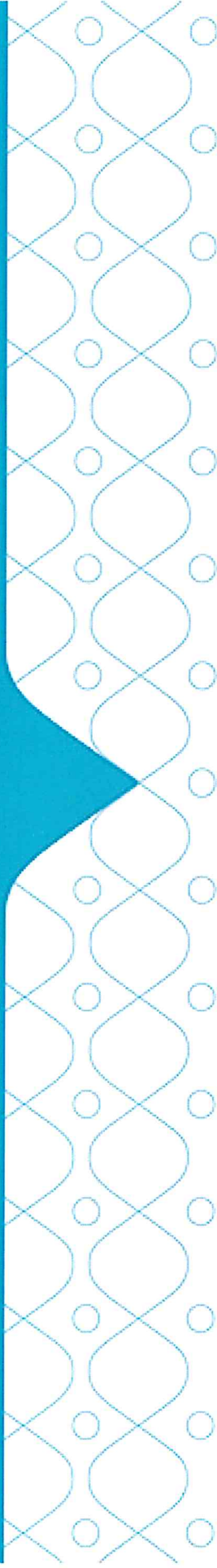




LE RÉSEAU

27 février 2017

De la conciliation des temps au compromis temporel



Du côté des marchés :

Exigences des clients, cycles commerciaux, aléas temporels, saisonnalité...

Du côté du fonctionnement de l'entreprise :

Les caractéristiques et contraintes du système sociotechnique, en particulier le temps de travail,

Du côté du travail :

l'activité à réaliser la charge de travail, l'engagement physique et subjectif

Du côté du collectif de travail :

Des arbitrages et régulations
Des rapports de force
Des identités et des cultures professionnelles

Du côté des salariés :

Des espaces sociaux (travail, famille, autres activités...)
Des périodes du cycle de vie professionnel
Des stratégies professionnelles, familiales...

L'approche organisationnelle des compromis temporels

Du côté des territoires :

Transports urbains, péri-urbains,
Accès aux services administratifs et autres infrastructures,
Congés scolaires...

Contexte des deux expérimentations

Centre de rééducation et d'hébergement

Organisme de formation

2 pôles : sanitaire et médico-social

172 Salarié-e-s

Multiplicité de métiers

- **La demande** : QVT et bientraitance des patient-e-s (constats : absentéisme, usure professionnelle, évolution des prestations)

- **La proposition** : la réalisation d'un pré-diagnostic dans l'établissement via l'outil démographie du travail.

Création de groupes métiers pour la mise en discussion des données et analyse des situations de travail.

Les constats : un besoin d'échanger autour de leurs pratiques professionnelles et de l'organisation du travail jugée inadaptée.

1 service administratif

1 service formation

Conseil d'administration

19 Salarié-e-s

- **La demande** : pas de réelle demande au départ, une direction en questionnement sur le rapport au travail et notamment au temps de travail
- **La proposition** : une sensibilisation et des échanges avec la totalité de l'effectif

Constat : une attente sur la pause-déjeuner, incompréhension du rôle de l'Aract

Un accompagnement proposé : approche compromis temporel

Démarches

Centre de rééducation et d'hébergement

Organisme de formation

Accord IRP et direction pour la démarche suivante :

Un comité de pilotage : Dir, représentant du personnel, Chsct.

2 groupes de travail :

1 groupe métiers (AS, AS nuit, IDE, cuisine, admin, entretien, ménage, animation)

1 groupe encadrant (IDE cadre, admin, entretien, cuisine, ménage, dir adjoint)

Analyse du travail pour mieux comprendre l'organisation du travail, les liens de dépendances des différents services entre eux.

4 séances de travail :

Analyse des données

Le modèle du compromis temporel au regard des « ingrédients identifiés »

Émergence des contraintes et ressources rencontrées via l'organisation du travail
Elaboration de propositions

Accord direction et IRP pour la démarche suivante :

3 groupes de travail (administratif, formation, direction/administrateurs)

1^{ère} séance : échanges sur l'activité de travail

Objectifs : comprendre l'organisation actuelle

Identifier les contraintes et ressources de l'organisation

2^{ème} séance : retour sur la séance, ajustements, précisions

Positionnement sur le modèle compromis temporel

3^{ème} séance : Synthèse des contraintes et ressources

4^{ème} séance : Elaboration de propositions

5^{ème} séance : Restitution générale avec les 3 groupes et pistes

Démarches (suite)

