



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Anact Aract
LE RÉSEAU

Récits d'action & enseignements



SECTEUR PUBLIC : PARTAGER DES EXPÉRIENCES POUR DÉVELOPPER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



Sommaire

**Innovation publique : un club pour en parler,
des expériences pour l'éprouver** 3

🔍 TROIS STRUCTURES À LA LOUPE

Cas 1 : La qualité de vie au travail dans le viseur 6

Cas 2 : De la pédagogie pour parler du travail 8

Cas 3 : Des accords pour investir sur l'humain 10

✓ CE QUE L'ON EN RETIENT

DÉCRYPTAGE
**Entre innovation publique et qualité de vie
au travail : Quels liens ? Quelles différences ?** 13

Innovation publique : un club pour en parler, des expériences pour l'éprouver

En 2019, des responsables de projets Qualité de Vie au Travail (QVT) et acteurs RH issus de la fonction publique (ministères, établissements publics) constituent un groupe de travail pour réfléchir avec l'appui de l'Anact aux questions de qualité de vie au travail et d'innovation sociale et organisationnelle. Objectifs* : partager des expériences afin d'analyser la place des démarches QVT dans le contexte de transformation de la fonction publique ; identifier les conditions permettant de mieux lier qualité du travail, qualité des conditions de travail et qualité du service public.

Le propre du monde du travail est sa réinvention perpétuelle à travers la transformation des organisations, des modes de production et de leur pilotage. Cette adaptation continue n'est pas sans effets sur les individus. Dématérialisation, modification des périmètres de missions et d'action, modes de gestion, mesures de la performance et prégnance des enjeux budgétaires pèsent sur les personnels, modifiant sensiblement leur activité de travail dans son contour et dans ses contraintes.

Cette pression sur les agents du service public peut être d'autant plus forte que les réformes sont le plus souvent conduites selon un mode descendant.

Les institutions, conscientes que rendre un service de qualité est une des conditions de l'engagement des agents, élaborent des plans de prévention des risques psychosociaux, négocient des accords et mettent en œuvre des démarches QVT. Mais la plupart de ces actions restent positionnées en accompagnement des effets induits par les changements, souvent en périphérie du travail. La prise en compte du travail comme condition de réussite des transformations reste l'exception.

Pour autant, des initiatives inspirantes existent, portées par les structures elles-mêmes ou par des laboratoires d'innovation sociale qui associent usagers et agents. Les différentes expériences partagées par le groupe de travail et retracées dans ce livret en témoignent : la prise en compte du travail concret des agents, de leur expérience, constitue un des leviers de transformation de l'action publique.

Elles montrent ainsi que l'innovation sociale et organisationnelle peut contribuer à lier qualité des conditions de travail, qualité du travail et performance du service public. Elles soulignent que de nouvelles régulations peuvent résulter de l'articulation entre dialogue professionnel et dialogue social. Elles démontrent enfin que les liens entre concepteurs des réorganisations, directions métiers (fonctionnelles), acteurs porteurs des approches QVT et de prévention et agents constituent un levier de mobilisation et de performance du service public, invitant à dépasser une approche de la transformation publique uniquement sous le seul angle du risque.

* <https://www.fonction-publique.gouv.fr/guide-la-qualite-de-vie-au-travail>

Le « Groupe d'échanges et d'expérimentation sur la qualité du travail et l'innovation sociale et organisationnelle dans les administrations et les établissements publics » s'est constitué en 2019. Objectif principal : aider ses membres dans le développement de leurs actions en matière de qualité de vie et de conditions de travail.

