ce sens, le projet porté par l'URIOPSS Pays de la Loire, avec son approche basée sur la RSE et la dynamique de réseau engendrée, constitue une expérimentation remarquable à laquelle CHORUM a souhaité s'associer.

DIRECCTE

Les mutations d'ordre économique, technologique, sociale ou encore démographique auxquelles sont confrontées les entreprises ont des impacts importants sur le développement et la qualité de l'emploi qui, elle-même, a des répercussions à plus ou moins long terme sur la productivité et la compétitivité de celles-ci. A travers l'accompagnement et le soutien apportés aux actions collectives en matière de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences, il s'agit pour l'Etat et notamment les DIRECCTE d'encourager les entreprises, en particulier les PME, à adopter des pratiques actives de gestion des ressources humaines de nature à leur permettre d'anticiper les effets de ces mutations. L'appel à projets « Qualité de l'emploi » lancé par la DIRECCTE Pays de la Loire en février 2011, auquel l'URIOPSS a répondu, s'inscrit dans cette démarche d'accompagnement et de promotion des actions en faveur de l'amélioration des conditions d'emploi et de travail, dans l'objectif également de capitalisation de bonnes pratiques à des fins de transfert et de diffusion.

ARACT

L'ARACT des Pays de la Loire, structure régionale du réseau ANACT, est une association paritaire au service des entreprises et des partenaires sociaux régionaux. Sa mission vise l'amélioration des conditions de travail des salariés, la performance des entreprises et des organisations et la promotion de démarches d'innovation sociale. L'ARACT intervient en appui des projets des organisations en aidant leurs acteurs à mettre en place des méthodes de changement concerté. Elle se mobilise également aux côtés des autres acteurs régionaux - secteurs professionnels, territoires - et de l'action publique afin de faciliter la dynamique régionale sur ces thématiques. L'ARACT intervient depuis de nombreuses années auprès des têtes de réseaux de l'ESS pour favoriser le déploiement de la qualité du travail et de l'emploi au service du développement des organisations de l'ESS.

Objectif de ce document

L'objectif de ce document est de présenter des notions, concepts et des éléments méthodologiques concernant le développement de la qualité de l'emploi via la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), sous forme de repères. Il s'appuie sur l'expérience d'une action collective portée par l'URIOPSS des Pays de la Loire entre 2011 et 2013, soutenue par la DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi), de l'ARACT (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail en Pays de la Loire), et de CHORUM-CIDES (Chorum Initiatives pour le Développement de l'Economie Sociale).

Cette action a permis l'engagement des associations et/ou établissements du secteur sanitaire, social et médico-social à la mise en place de démarches responsables, favorables à la qualité de l'emploi. Notre volonté est donc de permettre la diffusion des travaux pour envisager un transfert des bonnes pratiques et un transfert de compétences.

Les acteurs du projet

Porteur du projet :

- L'URIOPSS a assuré un rôle de coordination et d'alimentation des échanges par sa connaissance des secteurs et de leurs enjeux.

Intervenants :

- Le cabinet Quendya, Jean-Luc POISSON, a animé la mise en œuvre de la démarche et du dispositif. Il a apporté son appui et son soutien technique et méthodologique.
- L'ARACT a apporté son soutien à la conduite et à la finalisation de la démarche.

Comité de pilotage :

- URIOPSS
- ARACT
- DIRECCTE
- CHORUM-CIDES

Les associations impliquées

Association	Activité	Localisation / Siège
ADAPEI 44	Handicap	Nantes / Loire Atlantique
ACADEA	Protection de l'enfance / Handicap	La Flèche / Sarthe
ADT 44 / 85	Aide à domicile	Loire Atlantique / Vendée
ALADIN	Protection de l'enfance	Angers / Maine et Loire
APE	Petite enfance	Angers / Maine et Loire
Beauséjour	Personnes âgées	Legé / Loire Atlantique
Centre éducatif Anjorant	Protection de l'enfance	Nantes / Loire Atlantique
EHPAD Clairefontaine	Personnes âgées	Noyant / Maine et Loire
CRIFO	Protection juridique des majeurs	Nantes / Loire atlantique
Enfance et Famille	Protection de l'enfance	Saint-Nazaire / Loire Atlantique
Montjoie	Protection de l'enfance / Lutte	Le Mans / Sarthe
Sésame Autisme	Handicap	Nantes / Loire Atlantique

Enjeux et contexte du secteur sanitaire, social et médico-social

L'évolution rapide du contexte des politiques sociales, des politiques de l'emploi interrogent le secteur des associations particulièrement dans leurs responsabilités d'employeurs. En effet, la transformation des besoins sociaux, l'évolution de la législation, la forte professionnalisation du secteur sanitaire, social et médico-social conduit les associations à se repositionner à l'égard de leurs stratégies d'employeurs. La conduite des projets associatifs suppose d'être constamment interrogée au regard des transformations de la société. **Nous pouvons noter, à cet égard :**

- ➔ **L'environnement politique et institutionnel ainsi que le cadre normatif qui se restructurent** autour de lignes fortes et de réformes en profondeur : le principe de la formation tout au long de la vie, la décentralisation de la formation auprès des régions, la reconstruction de l'approche des diplômes à travers la VAE et les équivalences.
- ➔ **La construction d'une éthique et d'une efficacité collective** notamment à travers les démarches d'élaboration des projets (associatifs et d'établissements) ou les démarches qualité, nécessitent de dépasser l'approche individuelle des métiers : mobilisation, valorisation, confiance partagée apparaissent comme des nouveaux défis à relever.
- ➔ **La place reconnue à la personne accompagnée** fait évoluer l'approche professionnelle.

Aussi, les associations de la solidarité et leurs établissements ont un rôle à jouer dans le développement durable (approche RSE) dont la qualité de l'emploi est une composante essentielle.

Il y a de multiples raisons de s'en préoccuper :

-  **Préoccupation générale et apparition de nouveaux risques** : la santé au travail est aujourd'hui un sujet de préoccupation très largement partagé par la société civile et les pouvoirs publics. Comment prévenir et gérer les risques relatifs à la santé des salariés dans un contexte d'allongement de la durée du travail ? Comment appréhender les risques psycho-sociaux et les questions d'éthique ?
-  **Attraction émergence de talents** : comment répondre aux attentes des salariés en développant leur engagement, leur adhésion aux projets et maintenir chaque jour leur motivation ?
-  **Questionnements des usagers, des familles et des prestataires** : quels sont les engagements et les responsabilités pris par l'association et/ou l'établissement à leur égard ?

Il apparaît que la Qualité de l'emploi, telle qu'elle est ressentie par les salariés aujourd'hui, soit la résultante de plusieurs éléments à prendre en compte. Elle interroge le sens de l'action, sa pertinence et sa cohérence dans un environnement souhaité de plus en plus responsable et sécurisant.

Qualité du travail, Qualité de l'emploi : de quoi parlons-nous ?

La qualité de l'emploi est un concept large et multi-dimensionnel. Les dimensions effectivement considérées varient fortement selon les études. Ces différences d'approche renvoient en partie à une distinction entre la qualité du travail – centrée sur le contenu du travail et les conditions de travail (au sens large, incluant le salaire) – et la qualité de l'emploi, concept plus large intégrant performances, la protection sociale et le dispositif de formation.

Source : étude menée en 2009 par l'Université de Lille « les services à la personne », La découverte, coll. Repères, Paris

Un emploi est de qualité si :

- les rémunérations associées permettent de dépasser le seuil de pauvreté ;
- la stabilité de l'emploi et la sécurité économique sont assurées ;
- les conditions de travail ne sont pas préjudiciables à la santé ;
- la reconnaissance juridique et symbolique associée à l'emploi est suffisante.