Centre de rééducation et d'hébergement

Organisme de formation

Pistes :

- Travailler sur l'accueil des nouveaux salariés et stagiaires
- Se former en interne et rapprocher les administratifs et les autres services des patients
- Travailler sur l'image de l'entreprise
- **Repenser l'organisation du travail**

Pistes :

- Les règles communes
- **L'organisation du travail : qui fait quoi ? La répartition des tâches, la charge de travail**
- La délégation, les marges de manoeuvre, la gestion des priorités
- Le partage de la stratégie, du projet et des valeurs de l'association

2017 : les règles communes

Notre rôle : accompagnement d'un groupe représentatif pour construire des scénarios

Bilan sur les interventions

Centre de rééducation et d'hébergement

Organisme de formation

Prise de hauteur sur l'organisation du travail existante

Le patient de nouveau au cœur des discussions

Une envie de décloisonnement des services pour plus de compétences et de diversité au quotidien

Le côté expérimental perçu comme une opportunité avec le droit à l'erreur reconnu

Des professionnels engagés

Le travail invisible mis à jour pour pallier aux dysfonctionnements

Points négatifs :

Le temps mobilisé et à mobiliser pour la suite

+++ Reparer du travail ensemble

Prise de conscience de la direction et des deux administrateurs sur l'absence de partage du projet associatif, la stratégie

Prise de conscience de la direction : centralisation et impacts sur sa charge de travail

Égalité ≠ Équité

Forte implication

Rassurer tout le monde surtout la directrice

Points négatifs :

Le temps mobilisé alors que charge de travail,

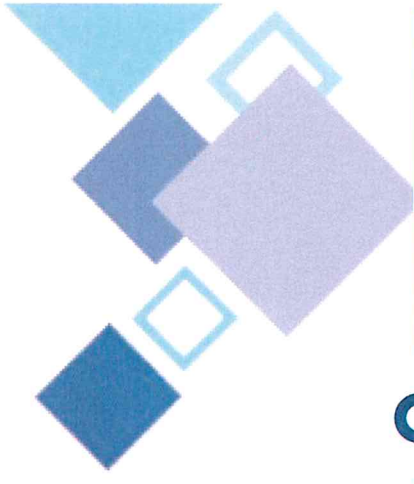
Le petit irritant toujours présent,

Les temps de latence

Le temps des anciens

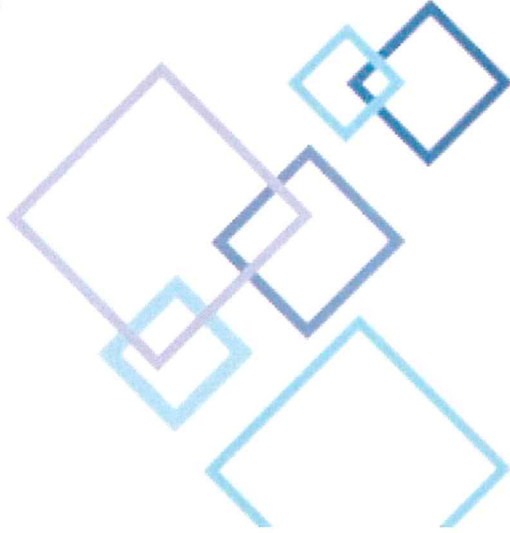
VALORISER LES SAVOIR-FAIRE ET LES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES EN TPE

Point d'étape au 28 février 2017



Aract

CENTRE - VAL DE LOIRE



◆ **Ambition :**

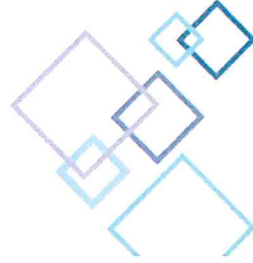
Développer la fabrique d'employabilité des TPE à travers la valorisation des compétences acquises en situation de travail

◆ **Objectifs :**

- ◆ Favoriser la situation de travail comme apprenante et intégrante
- ◆ Aider les salariés à devenir acteurs de leur parcours professionnel
- ◆ En
 - ◆ Optimisant les outils de GRH et plus particulièrement l'entretien professionnel
 - ◆ Mutualisant des entreprises, suscitant une dynamique inter-entreprises à travers la co-construction