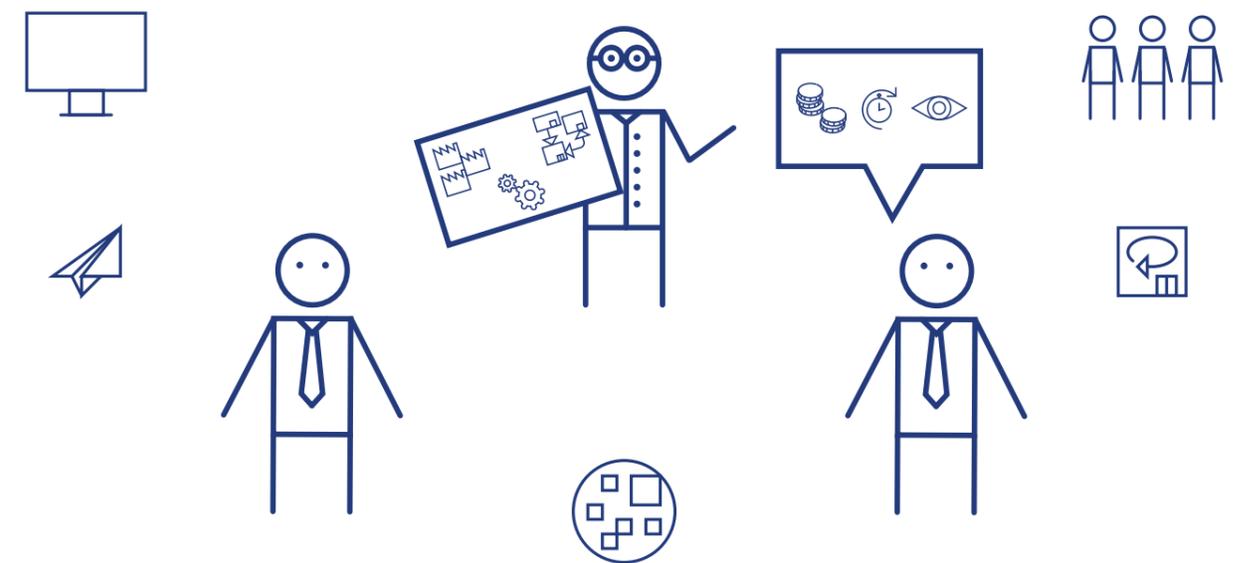
Le groupe s'est réuni sept fois, en séances plénières d'une journée ou d'une demi-journée pour échanger, à partir des expériences des participants et d'apports extérieurs, sur les thématiques collectivement identifiées comme prioritaires : les liens entre prévention des risques psychosociaux (RPS) et QVT, les démarches QVT dans le secteur de la santé, les espaces de discussion sur le travail, la QVT et l'innovation publique, la transformation publique et la qualité du travail, le travail à distance, l'articulation entre les échelons nationaux et locaux dans les démarches QVT.

Il s'agissait de partir d'un partage approfondi des expériences présentées pour produire des repères opérationnels sur les démarches visant à améliorer conjointement les conditions de travail, la qualité du travail, et la qualité du service public.

Le groupe a dû lui-même s'adapter aux conséquences d'une transformation majeure du travail pour tous, en mars 2020, induite par la crise sanitaire. En raison de la charge de travail des uns et des autres pour mettre en place des organisations du travail aussi adaptées que possible à la nouvelle situation (et ses évolutions au fil des mois), les activités du groupe ont été suspendues jusqu'en 2021. Pour les deux dernières réunions plénières, la visioconférence a remplacé les réunions en présentiel. Dans ce contexte, la question du travail à distance s'impose à tous comme une évidence et comme un axe fort de la réflexion collective.

L'organisation du travail, le dialogue professionnel, le dialogue social ont été au cœur des réflexions du groupe pendant toute cette période. Même si les travaux de ce groupe, constitué d'emblée dans une perspective temporelle limitée, n'ont pas épuisé le champ des questions à investiguer, l'objectif de ce livret est de les conclure et d'en diffuser les principaux enseignements.

Anne-Marie Nicot et Nicolas Fraix, chargés de mission du département Capitalisation et Développement des Connaissances de l'Anact, pour le club QVT Fonction Publique.