La Qualité de vie au Travail se définit par :

- ➔ **la qualité de l'engagement à tous les niveaux** de l'entreprise : prise en compte des enjeux personnels, implication des salariés,...
- ➔ **la qualité de l'information partagée** au sein de l'entreprise, notamment à propos des orientations stratégiques ;
- ➔ **la qualité des relations sociales et de travail** : égalité salariale, expression des salariés, dialogue social aux différents niveaux, rôle des IRP,...
- ➔ **la qualité du contenu du travail** : autonomie, responsabilisation,...
- ➔ **la qualité de l'environnement physique** : sécurité, ambiances physiques ;
- ➔ **la qualité de l'exercice du travail** : pilotage, anticipation de la charge de travail, nouvelles technologies, anticipations des mutations et restructurations,...
- ➔ **les possibilités de réalisation et de développement personnel** : formation, développement des compétences, accès des hommes et des femmes aux postes de direction, diversité,...
- ➔ **les possibilités de concilier vie professionnelle et vie personnelle** : prise en compte de la parentalité, rythmes et horaires de travail, transports, inciter les entreprises à financer le complément du congé paternité non pris en charge par la sécurité sociale, etc.

Définition de la

Qualité de vie au travail * :

«Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leurs capacités 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 ».

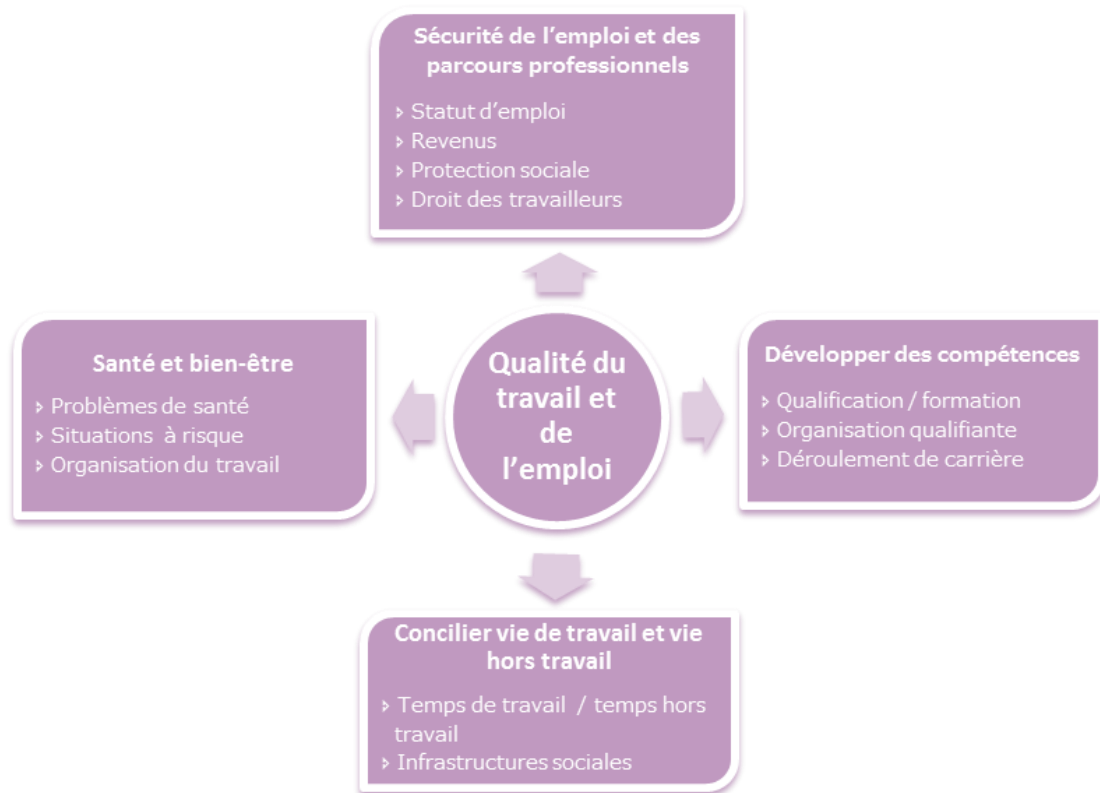
« Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu individuellement et collectivement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, le sentiment d'implication et de responsabilisation, l'équité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. » *

La Qualité de vie au travail est un concept « multi dimensionnel ». Elle s'inscrit dans le cadre d'un processus global de pilotage d'une organisation centré sur l'organisation du travail.

C'est un processus social concerté permettant d'agir sur le travail (organisation, conditions, contexte) à des fins de développement des personnes et des entreprises.

**Extrait de la synthèse produite par les partenaires sociaux pour préparer la négociation sociale sur la qualité de vie au travail le 21 septembre 2012"*

**Le concept de qualité du travail et de l'emploi propose 4 axes qui concourent
à l'efficacité du fonctionnement des organisations :**



Source : Adapté de « la qualité du travail et de l'emploi en Europe : Enjeux et défis » Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de Travail. Cahier de la fondation – N°1 février 2002

Un travail de qualité qui :

- ➔ donne du sens aux actions engagées;
- ➔ permette la reconnaissance de leur utilité sociale ;
- ➔ favorise la compatibilité avec les valeurs portées ;
- ➔ laisse des marges de manœuvre pour réinvestir son expérience, en construire d'autres, pour avoir recours à la construction collective de modes d'actions efficaces ;
- ➔ n'altère pas les capacités physiques ;
- ➔ permette aux salariés, et en particulier les expérimentés, d'adopter des stratégies compensatoires face aux contraintes des situations de travail.

La qualité de l'emploi est un concept multi dimensionnel. Pour l'appréhender pleinement, il faut donc privilégier une méthodologie reconnaissant ces différentes dimensions. Ce ne peut pas être uniquement technique, il faut privilégier les échanges et les rencontres et accepter l'inattendu. Mais il faut également être efficace car on poursuit un objectif, celui d'améliorer l'organisation du travail et les conditions de travail de chaque salarié. Pour cela, il faut une démarche construite, rigoureuse, duplicable, objective pour établir un diagnostic, et de la souplesse pour trouver les réponses ensemble.

La RSE : posture adaptée pour développer la qualité de l'emploi

Si l'on s'en tient aux définitions universitaires, la RSE est un concept complexe à appréhender (cf *définition de Nicole Barthe*) et les applications concrètes pour améliorer la Qualité de l'emploi n'apparaissent pas immédiatement. Néanmoins, nous pouvons noter quelques points communs entre RSE et Qualité de l'emploi : le **caractère multidimensionnel** de la RSE (individuelle, organisationnelle et systémique) et les **différents niveaux d'approche**. La réflexion est bien portée à la même échelle.

Si l'on s'en tient aux définitions normatives, il faut retenir celle de la Norme ISO 26000, référence sur le sujet au niveau international quelque soit le secteur d'activité :

« **Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique** qui :

- ➔ contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ;
- ➔ prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- ➔ respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ;
- ➔ et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

Qu'est-ce que la RSE pour une association de notre secteur ?

Quelle synthèse pouvons-nous faire de ces deux définitions pour un Établissement - Service de notre secteur ?

Quelle application méthodologique pour améliorer la qualité de l'emploi ?

D'un point de vue opérationnel, on pourrait retenir qu'une démarche RSE doit permettre à un Établissement - Service d'**identifier et de maîtriser les risques associés à l'ensemble de ses activités pour les parties prenantes** (cf schéma p.9) que ce soit d'un point de vue économique, social - dont la Qualité de l'emploi constitue l'axe principal - environnemental ou encore territorial.

C'est **interroger en permanence les processus de décision**, à tous les niveaux, pour privilégier des orientations / actions au « **meilleur** » **bénéfice - risque**. Par conséquent, il s'agit d'une démarche de **prévention des risques globaux applicables à toutes les parties prenantes** d'un Établissement - Service.

La démarche Qualité de l'emploi s'inscrit dans la continuité des démarches d'évaluation (interne / externe) engagées en renforçant les champs de l'analyse et en ouvrant davantage la réflexion à d'autres parties prenantes.