◆ **Produits de sortie envisagés :**

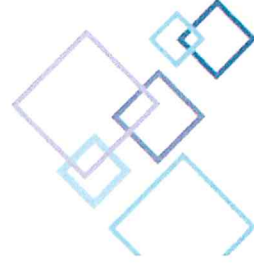
- ◆ Co-production d'un outil permettant la formalisation des compétences acquises en situation de travail
- ◆ Outils pour les acteurs relais entreprise /emploi- formation....
 - ◆ Mieux comprendre la boîte noire de la fabrique compétences
 - ◆ Aider les acteurs de l'entreprise



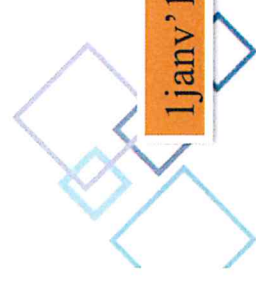
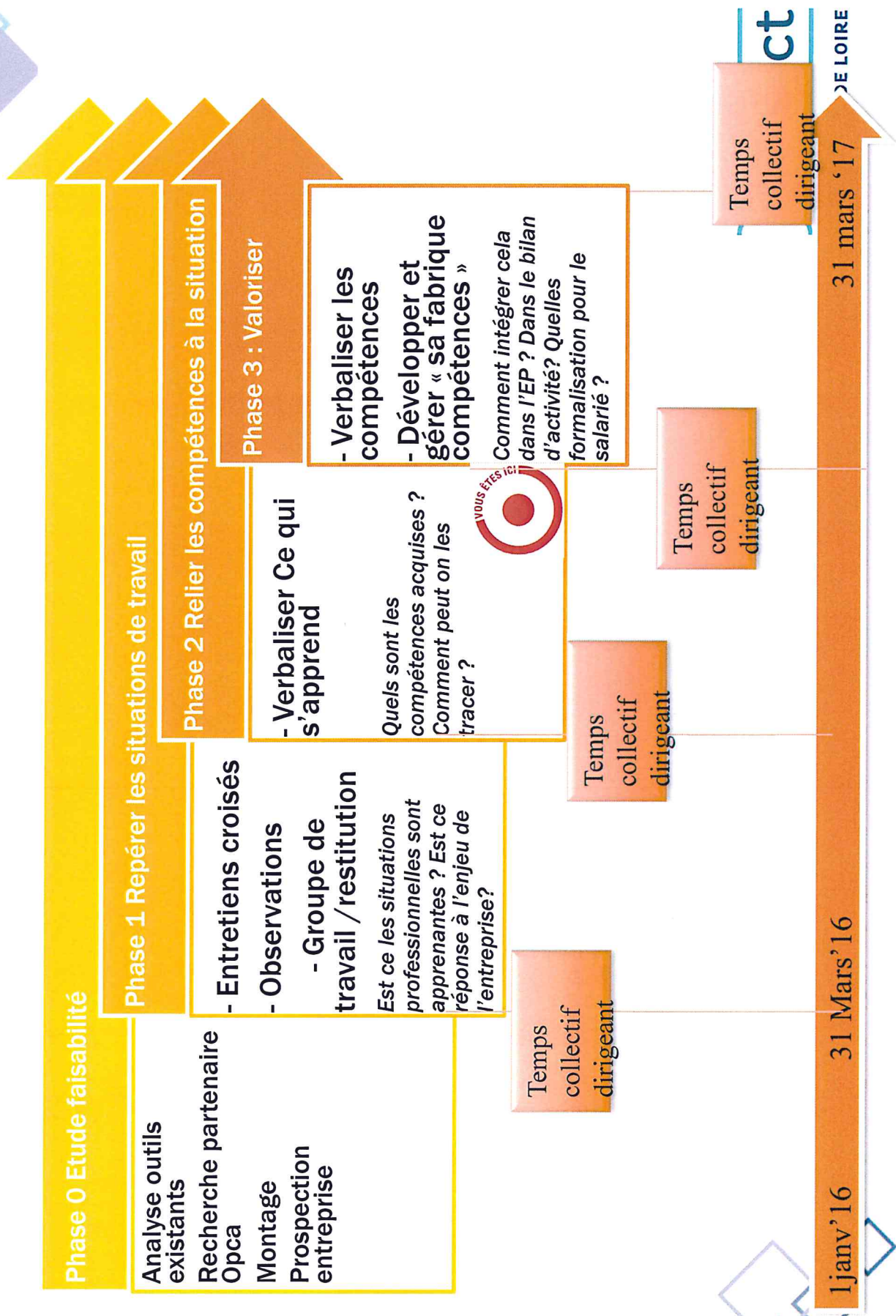
Entreprise	Effectif	secteur	Enjeu
Ent 1	8	Hôtellerie	Echanges de pratiques RH « Ce que le travail apporte autre que le salaire »
Ent 2	9	Batiment -tt tvx	Responsabilisation / Fidélisation « Travailler en partenariat avec son patron »
Ent 3	6	Aide à la personne	Besoin de professionnalisation (évolution des résidents) des équipes et de recrutement
Ent 4	8	Industrie	Zoom sur les compétences, recrutement « Entreprise libérée »
Ent 5	4	Commerce de proximité	Fidélisation et sécurisation
Ent 6	3	Association	Création de poste dans jeune association