TROIS STRUCTURES À LA LOUPE



Q CAS 1 : La qualité de vie au travail dans le viseur

CENTRE HOSPITALIER NATIONAL D'OPHTALMOLOGIE (CHNO)

	Région Île-de-France
	Secteur public hospitalier & recherche universitaire
	79 lits & 53 places en ambulatoire
	660 agents au sein de l'hôpital des Quinze-Vingts

Une courbe exponentielle des consultations, séjours hospitaliers, urgences et activités chirurgicales face à une baisse sensible des effectifs des personnels soignants : telle est la principale gageure à laquelle est confrontée le CHNO en 2018, lors du déploiement d'une démarche QVT. Accompagné par l'Aract Ile-De-France, il expérimente le diagnostic photos et les espaces de discussion sur le travail.

Faire face à la dichotomie des chiffres : c'est à ce challenge que le CHNO, plus particulièrement le centre de la rétine, l'un de ses trois établissements, doit répondre. Une démarche QVT engagée avec l'Aract Ile-de-France et le comité de pilotage dédié confronte les chiffres de la montée des consultations, séjours hospitaliers, actes chirurgicaux etc... à ceux des effectifs des personnels soignants, en baisse constante. Le diagnostic photos et les discussions sur le travail confirment et montrent, de manière fine, le problème et ses effets sur l'organisation du travail.

Qu'ont-ils fait ?

A l'accueil du centre de la rétine, le diagnostic photos est sans appel : manque d'espace, les patients « agglutinés » sur le comptoir, problèmes de confidentialité, postures du personnel derrière un comptoir très haut, bureau surchargé d'imprimantes et d'écrans... Du côté de la prise de rendez-vous, le constat est le même. Les dossiers s'accumulent sur le bureau et les trois secrétaires en charge se retrouvent régulièrement en situation de débordement, ce qui génère l'insatisfaction des patients qu'elles doivent gérer.

Elles l'expriment dans les espaces de discussion mis en place : ces situations leur donnent l'impression de ne pas bien faire leur travail et pour l'ensemble du personnel, c'est un effet « boule de neige » qui s'installe avec des pics d'activités sans lissage possible. Dans d'autres services investigués de la même façon, les problématiques identifiées sont quasiment les mêmes.

Avec quels leviers ?

Sur le terrain concret de l'organisation du travail, des actions à mener se font jour. Les diagnostics photos montrent les problèmes mais aussi leur solution. Ainsi, par exemple, le manque de confidentialité est dû, en partie, à une ligne de confidentialité quasiment invisible. La réorganisation du bureau pour le matériel et la question de la hauteur du comptoir sont clairement identifiables. Les discussions entre secrétaires et personnels soignants font émerger des solutions relatives au planning et à la prise de rendez-vous : ouverture des plannings à 6 mois, congés des médecins planifiés à 6 mois également, centralisation des plannings (jusqu'alors organisés centre par centre).

Pour quels effets ?

Le travail mené par les équipes accompagnées par l'Aract IDF a mis en lumière les contraintes et ressources de l'organisation. Les participants aux espaces de discussion ont souligné l'intérêt de globaliser les problématiques, de prendre du recul, de mettre en commun surtout pour prendre conscience du point de vue des autres professionnels, pour qui les contraintes et ressources peuvent sensiblement varier.

Les membres de l'EDD ont proposé des solutions concrètes au comité de pilotage de la démarche QVT qui les a étudiées et a priorisé les actions à mettre en œuvre. Six mois après, le parcours patient a été modifié en profondeur et les espaces de travail réorganisés. Les activités et fiches de poste de certaines professionnelles ont considérablement évolué. L'organisation du temps de travail a également été réévaluée.

⚡ Ce qu'on retient ⚡

La grande force de la démarche QVT engagée ici, avec la participation des soignants et administratifs concernés a été de faire prendre conscience aux uns et aux autres des contraintes de chacun et de faire émerger les solutions organisationnelles possibles. La pluridisciplinarité et la dimension multi métiers qui se confrontent ont permis une analyse partagée et discutée. On peut imaginer que la qualité de service rendue aux patients est également un des effets de ce réaménagement.



Le diagnostic photo a mis en évidence la réalité du travail de certaines aides-soignantes au centre de la rétine : ici, une aide-soignante pour qui l'archivage de dossiers représente la moitié du temps de travail.