Définition de la RSE

Nicole BARTHE Professeur à l'Université Nice Sophia Antipolis et Présidente nationale de l'ADERSE* :

« Il s'agit d'un phénomène extraordinairement complexe, puisqu'il mêle à la fois **plusieurs dimensions** individuelle, organisationnelle et systémique ; **plusieurs aspects** humains, sociétaux, culturels et environnementaux ; et **plusieurs approches** managériale, économique, politique, juridique, sociologique, psychologique et philosophique. »

* ADERSE : Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

Les grands principes d'une démarche RSE

Plusieurs principes sont directement associés à la mise en place de démarches RSE :

- ➡ Intégration de l'ensemble des composantes de la RSE dans le processus de décision, et non leur simple juxtaposition ;
- ➡ Responsabilité commune mais différenciée ;
- ➡ Penser à long terme, agir à court terme ;
- ➡ Participation de tous ;
- ➡ Principe de précaution.

Ces grands principes préfigurent les points clés de la méthodologie de mise en œuvre de la démarche d'amélioration de la Qualité de l'emploi.

Les parties prenantes

La démarche RSE est donc une démarche globale qui prend en considération les impacts des activités d'un Établissement - Service pour l'ensemble de ses parties prenantes. A ce titre il convient de préciser les principales parties prenantes dans le secteur sanitaire, social et médico-social :



Pourquoi choisir une approche RSE dans cette démarche, plutôt qu'une approche de GPEC traditionnelle ?

La raison principale concerne l'échelle d'analyse et de planification d'actions d'amélioration. Pour appréhender des questions - situations problèmes complexes et multi dimensionnelles, il faut proposer une méthodologie adaptée. La RSE propose un cadre de réflexion et d'analyse pertinent (global, multi dimensionnel, ouvert) lorsque la GPEC traditionnelle ne permet qu'un éclairage partiel des situations difficiles / problèmes à traiter (technique, fermé). Une situation problème n'est pas la résultante d'un seul facteur et son analyse ne pourrait être réduite à une approche technique de gestion des compétences, qu'elle soit individuelle ou collective.

La RSE, quant à elle, permet d'appréhender de façon décroisée les deux principales dimensions de la Qualité de l'emploi que sont la gestion des compétences et la Qualité de Vie au Travail. La RSE présente également d'autres arguments qui vont directement conditionner la méthodologie de travail :

- ➡ L'association des parties prenantes (démarche paritaire) ;
- ➡ Le décroisement et l'ouverture (consultation puis concertation) ;
- ➡ Transversalité et participation de tous (dimensions individuelle et collective) ;
- ➡ Gestion globale des risques dans le processus de décision ;
- ➡ Développement d'un espace de co responsabilité ;
- ➡ Approche autour du sens et de la cohérence (pas uniquement une approche technique).

Une méthodologie innovante

La prise en compte de la Qualité de l'emploi par une approche globale RSE plutôt que par une approche traditionnelle de GPEC, induit une méthodologie innovante pour appréhender la complexité du sujet.



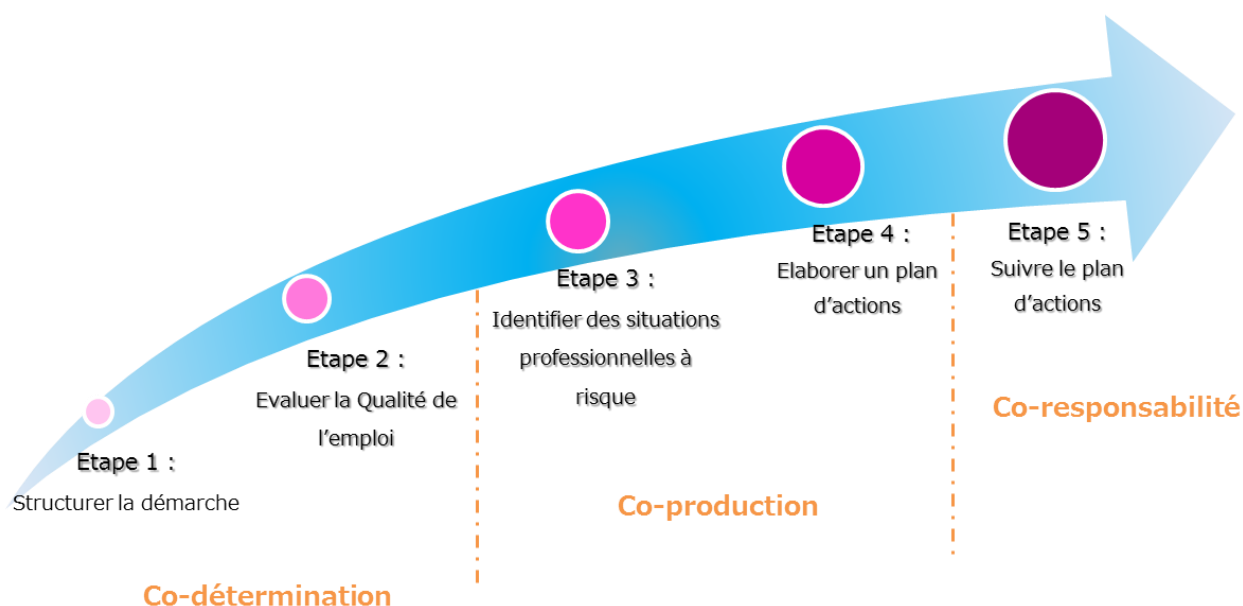
Les principes de mise en œuvre de la démarche :

Engagement de la Direction	Par l'inscription de la démarche au projet stratégique de l'association et par la mobilisation à court terme de moyens financiers et/ou humains, même limités. Il faut être en capacité de s'engager de façon concrète et opérationnelle dans la démarche.
Inscription du projet dans le temps	Compter entre 12 et 18 mois pour conduire la démarche, entre les premières étapes d'évaluation jusqu'à la mise en œuvre efficace des actions d'amélioration.
Positionnement des salariés au centre de la démarche	Les actions d'amélioration, organisationnelles ou managériales, doivent être orientées vers les salariés, en articulation avec les projets d'accompagnement des usagers.
Participation - Ouverture - Transversalité	Le décroisement doit être recherché en permanence, la démarche doit privilégier une vraie rencontre entre tous les acteurs de l'association.
Consultation - Concertation	Le décroisement est au service d'un seul et même processus, celui d'une consultation associant tous les professionnels dont les Instances Représentatives du Personnel.
Approche collective Approche individuelle	La démarche doit alterner des temps de réflexion - production collectifs (travaux en sous groupes, instances existantes) et des temps d'écoute individuels. La consultation sera d'autant plus riche que l'on sera en capacité de confronter des visions différentes. Il peut apparaître des décalages significatifs entre les expressions collectives et les expressions individuelles, ces derniers étant souvent de véritables sources d'amélioration des organisations et des conditions de travail.
Objectivation Processus apprenant	La démarche nécessite de partager une même vision de l'organisation et des conditions de travail, et cette vision ne peut se faire qu'à partir d'éléments objectifs et factuels, d'où l'effort indispensable d'objectiver les situations de travail. Par ailleurs, il n'existe pas de réponse « toute faite » pour améliorer la qualité de l'emploi. Il faut donc accepter le « pari » d'avancer ensemble et de découvrir ensemble les voies de progrès. Pour cela, il faut faire confiance à la méthodologie.
Documentée - Opérationnelle - Inscrite dans le quotidien des professionnels	Documentée pour communiquer et partager. Opérationnelle pour adhérer et fédérer. Inscrite dans le quotidien des professionnels pour déployer.
Compatible avec la culture d'évaluation du secteur	La démarche ne doit pas se juxtaposer aux démarches d'évaluation (interne, externe) existantes. Elle doit être au service du processus d'évaluation engagé.

Pour répondre à ces différents principes, il a été privilégié une méthodologie progressive, basée dans un premier temps sur une évaluation globale des conditions de travail et de la gestion des compétences, puis dans un second temps sur l'animation de séances de co-développement professionnels (dont les principes seront présentés plus loin).

Cette méthodologie est fondée sur **3 étapes distinctes** du faire ensemble : la co-détermination, la co-production et la co-responsabilité.