3 intervenants :

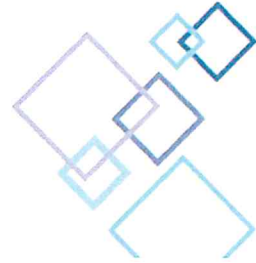
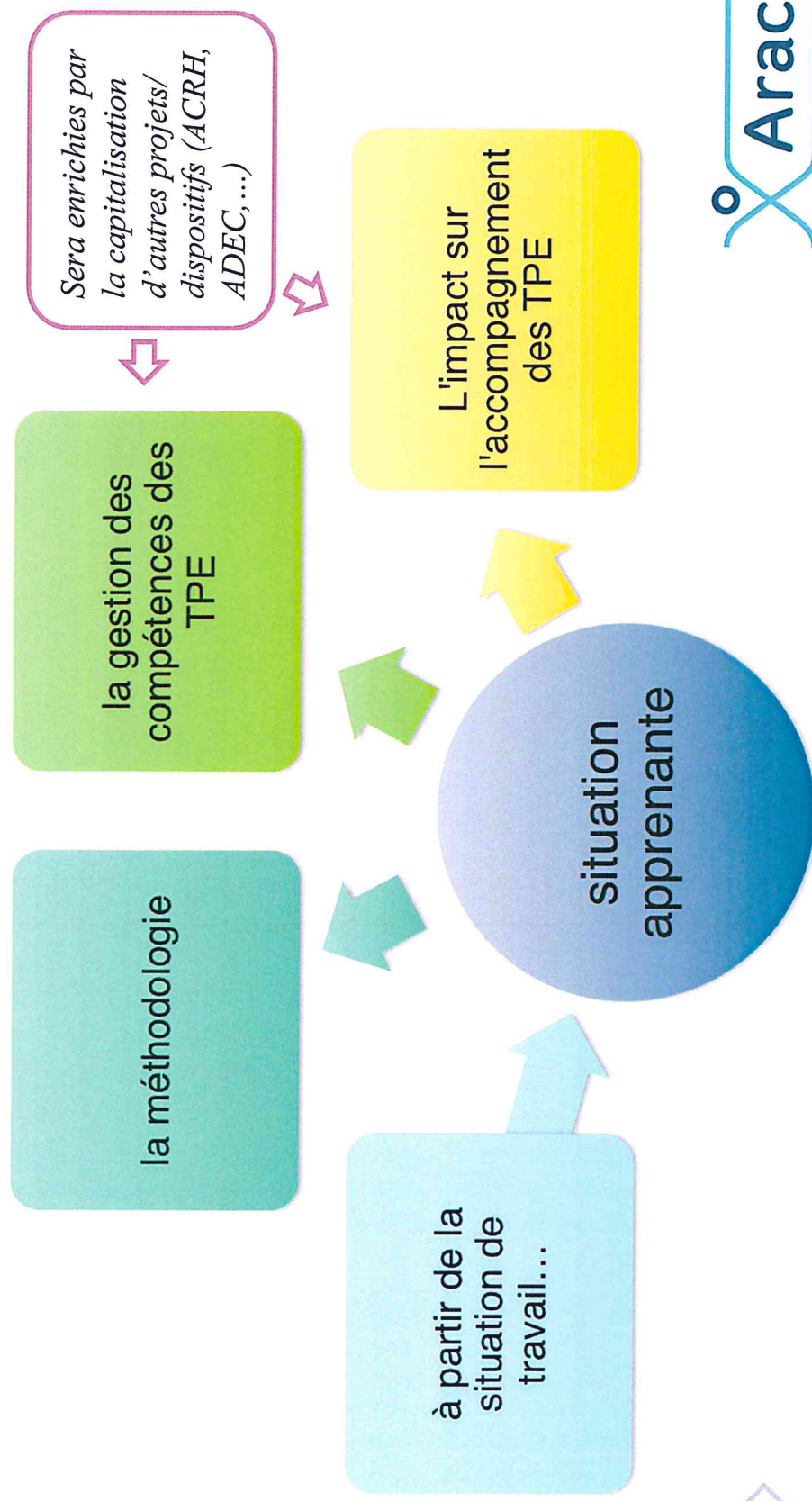
Aract - Consultant Orec 18 - CM du Pays de Vierzon