Ce dysfonctionnement organisationnel a été corrigé suite aux Espaces De Discussion, permettant aux aides-soignantes de se concentrer à nouveau sur le soin et de redonner ainsi du sens à leur travail.



Pour aller plus loin,
contactez :

	Aract Île-de-France
	Maroussia Krawec
	m.krawec@anact.fr

Q CAS 2 : De la pédagogie pour parler du travail

ÉDUCATION NATIONALE

 Secteur public
 Rectorats & Universités
 1,2 millions de personnes rémunérées au titre de l'EN

#PRÉVENTION

#SANTÉ

#MÉTHODE

Il y a 5 ans, l'Éducation Nationale en partenariat avec l'Anact, a lancé un vaste chantier : accompagner les transformations des organisations, prévenir les risques psychosociaux, expérimenter au local pour déployer petit à petit au national... Le projet mené est à la hauteur des ambitions affichées, avec six académies pilotes en 2016 puis un déploiement national à partir de 2019.

Lorsque l'Anact et l'Éducation Nationale unissent leurs forces en 2016, le challenge est de taille : déployer des démarches QVT pour accompagner les évolutions de métiers et les transformations du travail. Six académies pilotes volontaires sont choisies pour expérimenter différentes méthodes dont celle des « situations-problèmes » venant nourrir les documents uniques d'évaluation des risques. Elles sont accompagnées localement par l'Aract de leur région. L'idée est d'aller sur le terrain très concret du travail, localement, dans des écoles, par exemple pour produire des connaissances fines sur ces expérimentations et transférer les méthodes à l'échelle nationale.

Qu'ont-ils fait ?

De nombreux temps d'échanges (séminaires, colloques, ateliers, groupes de travail...) ont lieu pour « capitaliser » sur les expérimentations menées dans les six académies pilotes. Par exemple, l'académie de Rennes déploie la méthode des situations-problèmes dans différentes écoles. Il s'agit de partir d'un problème concret rencontré par un ou une professeur-e des écoles, un ou une ATSEM* ou encore une direction, d'animer une discussion permettant de cerner les facteurs

de risques puis de dégager des plans d'actions comportant des solutions opérationnelles à la problématique posée.

Un inspecteur d'académie en témoigne : « Cette méthode empêche que l'on soit juge et partie des situations, elle permet une analyse de l'organisation du travail, de mettre à distance l'affect et le ciblage des individus ».

Avec quels leviers ?

Les retours d'expériences réalisés montrent que certains leviers de réussite sont incontournables dans de telles démarches : l'implication au plus haut niveau des recteurs d'académie, notamment sur la communication de la démarche et la mise en œuvre des plans d'action ; le décloisonnement des enjeux de prévention, de santé au travail des agents, de la qualité de mission de service public ; le rôle central des DRH.

Construire le projet avec les CHSCT est aussi une condition de réussite essentielle tout comme la méthode de la situation-problème, efficace et opérationnelle qui donne du pouvoir d'agir aux acteurs locaux.

* ATSEM : Agent Territorial Spécialisé des Écoles Maternelles

Pour quels effets ?

Lorsque les six académies-pilotes achèvent les expérimentations en 2019, l'Anact accompagne le transfert de méthodologies.

Le jeu « réalités du travail » (<https://www.anact.fr/le-jeu-les-rps-dans-le-document-unique>) qui permet d'animer des groupes de travail, de nombreuses vidéos et échanges avec les acteurs décisionnaires (recteurs, DRH, haut encadrement académique...) ainsi qu'un nombre important de formations participent d'une vaste campagne de déploiement et de transfert au niveau national.

Un site internet spécifique et élargi à l'ensemble de la fonction publique est aussi créé en partenariat avec la MGEN : <https://www.santetravail-fp.fr>

⚡ Ce qu'on retient ⚡

Une démarche d'une telle envergure nécessite une participation active de toutes les parties prenantes, au niveau national comme au niveau local. Ce qui pouvait paraître fastidieux au plan national s'est avéré opérant au niveau local : en multipliant les expérimentations locales, le niveau national a été activé.