Les différentes étapes de la démarche



Étape 1 : Structurer la démarche

Le travail de construction de la démarche consiste à **définir son pilotage, les étapes du projet et le plan de communication** associé, ainsi que les ressources nécessaires. Pour répondre aux principes énoncés plus tôt, il est indispensable que la **direction et les IRP** (CHSCT, DP, DS...) soient impliquées.

La prise en compte de la Qualité de l'emploi passe par la **constitution d'un Groupe Projet** composé de différentes fonctions et niveaux hiérarchiques dans l'établissement. Il peut donc s'agir des IRP mais également de l'ensemble des professionnels permettant de rendre compte de la diversité des services et des métiers. L'objectif, c'est d'associer autant que possible l'ensemble des parties prenantes de la démarche, surtout celles impliquées dans d'autres projets stratégiques de l'établissement/service.

Le cas échéant, le groupe peut aussi intégrer des **acteurs externes** tels que le médecin du travail, un consultant, l'ARACT et/ou la CARSAT, un organisme de prévention. Leur participation peut être réduite à certaines étapes de la démarche nécessitant une expertise.

Étape 2 : Évaluer la Qualité de l'emploi

L'évaluation de la Qualité de l'emploi est réalisée selon un **Référentiel** élaboré dans le cadre de la démarche. Il est constitué de 2 parties

- ▶ **management des compétences** : approche GPEC
- ▶ **management des conditions de vie au travail** : approche Qualité de Vie au Travail



RÉFÉRENTIEL ÉLABORÉ :

1- Management des compétences (30 critères)

- 1.1- Processus collectif de GPEC
- 1.2- Processus individuel de GPEC
- 1.3- Mobilité et promotion
- 1.4- Recrutement et intégration
- 1.5- Qualité

2- Management du travail (100 critères)

- 2.1- Positionnement des salariés
 - 2.1.1- Se situer dans le(s) Projet(s)
 - 2.1.2- Se situer dans un environnement changeant
 - 2.1.3- Se situer parmi tous les métiers de l'Établissement / Service
- 2.2- Organisation du travail
 - 2.2.1- Organisation interne
 - 2.2.2- Travail en réseau
- 2.3- Management
 - 2.3.1- Un cadre défini
 - 2.3.2- Un cadre bienveillant
 - 2.3.3- Un cadre de développement des compétences et d'autonomisation
 - 2.3.4- Une démarche de progrès
- 2.4- Communication interne
- 2.5- Dialogue social
- 2.6- Sécurité et santé au travail
 - 2.6.1- Prévention des risques professionnels
 - 2.6.2- Pénibilité du travail
 - 2.6.3- Prévention des risques psycho-sociaux
- 2.7- Mixité professionnelle
- 2.8- Possibilités de réalisation professionnelle

Un groupe d'évaluation Qualité de l'emploi doit être constitué - entre 6 et 10 personnes (Groupe Projet présenté plus tôt ou un groupe formé spécifiquement pour l'évaluation).

En fonction de la taille de l'association, et pour une meilleure pertinence du diagnostic, il peut être envisagé la création de plusieurs groupes d'évaluation. Quel que soit le nombre de groupes d'évaluation, sa composition doit être **paritaire** lorsque cela est possible.

Il s'agit d'une double évaluation :

Évaluation collective sur une échelle de 1 à 4 :

Pour chacun des critères du Référentiel, il s'agit d'évaluer le niveau de maîtrise de l'Établissement ou du Service selon une échelle progressive :

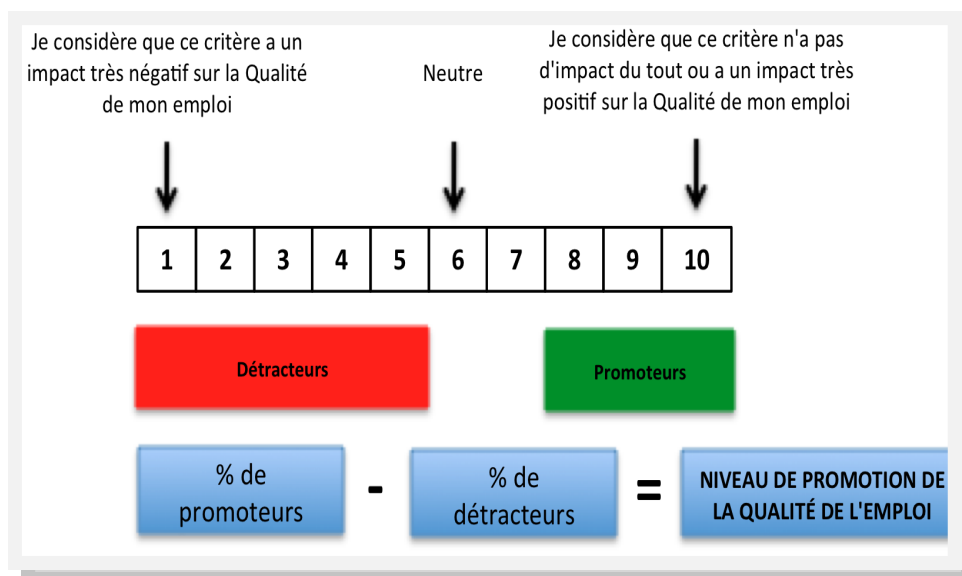
- 1 : n'existe pas / n'est pas réalisé
- 2 : existe mais n'est pas généralisé à l'échelle de l'Association / Etablissement / Service
- 3 : existe, est régulièrement mis en œuvre de façon généralisée à l'échelle de l'Association / Etablissement / Service mais reste perfectible
- 4 : existe, correspond à une pratique régulière généralisée, est amélioré en permanence

➔ Il s'agit ici d'une évaluation des pratiques et des moyens alloués.

Évaluation individuelle (anonyme) pour déterminer le Niveau de Promotion de la Qualité de l'Emploi (NPQE approche Quendya) :

Inspiré du NPS, Net Promoter Score, indicateur de satisfaction dans les démarches Qualité, le NPQE définit le niveau de satisfaction des participants du groupe d'évaluation pour chacun des thèmes abordés dans la partie 2 - Management du travail

➔ Il s'agit d'évaluer sur une échelle de 1 à 10 la contribution du sous-thème traité à la Qualité de l'emploi perçue par chaque participant.



L'évaluation permet ainsi d'identifier les bonnes pratiques en matière de Qualité de l'emploi, ainsi que les points à améliorer qui font l'objet de propositions d'actions d'amélioration immédiates pendant la séance.

➔ A l'issue de cette double évaluation, des actions d'amélioration sont proposées au Groupe Projet.

Les évaluations individuelles, pour chaque sous-thème du Management du travail, permettent de pondérer l'évaluation collective réalisée en séance et d'identifier d'éventuels décalages entre les deux formes d'expression.

Par exemple, pour deux sous-thèmes différents nous pouvons obtenir des moyennes d'évaluation individuelle équivalentes et néanmoins obtenir des NPQE significativement différents. On peut ainsi mettre en évidence des dynamiques de Qualité de l'emploi différentes d'un établissement ou d'un service à l'autre, et prévenir des situations de dégradation de la Qualité de l'emploi sur le sous-thème considéré.

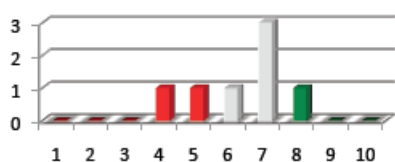
Par ailleurs, nous pouvons obtenir un résultat d'évaluation collective satisfaisant alors que les résultats d'évaluations individuelles sont dégradés. Cela peut signifier que des moyens - des réponses - ont été apportés par l'établissement ou le service sur ce thème mais que les effets n'en sont pas encore mesurés ou que les moyens n'étaient pas appropriés.