DÉMARCHE EXPERIMENTATION



CAPITALISATION : CE QUE L'ON A APPRIS




**Co construction
d'une grille
compétence
dirigeant / salariés**

Conditions :

- Contexte /activités/ management/
organisation
... et intégrante :
- Salarié /dirigeant/collectif

**De la
situation de
travail...**

**... à la
situation
apprenante**

Traçage

- Verbalise les
compétences
- Formalise les
compétences à
transmettre....

**Apprentissage
tacite/non
formel**

**Produit de la
compétence**

Les pratiques repérées

- Binôme
- Observation
- Communauté de pratique
- « Causeur »

COMPETENCES & PERFORMANCE



$$P = ECO$$

ECONOMIQUE :
rentabilité / qualité / délai

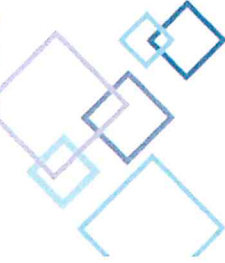
$$P_{\text{performance}} = E_{\text{engagement}} \times C_{\text{compétences}} \times O_{\text{organisation}}$$

ENGAGEMENT
L'intérêt du travail, conciliation des
temps, approche client, autonomie,
sens au travail

COMPETENCES
Formation, binôme,
Polyvalence, échanges
de pratiques,
« causerie »