La méthode de la situation-problème est devenue peu à peu une méthode de référence en interne pour travailler sur l'amélioration des conditions de travail.

⚡ Où en est-on à l'heure de la crise sanitaire ? ⚡

Dans le contexte de crise sanitaire, les thématiques travaillées dans le cadre du partenariat ont été réorientées. L'Anact et la DGRH du ministère ont investi le thème du retour d'expérience de la crise sanitaire. Un travail avec le CHSCT ministériel a été initié fin 2020 et un dispositif national de travail sur ce thème a été lancé en avril 2021.

Sept structures de l'enseignement scolaire et de l'enseignement supérieur sont actuellement accompagnées par le réseau Anact-Aract. Ce dispositif est suivi et impulsé dans le cadre du dialogue social ministériel au sein du CHSCT ministériel.

L'Anact a dans un premier temps formé le CHSCT ministériel sur la méthode du retour d'expérience (novembre 2020) et a animé un groupe de travail autour du CHSCT pour adapter la méthode aux spécificités de fonctionnement du ministère (janvier 2021). Le transfert méthodologique pour appuyer les établissements s'est également traduit par la co-animation Anact-DGRH d'un cycle de webinaires à destination des conseillers de prévention pour livrer des points de repère sur la méthode du retour d'expérience (décembre 2020). Le ministère a ensuite procédé à un appel à volontariat des structures pour expérimenter une démarche de retour d'expérience avec sept structures finalement retenues.



Pour aller plus loin,
contactez :

 Anact
 Fabien Francou
 f.francou@anact.fr

 Éducation Nationale
 Jean-Paul Tenant, conseiller de prévention ministériel
 jean-paul.tenant@education.gouv.fr

Q CAS 3 : Des accords pour investir sur l'humain

GRUPE CAISSE DES DÉPÔTS

 National
 Investisseur & établissement public
 31 000 salariés

#TÉLÉTRAVAIL

#ACCORDQVT

#ARTICULATION

En amont de la pandémie, la CAISSE DES DÉPÔTS avait entrepris une démarche QVT dans laquelle une large place est faite à la mise en place du télétravail. Pour le formaliser et cadrer sa démarche, un accord QVT est négocié et mis en œuvre avant même la crise sanitaire. Un coup d'avance pour cet établissement public comptant un grand nombre d'agents.

La Caisse des Dépôts a signé un accord qualité de vie au travail le 1er septembre 2020. Cet accord, à durée indéterminée, fait suite à un premier accord QVT, signé en 2016 pour une durée de 3 ans. Dans un contexte de forte transformation, il est plus particulièrement centré sur l'inclusion et le soutien des collectifs. Il est complété par un avenant à l'accord sur le télétravail de 2011, signé lui aussi le 1er septembre 2020. Cette concomitance de dates n'est pas un fait du hasard : le télétravail est conçu comme partie intégrante de la QVT et quelques mois avant la crise sanitaire, c'est un vrai point d'appui pour l'organisation et le soutien des collectifs.

Qu'ont-ils fait ?

La démarche QVT est organisée en trois niveaux. Le premier vise à ce que chacun se « sente bien » dans son travail, grâce à un sens partagé du travail, des relations interpersonnelles de qualité, ainsi que des méthodes et un environnement de travail stimulants. Le deuxième niveau est orienté vers l'aisance dans son métier, la confiance en l'avenir professionnel grâce à la transmission des savoirs, une reconnaissance de toutes les compétences et une inclusion professionnelle renforcées. Ces deux niveaux sont complétés par un troisième qui porte sur l'articulation professionnelle et personnelle, notamment avec la mise en œuvre du télétravail.

Avec quels leviers ?

Le nouvel accord QVT repose sur une base de dispositions pérennes associées à la mise en place de plans de progrès triennaux (voir encadré). Cette organisation permet d'inscrire la démarche dans le long terme tout en gardant la souplesse nécessaire pour s'adapter aux nouveaux enjeux et besoins. « Par cet accord, la Caisse des Dépôts place la QVT au centre de ses politiques sociales à l'égard des collaborateurs, comme fondement de son efficacité collective et de sa cohésion. Un engagement fort qui garantit notamment le caractère socialement responsable des démarches de transformation menées en interne » souligne Corinne Denel, responsable RH du groupe.