Exemple :

NIVEAUX DE PERCEPTION DE LA QUALITÉ DE L'EMPLOI « MANAGEMENT DU TRAVAIL »

EVALUATIONS INDIVIDUELLES (source : Quendya)

2.1-POSITIONNEMENT DES SALARIÉS



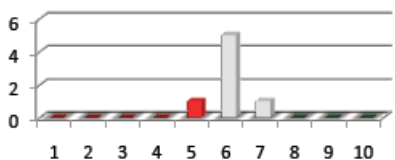
Moyenne : 6,29 / 10

NPQE : -14%

Moy. GRQE : 7,21 / 10

-22% ≤ NPQE GRQE ≤ 100%

2.4-COMMUNICATION INTERNE



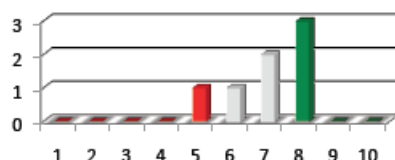
Moyenne : 6,00 / 10

NPQE : -14%

Moy. GRQE : 6,96 / 10

-44% ≤ NPQE GRQE ≤ 86%

2.7-MIXITÉ PROFESSIONNELLE



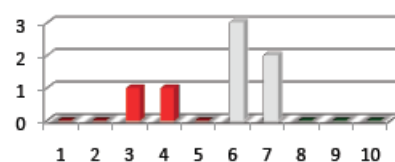
Moyenne : 7,00 / 10

NPQE : 29%

Moy. GRQE : 7,30 / 10

-25% ≤ NPQE GRQE ≤ 57%

2.2-ORGANISATION DU TRAVAIL



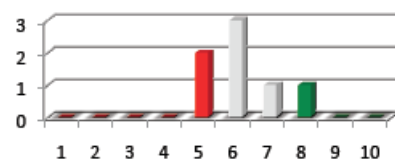
Moyenne : 5,57 / 10

NPQE : -29%

Moy. GRQE : 6,46 / 10

-67% ≤ NPQE GRQE ≤ 71%

2.5-DIALOGUE SOCIAL



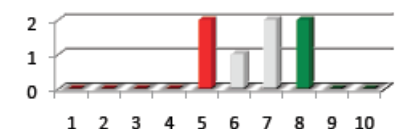
Moyenne : 6,14 / 10

NPQE : -14%

Moy. GRQE : 6,99 / 10

-43% ≤ NPQE GRQE ≤ 86%

2.8-LES POSSIBILITÉS DE RÉALISATION PROFESSIONNELLE



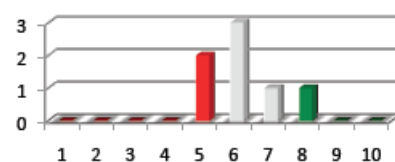
Moyenne : 6,57 / 10

NPQE : 0%

Moy. GRQE : 7,34 / 10

-22% ≤ NPQE GRQE ≤ 100%

2.3-MANAGEMENT



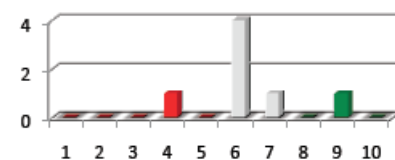
Moyenne : 6,14 / 10

NPQE : -14%

Moy. GRQE : 6,80 / 10

-50% ≤ NPQE GRQE ≤ 86%

2.6-SÉCURITÉ ET SANTÉ AU TRAVAIL



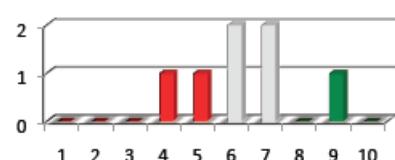
Moyenne : 6,29 / 10

NPQE : 0%

Moy. GRQE : 6,58 / 10

-56% ≤ NPQE GRQE ≤ 83%

2.9-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL



Moyenne : 6,29 / 10

NPQE : -14%

Moy. GRQE : 6,25 / 10

-100% ≤ NPQE GRQE ≤ 86%

Légende

GRQE : Groupe régional Qualité de l'emploi
NPQE : Niveau de Promotion de la Qualité de l'Emploi

Nombre de personnes
ayant répondu



Échelle de 1 à 10

- Promoteur (évaluation de 8 à 10)
- Neutre (évaluation de 6 à 7)
- Détacteur (évaluation de 1 à 5)

Étape 3 : Identifier des situations professionnelles à risques

Source : Découverte du co-développement professionnel, d'après Anne Hoffner et Dominique Delaunay

La phase d'évaluation de la Qualité de l'emploi permet d'identifier des situations-problèmes en matière de Qualité de l'emploi. Certaines sont complexes à appréhender et leur prévention - résolution nécessitent une réflexion concertée pour dépasser certaines résistances au changement.

La méthodologie du co-développement professionnel, d'origine canadienne, est une réponse adaptée et pertinente pour accompagner cette conduite du changement. Créée et mise au point par Adrien Payette, professeur de management à l'ENAP de MONTREAL, elle consiste à constituer des groupes de 8 personnes (en moyenne) de fonctions équivalentes qui vont vivre une série de 8 rencontres d'une demi-journée où chacun devra traiter une situation-problème. Ces situations-problèmes pourront avoir été identifiées plus tôt dans le cadre de l'évaluation Qualité de l'emploi, ou identifiées dans le cadre des séances.

Etape 1 :
Exposé

Etape 2 :
Questions de clarification

Etape 3 :
Contrat de consultation

Etape 4 :
Consultation tout azimut

Etape 5 :
Synthèse et plan d'action

Etape 6 :
Apprentissages et
évaluation

Les principaux objectifs de la méthodologie sont les suivants :

- ➔ Apprendre à apprendre ;
- ➔ Partir de l'expérience plutôt que du savoir ;
- ➔ S'appuyer sur la forte dynamique du petit groupe ;
- ➔ Apprendre par l'action et par la réflexion sur l'action ;
- ➔ Développer, simultanément, l'autonomie et la coopération.

La méthodologie repose sur 6 étapes et chaque participant aura été une fois « client » - il présente sa situation-problème - et plusieurs fois « consultant » - il interroge pour comprendre les situations-problèmes des autres participants, il reformule, il propose des actions d'amélioration d'après sa compréhension de la situation et de son expérience.

Cette méthodologie, complémentaire à l'évaluation objective de la Qualité de l'emploi, permet d'enrichir le plan d'actions en accompagnant le changement au sein des équipes. Elle est en soi une démarche de prévention des risques psycho-sociaux car elle renforce les points suivants :

- ➔ Conduite de projet et processus de changement ;
- ➔ Projection dans l'avenir ;
- ➔ Construction de temps collectifs ;
- ➔ Appui à la fonction (plus prégnant pour la fonction cadre) ;
- ➔ Processus de concertation et de communication ;
- ➔ Développement de la cohésion et de l'articulation entre les métiers ;
- ➔ Aide au positionnement : confiance et légitimation ;
- ➔ Approche multidimensionnelle d'un projet, d'un problème ou d'une préoccupation.

Étape 4 : Élaborer un plan d'actions

Cette étape consiste à élaborer un plan d'actions opérationnelles concerté, c'est à dire assis sur les propositions du ou des groupes d'évaluation de la Qualité de l'emploi (étape 2) et des propositions d'actions d'amélioration réalisées lors des séances de co-développement professionnel (étape 3).

Le dialogue social caractérisé par l'information, la consultation et la discussion avec les IRP doivent être recherchés autant que possible, selon la taille de l'établissement. La coopération entre les différentes instances existantes doit également être privilégiée.

L'élaboration du plan d'actions doit être basé, tout comme les premières étapes de la démarche, sur une approche pluridisciplinaire et les partenaires sociaux doivent être associés à la définition des priorités.

Sur la base de(s) l'évaluation(s) réalisée(s) et du repérage des situations-problèmes, **le plan d'actions devra être équilibré et comporter des actions de :**

- ➡ **Prévention primaire** : agir sur les causes pour éviter les risques ;
- ➡ **Prévention secondaire** : agir sur les conséquences pour apprendre à diminuer et gérer les effets des risques
- ➡ **Prévention tertiaire** : aider directement les salariés en difficulté, avec leur accord, pour diminuer leur souffrance et améliorer leur santé.