ORGANISATION :
structure, process, management,
flux de communication

**c'est la combinaison de ces trois éléments qui permet, ou non,
d'optimiser la performance.**



CENTRE - VAL DE LOIRE

Présentation au Comité d'Orientation possible rapport d'innovation

1

Projet 2015-2016

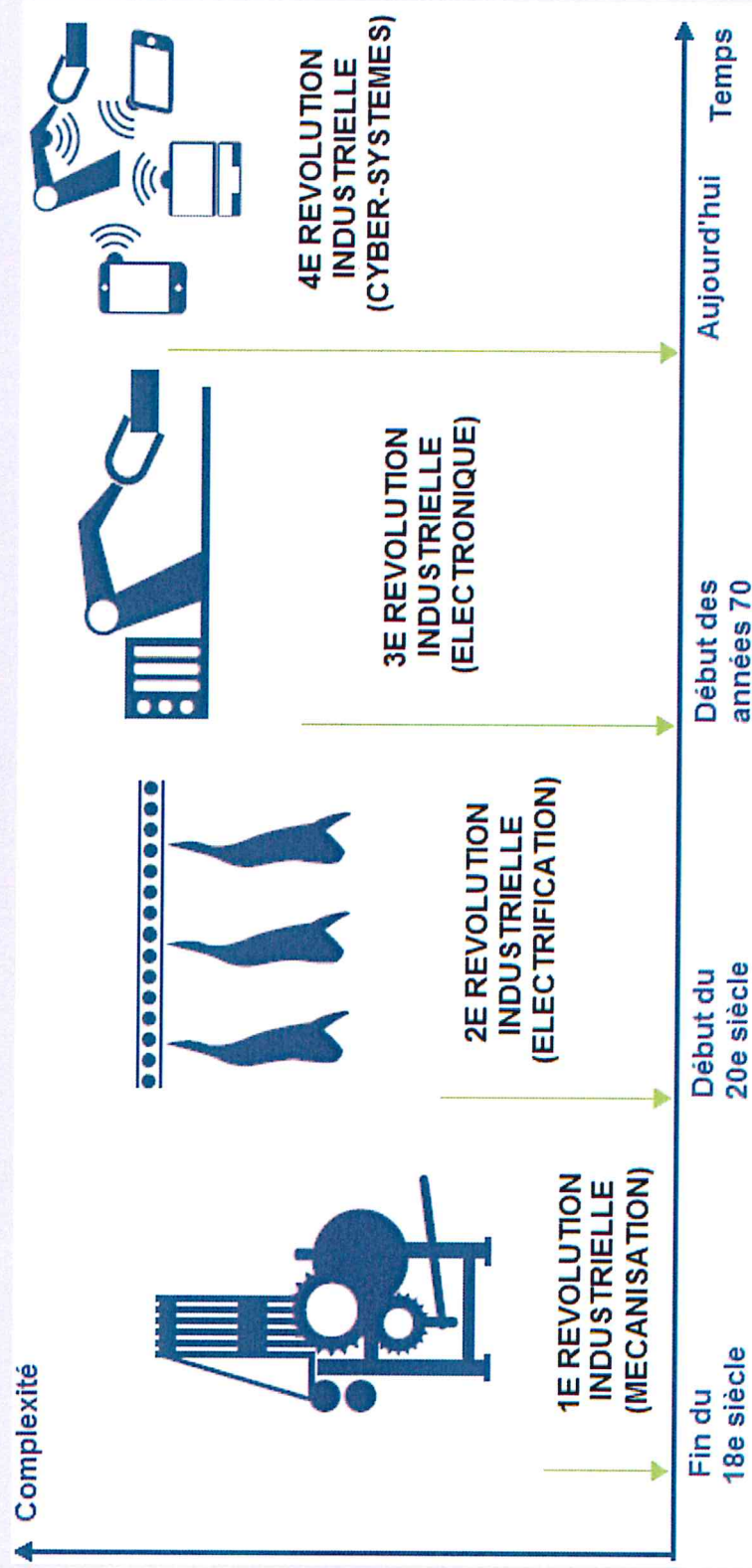
Usine du futur

Contexte



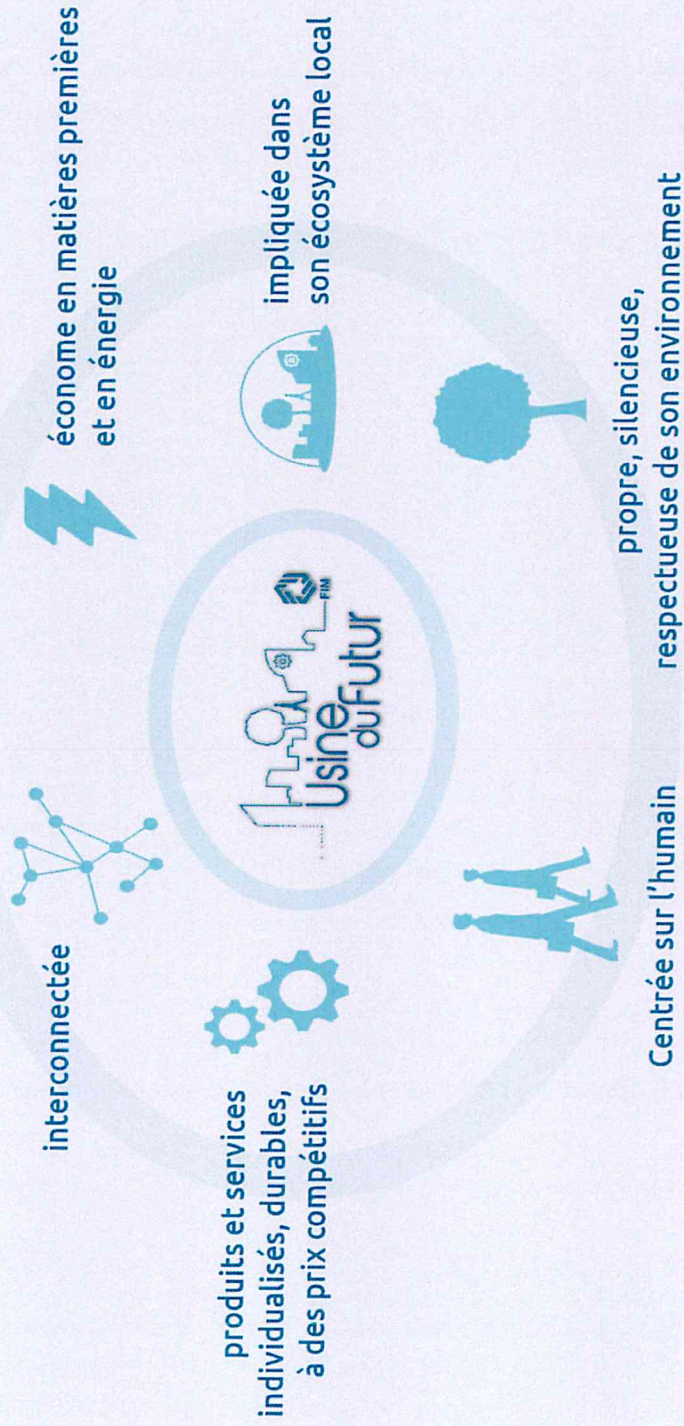
- Le secteur industriel français
 - Profondément affaibli par
 - Manque d'investissement productif
 - Retard d'investissement
 - Age moyen du parc machine
 - 19 ans en France
 - 10,5 ans en Italie
 - 9 ans en Allemagne
 - Frein majeur en termes de compétitivité