Pour quels effets ?

« Le télétravail a été conçu comme une modalité d'organisation du travail souligne encore Corinne Denel. Pour cela, sa mise en œuvre doit être définie d'un commun accord au sein des collectifs de travail et son accès doit être simplifié (dématisation de la demande, suppression de l'avenant au contrat de travail...). »

Outre ces mesures, une nouvelle modalité de télétravail – ponctuelle – est désormais proposée, suite aux retours d'expériences réalisés après les confinements. En alternative au télétravail

régulier (cycle hebdomadaire de 1 à 3 jour[s]), les agents peuvent opter pour une enveloppe de 45 jours mobilisable tout au long de l'année... Mais non reportable à l'année suivante.

Afin d'élargir l'accès au dispositif, un effort d'investissement a été accompli afin que l'ensemble des agents bénéficient d'un ordinateur et d'un téléphone portables. Point fort : la prise en compte de la dimension collective du télétravail, pour qu'il ne se limite pas à la juxtaposition de demandes individuelles.

⚡ Ce qu'on retient ⚡

L'accord QVT est structuré pour donner la priorité aux enjeux du travail.

Le télétravail est « conçu comme un mode d'organisation du travail » : ses modalités de mise en œuvre sont définies d'un commun accord au sein des collectifs de travail.

⚡ Cinq axes de progrès sur 2020-2022 ⚡

- 1 Être à l'écoute des collaborateurs, donner sens et confiance : développer des retours d'expérience et dialogues collectifs, sensibiliser l'ensemble des collaborateurs au feedback, établir des parcours de formation obligatoire pour les primo-managers, écouter et mesurer régulièrement le climat social.
 - 2 Renforcer les collectifs de travail : mieux intégrer des nouveaux arrivants, les tutorer, donner des jours de mission pour les projets collectifs, instituer un recours naturel à la médiation grâce à des médiateurs internes, accompagner des personnes éloignées de l'emploi ou de retour de longue maladie, élargir la couverture santé aux apprentis.
 - 3 Améliorer le cadre de vie et d'équipement au travail, sur site et à distance.
 - 4 Accroître la capacité d'adaptation de l'organisation et des rythmes de travail, tout en respectant le droit au repos et à la déconnexion ; simplifier les nouvelles modalités de télétravail, mettre en œuvre des leviers pour mieux appréhender la charge de travail et le droit à la déconnexion.
 - 5 Soutenir l'exercice de la parentalité et de la solidarité familiale, pérenniser la semaine de 4 jours, offrir 100 berceaux en crèche minimum, assouplir le congé de naissance, accompagner et soutenir les aidants familiaux, élargir les aides au logement locatif (pour les jeunes notamment).
- L'égalité professionnelle femmes/hommes, la diversité et l'insertion des personnes handicapées sont pris en compte dans des accords dédiés. Les axes de progrès 3 et 4 sont étroitement reliés au développement du télétravail, auquel le nouvel accord offre un accès simplifié et élargi.



Pour aller plus loin,
contactez :

 Anact
 Anne-Marie Nicot
 am.nicot@anact.fr

 Caisse des dépôts
 Corinne Denel, Responsable RH Groupe, Coordination des dispositifs d'accompagnement et de prévention de santé au travail
 corinne.denel@caissedesdepots.fr

 Caisse des dépôts
 Véronique Guillaneuf Responsable projets QVT Innovation sociale et Qualité de vie au travail
 veronique.guillaneuf@caissedesdepots.fr

CE QUE L'ON EN RETIENT



DÉCRYPTAGE

Entre innovation publique et qualité de vie au travail : quels liens ? quelles différences ?