L'élaboration du plan d'actions s'appuie sur les différentes thématiques abordées dans le cadre de l'évaluation de la Qualité de l'emploi (management des compétences, management des conditions de travail). Il est opportun de rapprocher, voire **d'intégrer, ce plan d'actions au Document Unique**. Le risque serait d'avoir deux démarches distinctes l'une de l'autre alors qu'elles poursuivent le même **objectif : prévenir les risques professionnels et améliorer les conditions de travail**.

Étape 5 : Suivre le plan d'actions

Il s'agit de suivre la mise en œuvre du plan d'actions concerté. Des **réajustements** des diagnostics réalisés lors des étapes 2 et 3, ainsi que des actions proposées, sont possibles. **Un bilan de la démarche mise en œuvre sera réalisé avant un déploiement plus global**. L'enjeu est d'associer l'ensemble des professionnels à la mise en place du plan d'actions, **tous les acteurs de l'établissement étant responsables de leurs conditions de travail**.

Pour cela, **l'approche doit être opérationnelle et s'inscrire dans le quotidien des professionnels**, le plus souvent par de petites actions d'amélioration et non par des actions très structurantes.

Les bénéfices de la démarche proposée

A l'issue du programme engagé de 2011 à 2013, plusieurs bénéfices ont été identifiés auprès des associations engagées :

-  **Professionnalisation de la prévention des risques professionnels** : par l'acquisition d'un langage commun, d'outils et de méthodes de prévention des risques professionnels, de techniques d'animation favorisant l'expression de chacun sur leurs conditions de travail ;
-  **Responsabilisation des salariés face aux situations professionnelles à risque** : tous les professionnels sont responsables de leurs conditions de travail, du personnel accompagnant jusqu'à l'encadrement ;
-  **Changement de posture** : dans un secteur où la culture du don prédomine (le travail peut-être considéré par les professionnels comme un don auprès des usagers), il est nécessaire que les professionnels prennent conscience qu'ils doivent se protéger eux-mêmes. Il n'y a pas d'utilisateur bien traité sans professionnel bien traitant, donc bien traité. A ce titre, les missions de service auprès des usagers peuvent être renforcées ;
-  **Développement des compétences** : la démarche tend à confirmer et à développer les compétences de chaque professionnel, par l'identification d'actions de formation et une réappropriation des fiches de poste ;
-  **Démarche coordonnée organisation du travail - management - compétences** : la démarche permet d'interroger la colonne vertébrale de l'organisation du travail - management - compétences. La particularité de la méthodologie proposée, à la différence d'une démarche GPEC traditionnelle, est de partir de l'organisation du travail, pouvant conduire à un ajustement du management pour développer les compétences adaptées à la mise en œuvre du projet ;
-  **Prévention des Risques Psycho-Sociaux (RPS) ;**
-  **Prévention de la pénibilité au travail.**

Regards sur les démarches engagées



ADT 44- 85 : ASSOCIATION D'AIDE A DOMICILE POUR TOUS DE LOIRE-ATLANTIQUE VENDEE

Se réorganiser pour professionnaliser l'emploi et prévenir les situations difficiles pour les salariés

- ➔ **Activité** : L'ADT a pour vocation l'aide, l'accompagnement et le service à domicile auprès de tout public : familles, personnes seules, personnes âgées, personnes en situation de handicap, aidants
- ➔ **Territoires d'intervention** : Loire Atlantique et Vendée
- ➔ **L'ADT en quelques chiffres**
 - 500 salariés pour 356 ETP
 - Plus de 400 000 heures d'intervention
 - Près de 5 500 personnes aidées
 - Plus de 430 intervenants à domicile (dont 90 % en CDI)
- ➔ **Acteurs associés à la démarche** :
 - Jean-Loïc SOREL, Trésorier
 - Geoffroy VERDIER, Directeur Général
 - Audrey VIEL, Chef de Service
 - Responsables de Secteur, Intervenantes à Domicile
 - CHSCT ADT
 - Section syndicale ADT CFDT



En 2009, un contexte social difficile

L'Association a été confrontée à un redressement judiciaire en 2009. Le contexte social était alors difficile : avenir incertain, dialogue social sous tension, départ d'usagers, taux d'absentéisme et un turn-over du personnel élevés. A son arrivée, le nouveau Directeur Général mesure, rapidement, l'enjeu du facteur humain comme levier de l'action et de l'activité de l'association. En coopération avec les IRP (DP, CE, CHSCT), il décide début 2010 de bénéficier du programme THETIS piloté par l'ARACT pour prolonger le travail de redéfinition de l'organisation de l'association dans un climat de concertation et d'apaisement.



Une volonté : reconnaître et valoriser le caractère professionnel des métiers de l'aide à domicile

Le travail mené à l'époque par le cabinet Catalys avec les salariés permet de poser les fondations d'une amélioration durable des conditions de travail par un travail de fond sur **l'organisation des ressources humaines** et par la mise en place :

- ➔ d'un **dispositif d'intégration des nouveaux salariés** pour limiter le turn-over, grâce à une réflexion spécifique autour de la solitude au travail et du développement de l'autonomie pendant les 6 premiers mois de la prise de poste ;
- ➔ de **tuteurs de proximité** pour accompagner ce premier dispositif ;
- ➔ d'un **plan de formation** ambitieux pour réduire les situations de difficultés rencontrées par les professionnels (*maintien à domicile, dégradation de situations de prise en charge...*) ;
- ➔ de **groupes de travail et de réflexion avec l'ensemble des acteurs** de l'ADT en vue de moderniser le fonctionnement en lien avec l'évolution du secteur de l'aide à domicile
- ➔ de **réunions d'équipe régulières** pour faciliter les échanges d'information et les transferts d'expérience.

Ce travail de fond est renforcé par le recrutement d'une **psychologue en interne** (*en position de suivi - relais des équipes*) et l'accompagnement des professionnels par des responsables de secteur (*concertation, synthèses*).

Dans le même temps, **une démarche qualité** est engagée pour améliorer de façon globale l'organisation qui sera certifiée NF Services 311 « Services aux Personnes à Domicile » en 2012 par l'AFNOR.

Le projet « Qualité de l'emploi RSE », piloté par l'URIOPSS des Pays de la Loire et initié en 2011, s'inscrit dans la continuité de cette première démarche. Un point commun : l'approche transversale de l'organisation et la volonté d'améliorer et de favoriser les conditions de travail des équipes.



Un climat apaisé, une organisation à maturité et une culture d'établissement renouvelée pour appréhender la qualité de l'emploi de façon globale

Le programme proposé, par son approche globale et décloisonnante, offre de nouvelles perspectives de développement en complément du programme THETIS. Il permet **d'associer et d'interroger les professionnels sous des angles nouveaux en lien avec la Qualité de l'emploi**. L'appréhension des problématiques organisationnelles et managériales est décalée, ce qui permet à la fois de renouveler les échanges avec les IRP mais également de proposer de nouvelles actions d'amélioration en dehors des cadres jusqu'alors établis.

On peut identifier 4 grands axes du plan d'actions issu du programme « RSE - Qualité de l'emploi »

➔ Actions visant à renforcer le dialogue social :

- ⇒ Stabiliser l'organisation par un management bienveillant
- ⇒ Privilégier l'écoute du personnel et l'expression des salariés (*mise en place d'un « baromètre social », mise en place de séances de co-développement professionnel...*)

➔ Actions visant à professionnaliser la prévention des risques professionnels :

- ⇒ Mettre en place un Accord sur la pénibilité
- ⇒ Accompagner la professionnalisation du CHSCT
- ⇒ Générer les conditions permettant à chaque salarié d'être responsable de ses propres conditions de travail

➔ Actions visant à développer les compétences :

- ⇒ Organisation de formations « Gestes et postures »
- ⇒ Formations PRAP (Prévention des Risques liés à l'Activité Physique)
- ⇒ Formations RPS (Risques Psycho-Sociaux)

➔ Actions visant à sécuriser l'emploi (à l'étude) :

- ⇒ Développer des actions auprès de la Caisse de retraite, des Mutuelles, de la CARSAT...
- ⇒ Étudier la faisabilité du Développement d'une activité Petite Enfance
- ⇒ Étudier la faisabilité d'avances sur frais (*carburant, petit équipement...*) pour protéger des personnels en situation financière précaire