Les révolutions



L'usine du futur

Un modèle d'usine pensé pour être au cœur de son écosystème
et répondre aux nouveaux besoins sociétaux



Appel à projets 2015-2016

Usine du Futur



- Accompagnement à la **définition d'un plan de développement** à travers un diagnostic personnalisé :
 - Thématique (enjeux Filières/Métiers)
 - Ciblé (creuser des points particulièrement importants)

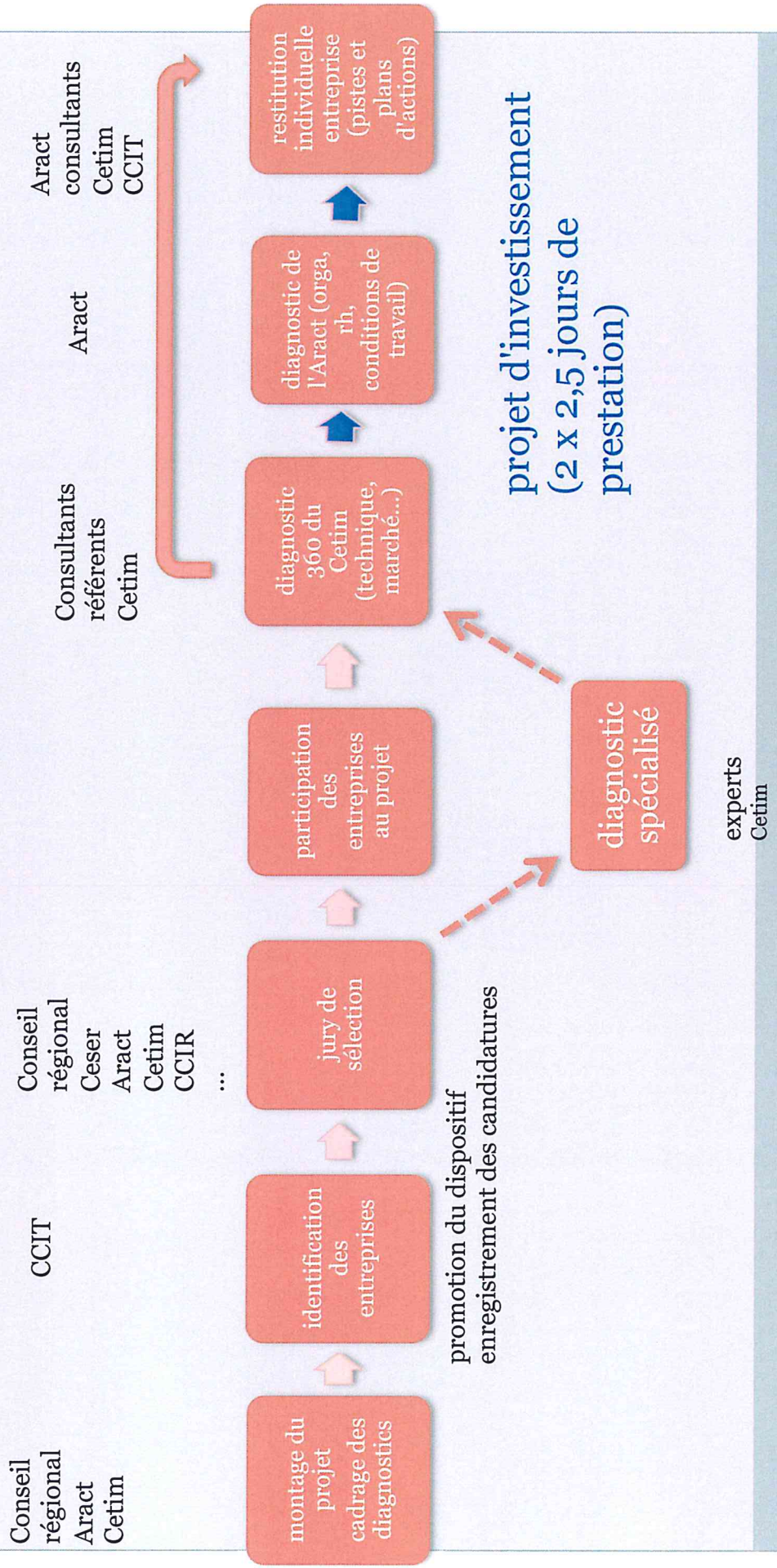
- **Durée moyenne** du diagnostic : 5 jours