Le programme est terminé depuis peu mais les actions engagées ont permis d'identifier des premiers bénéfices :

- ➔ Le maintien et le renouvellement de la dynamique positive observée à l'issue du précédent programme THETIS.
- ➔ Une véritable appropriation et internalisation de la démarche (*outils et méthodes*) par les équipes.
- ➔ Un enrichissement des premières actions d'amélioration des conditions de travail permettant d'aboutir aujourd'hui à un véritable plan d'actions à 2-3 ans.
- ➔ Le développement d'un espace de co-construction de la qualité de vie au travail par un changement de posture progressif des Délégués du Personnel (*co-construction plutôt que résistance = diminution du nombre de point à l'ordre du jour des réunions DP*).
- ➔ Un taux de réponse (50%) au baromètre social important (*comparaison d'autres enquêtes réalisées les années précédentes - 5 à 15 % -*)

- ➡ **Activité** : prise en charge et accompagnement de mères adolescentes et de leurs enfants dans le cadre de la protection de l'enfance
- ➡ **Territoires** : Nantes
- ➡ **L'association en quelques chiffres**
 - 60 salariés pour 47 ETP
 - 60 places mères et enfants
- ➡ **Acteurs associés à la démarche** :
 - Dominique MOULET, Directeur
 - CHSCT
 - Délégués du personnel, délégués syndicaux

Une ligne directrice : l'amélioration des conditions de travail au cœur du projet institutionnel

Dès l'origine du projet, il y a la conviction forte portée par la direction et soutenue par les administrateurs de l'association que le travail réalisé au sein de la structure est au service d'un projet de société solidaire. A ce titre, «*ce que la structure fait et la façon dont elle le fait en dit long sur le projet qu'elle porte*». La question des conditions de travail correspond donc à une préoccupation qui va bien au-delà de l'Institution, il s'agit avant tout de responsabilité sociale.

Le diagnostic proposé en préambule de la démarche, associé aux séances de co développement professionnel entre participants du groupe régional, aura permis non seulement de confirmer cette intuition mais également de l'inscrire définitivement dans le projet institutionnel.

Des diagnostics complémentaires

Dans un contexte où la pyramide des âges est élevée, le diagnostic réalisé dans le cadre de la démarche Qualité de l'emploi aura mis en évidence deux axes prioritaires de progrès :

- ➡ **la prévention de la pénibilité au travail** : l'organisation du lieu de travail et la vétusté de certains équipements génèrent de la fatigue et peuvent accélérer l'usure des professionnels (nuisances sonores, port de charges, arythmie des plannings, stress...) ;
- ➡ **la prévention des risques psycho-sociaux** : la forte évolution du cadre et des repères de prise en charge de jeunes mères en grande difficulté et de leurs enfants suppose un accompagnement très particulier des professionnels dans leur positionnement au quotidien.

Pour prolonger l'analyse sur le premier point, la direction s'est rapprochée des services de la Médecine du travail et de la CARSAT des Pays de la Loire et s'est appuyée sur leur expertise pour approfondir le diagnostic technique relatif au lieu de travail et à ses équipements, autour notamment de deux axes prioritaires : la crèche et la cuisine.

La combinaison d'une première écoute des professionnels (évaluation Qualité de l'emploi du programme) et d'un diagnostic technique CARSAT a permis d'aboutir à un plan d'actions ciblé, très opérationnel, en phase avec les besoins de la structure et des professionnels.



Un travail en réseau pour la mise en place d'actions concrètes, opérationnelles

Au cours du programme Qualité de l'emploi, la direction engage une véritable dynamique du changement, concrétisée par :

- ➔ La mise en place d'un CHSCT et la volonté de développer son champ d'intervention et ses responsabilités, alors que la structure ne compte pas les 50 ETP obligatoires à sa création ;
- ➔ La signature d'un contrat de Prévention avec la CARSAT des Pays de la Loire et la mobilisation de l'ensemble des partenaires (administrateurs de l'association, délégués syndicaux et du personnel, CHSCT, Médecine du travail, Conseil Général de Loire Atlantique) pour aménager le lieu de travail : 50 000 € d'investissement pour aménager la crèche et la cuisine ;
- ➔ La mise en place d'un cycle de formation PRAP (Prévention des Risques liées aux Activités Physiques) avec la Médecine du travail. Le dispositif a permis de mobiliser 24 professionnels de l'établissement ;
- ➔ La mise en place d'une politique des ressources humaines permettant de conforter l'organisation des services et les professionnels dans leurs postes (adéquation au poste de travail, plan de formation renforcé, registre d'accidents du travail bénins...) ;
- ➔ La signature d'un Plan de mobilité avec Nantes métropole pour améliorer les conditions de déplacement en ville ;
- ➔ L'utilisation de denrées / produits alimentaires et d'entretien bio/écologiques ;
- ➔ Le renforcement du suivi du Bilan social en lien avec les partenaires, notamment la Médecine du travail (production et analyse des fiches du Document unique des risques professionnels) ;
- ➔ La signature d'accords d'établissement sur l'emploi des seniors et la prévention de la pénibilité.

Le programme Qualité de l'emploi, par sa méthodologie (outils proposés, diagnostic en interne et ouverture de la réflexion à d'autres directeurs d'établissements et services du secteur), aura permis d'engager une dynamique que la direction et les administrateurs de l'association auront su organiser et planifier dans le temps. Des premiers résultats encourageants sont observés.



Une évolution de la culture d'établissement

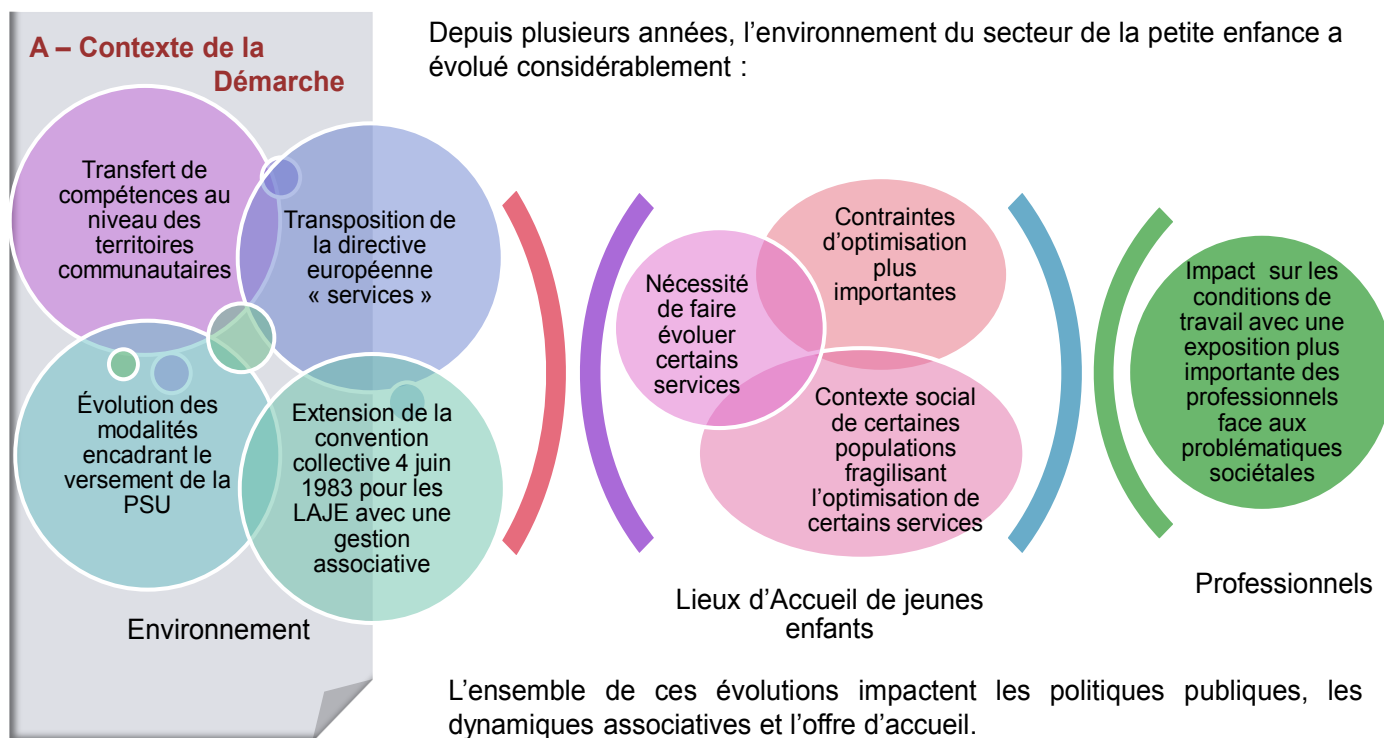
Des premiers résultats ont pu être observés par la direction et reconnus par les équipes :

- ➔ La conduite de micro-projets fédérateurs au sein des équipes ;
- ➔ L'autonomisation du CHSCT par le pilotage progressif d'actions d'amélioration des conditions de travail ;
- ➔ La responsabilisation de l'ensemble des professionnels face au risque, qui n'est plus l'affaire d'une personne ou même d'une instance. Tout le monde devient responsable de ses conditions de travail ;
- ➔ Un changement de posture des professionnels, à la fois par rapport aux risques (suggestion de pistes d'amélioration et participation à la mise en œuvre d'actions d'amélioration, intégration des acquis de formation PRAP dans les gestes du quotidien) mais également dans le positionnement par rapport aux résidentes (migration de la culture institutionnelle d'un centre « maternant » vers un centre éducatif, comme le prévoit le projet) ;
- ➔ L'intégration de la démarche Qualité de l'emploi à la démarche Qualité globale de l'établissement : intégration des critères du diagnostic Qualité de l'emploi au référentiel d'évaluation interne, valorisation des actions d'amélioration engagées dans le cadre de l'évaluation interne puis externe, suivi du plan d'actions... ;
- ➔ Le dialogue social s'est résolument développé et l'espace de travail est devenu davantage constructif, pour le bénéfice de tous, salariés et résidents. Les efforts en faveur d'une réduction de la pénibilité au travail sont à poursuivre mais des effets indirects positifs sont déjà constatés pour la prévention des risques psycho-sociaux.

- ➡ **Activité :** Gestion, animation et coordination de lieux d'accueil de jeunes enfants et d'un relais assistantes maternelles / Animation d'un réseau départemental de soutien aux associations
- ➡ **Territoires :** Angers Loire Métropole – Communautés de Communes du Loir et du Lion d'Angers
- ➡ **L'association en quelques chiffres :**
 - 141 salariés pour 116 ETP
 - 371 places d'accueil (régulier & occasionnel) du lundi au samedi
 - près de 1600 familles accueillies chaque année
- ➡ **Acteurs associés à la démarche**
 - Marie-France TURCANT, Vice-Présidente
 - Florence CHAPRON, Directrice
 - Une déléguée syndicale
 - Un membre du CHSCT
 - Un groupe de professionnels représentatif des différentes catégories professionnelles dont les cadres intermédiaires

Un contexte en pleine évolution

Les évolutions du secteur de la petite enfance fragilisent le cadre d'intervention des professionnels :



PSU : Prestation de Service Unique
LAJE : Lieu d'Accueil Jeunes Enfants

Témoignage RSE – ARACT / URIOPSS – SQVT 14 juin 2013

- ➡ Au regard des enjeux, l'approche multi dimensionnelle de la RSE, proposée par l'URIOPSS, correspondait aux attentes de l'association avec une volonté d'amélioration des conditions de travail et de mutualisation avec d'autres structures du secteur sanitaire et social.



Une nécessaire adaptation de l'organisation des services

Les contraintes associées à ces fortes évolutions obligent les établissements et services du secteur de la petite enfance à ajuster leur organisation en permanence pour trouver le juste équilibre entre l'évolution des besoins des populations accueillies (avec des populations de plus en plus fragilisées) et les budgets alloués par les collectivités.



Renforcer les instances représentatives, sécuriser les cadres intermédiaires dans leurs fonctions

L'association est consciente de l'importance de l'impact du contexte sur les conditions de travail et la qualité de vie au travail, de sa responsabilité vis-à-vis du bien-être des professionnels, tout en restant dans un cadre professionnel.

La démarche Qualité de l'emploi, à l'issue du diagnostic et des séances de co-développement professionnel, a conduit l'association à se focaliser en priorité sur la question suivante : amélioration des conditions de travail et qualité de vie au travail.

Cinq axes prioritaires ont été définis et sont en cours de réalisation :

- ➞ Proposer un cadre défini et sécurisant :
 - ⇒ Identifier et communiquer les interfaces et les rôles entre les différentes instances et les intervenants des sites
 - ⇒ Formaliser les règles de fonctionnement
 - ⇒ Redéfinir les valeurs de l'association
- ➞ Approfondir les fiches de poste :
 - ⇒ Être vigilant quant à la cohérence du recrutement par rapport aux fiches de poste
 - ⇒ Préciser les critères évalués en lien avec le référentiel métier et les valeurs de l'association
- ➞ Développer le rôle du CHSCT :
 - ⇒ Réaliser une enquête sur les situations professionnelles vécues
 - ⇒ Construire une grille d'évaluation
 - ⇒ Mettre à jour le document unique en intégrant les risques psycho-sociaux
- ➞ Accompagner davantage les responsables de sites / cadres intermédiaires :
 - ⇒ Favoriser les échanges de pratiques, notamment avec la mise en place de séances de co-développement
 - ⇒ Renforcer les actions de formation
 - ⇒ Promouvoir le travail en réseau
- ➞ Développer des outils d'amélioration et d'échanges sur les pratiques et les postures professionnelles



Les bénéfices d'une telle démarche

- ➞ Mutualisation et échanges de travaux produits par chaque participant au programme « Qualité de l'emploi, RSE ».
- ➞ Appropriation de la méthode de travail proposée, le co-développement.
- ➞ Engagement de l'association dans une démarche plus globale sur la qualité de vie au travail intégrant l'ensemble des acteurs de l'association, bénévoles, professionnels, IRP et cadres.

Informations pratiques



Se renseigner

- <http://www.uriopss-pdl.asso.fr>
- <http://www.anact.fr>
- <http://www.conditionsdetravail.com>
- <http://www.demarchecompetence.com>
- <http://cides.chorum.fr>
- <http://www.developpement-durable.gouv.fr>
- <http://www.paysdelaloire-rse.fr>
- <http://www.orse.org> (Observatoire RSE)
- <http://www.novethic.fr> (Centre de ressources sur la responsabilité sociale de l'entreprise et l'investissement socialement responsable)

Auteurs :

Séverine SALAFIA, conseillère technique en Ressources Humaines - URIOPSS Pays de la Loire

Jean-Luc POISSON, consultant - Quendya

Frédéric VANLIERDE, chargé de mission - ARACT Pays de la Loire



Se documenter

- Qualité du travail et de l'emploi, un atout pour l'économie sociale et solidaire / Fiches pour l'action : Région Languedoc Roussillon : CRESS, Les SCOP, UREI, URIOPSS, ARACT, DIRECCTE, La Région, CAP LR / Octobre 2012
- Guide d'autodiagnostic de la qualité de l'emploi dans l'aide à domicile : ARACT Languedoc Roussillon, Pleiades employ services Hérault, RSP 34, DIRECCTE LR / Octobre 2010
- CAP vers la RSE. Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance » : Publication MEDEF. Disponible sur le site de l'ANACT
- "Guide RSE dans les services à la personne" Région PACA, Pôle service à la personne, ACT Méditerranée / <http://www.psppaca.fr/Guide-RSE-dans-les-services-a-la-personne>

Votre contact



URIOPSS - Pays de la Loire

4, rue Arsène Leloup

BP 98501

44185 NANTES Cedex 1



02.51.84.50.10



02.51.84.50.11

<http://www.uriopss-pdl.asso.fr/>