- Par des **consultants référents/experts** du CETIM + ARACT + ADEME

- **Prise en charge** : 50% par la Région pour les entreprises de + 50 salariés
70% par la Région pour les entreprises de – 50 salariés

le déroulement du projet

6



Bilan quantitatif

7

- **1^{ère} phase (janvier 2015 - décembre 2015/février 2016) :**
 - Ingénierie de projet
 - 7 consultants
 - 13 entreprises engagées dans l'action (au total)
 - 8 entreprises accompagnées par l'Aract Centre (ayant un projet d'investissement)
- **2^{ème} phase (novembre 2015 - avril 2016) :**
 - 8 consultants
 - 23 entreprises engagées dans l'action (au total)
 - 9 entreprises accompagnées par l'Aract Centre-Val de Loire (ayant un projet d'investissement)
- **mai-juin 2016 : bilan du projet**

Bilan qualitatif

8

- **La posture du Réseau Anact / Aract :**
 - Approche globale du projet d'investissement (logique systémique)
 - Paritarisme dans le projet d'investissement : équidistance entre Direction, salariés, et représentants du personnel
- **Proposer une démarche de conduite de projet participative (+++)**
- **Proposer une démarche de simulation du travail, pour prendre en compte les réalités du travail dans un projet d'investissement (+++)**
- **Développer les RH (GPEC, polyvalence, reconnaissances..) (++)**
- **Apporter une prise de recul (++)**
 - Conforter le chef d'entreprise sur ses bonnes pratiques
 - Vision extérieure sur son organisation
 - Revoir ses priorités

Bilan qualitatif

9

- Développer et prendre en compte les relations humaines (+)
 - Recréer du lien social
 - Considération humaine
 - Considération de la qualité du travail
- Revitaliser les représentants du personnel et leurs rôles
- Mieux communiquer en interne
- Informer sur la santé au travail
- Apporter des outils (fiche d'activité...)

- Aider à l'étude d'opportunité, et de faisabilité, en amont de tout projet d'investissement
- **Posture :**
 - Appui au montage du dispositif
 - Participation au comité de pilotage
 - Participation aux groupes de travail
 - ✦ Communication
 - ✦ Assurance qualité
 - ✦ Organisation et ressources humaines

- **Région Centre-Val de Loire**

- En avance
- Conseils pour montage de ce projet : appels fréquents d'autres Aract pour monter un tel projet avec les Conseils régionaux et les Direccte
 - ✦ Bourgogne Franche-Comté Grand Est Auvergne-Rhône Alpes