Lab, démarches design, démarche de qualité de vie au travail (QVT)... comment s'y retrouver dans le paysage de la « transformation publique » ? Lors d'une séance de travail du groupe, la question de l'innovation publique et de ses liens avec la QVT a fait l'objet d'une réflexion. Décryptage de démarches qui se veulent innovantes, dans ce qu'elles peuvent transformer « socialement » par l'amélioration des conditions de travail et dans leur déploiement méthodologique.

🔦 Définitions

Les « lab » et « démarches design » sont des méthodes mobilisées dans le cadre de l'innovation publique aujourd'hui largement soutenues comme moyen de « transformer l'action publique », afin d'améliorer le service rendu à l'utilisateur ou d'améliorer les conditions de travail.

La Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP) définit l'innovation comme un mouvement fait d'initiatives concrètes, visant tant l'amélioration des relations aux usagers que le fonctionnement interne des administrations. Les finalités de ces actions sont : amélioration de la qualité de service, accompagnement du changement, développement de l'administration numérique... Ces actions reposent sur de nouvelles méthodes de conception des politiques publiques : design, prototypage de services publics, co-conception avec les parties prenantes, écoute des usagers....

La QVT, définie dans le préambule de l'accord national interprofessionnel de 2013, est à la fois une finalité (1er paragraphe) et une démarche (2ème paragraphe).

📄 Points communs et différences

Les démarches d'innovation publiques présentent souvent des points communs importants avec les démarches QVT. Elles permettent de partir du terrain en mettant les agents en position d'acteurs sur des questions concrètes. Par là même, elles font leviers pour sortir du modèle descendant de transformation des services et dépasser les objets classiques du dialogue social.

Tout comme les démarches QVT, elles accordent une large place à l'expérimentation en favorisant une certaine transversalité (par opposition au fonctionnement en silo) créant d'autres relations entre les agents et leur encadrement en développant leur « pouvoir d'agir ».

Enfin, elles sont le terreau du lien étroit entre qualité de service et qualité du travail, ce qui présente un double avantage : cela répond à une demande de sens de la part des agents (car le sens se construit à partir de situations concrètes) et cela améliore les relations avec les usagers/citoyens/etc. Les conditions de réussite sont aussi très proches (implication de la ligne hiérarchique, temps, etc.).

Les deux types de démarches comportent aussi des limites proches : se confronter à la question du « passage à l'échelle », pour que les améliorations ne restent pas limitées à un nombre restreint de personnes qui risqueraient de constituer des îlots en fort décalage avec le reste des services ; se limiter à la recherche de solutions peu coûteuses et faciles à mettre en œuvre au détriment d'une analyse plus fine pour construire une réponse plus globale.

Différence majeure entre les démarches d'innovation et la QVT : La place respective des usagers et des agents. Les démarches « QVT » sont généralement construites par les acteurs de la prévention et des RH ; elles impliquent fortement les agents mais rarement les usagers.

Dans une logique « RH », elles cherchent à embarquer le management dans les démarches participatives et à s'appuyer sur le dialogue social pour construire les dispositifs QVT.

Les démarches « innovation » sont, elles, généralement issues d'autres sphères, services « innovation », « qualité » ou « performance des organisations ». Partant de la qualité de service, elles prennent en compte d'abord les besoins des usagers.

La participation des agents, de l'encadrement ou des acteurs du dialogue social est donc très variable selon les démarches.

⚙️ Des convergences peuvent-elles être envisagées entre QVT et démarches d'innovation ?

Cela dépend du projet que ces démarches visent à servir et des acteurs qui sont associés à leur conduite. Une étude de l'INET (Institut National des Etudes Territoriales) a abordé un sujet proche, la construction des politiques publiques en associant les usagers et les agents, sur la base de cas concrets.

Il ressort notamment de ces travaux différents facteurs de réussite :

- la qualité de l'écoute et le climat de confiance au sein de l'organisation ;
- le niveau de responsabilisation des parties prenantes ;
- la fluidité de la circulation de l'information au-delà des niveaux hiérarchiques ;
- la capacité des décideurs à partager leur pouvoir et admettre que l'expertise peut être partagée ;
- la gestion du temps, afin de bien conjuguer les différents temps de l'utilisateur, de l'administration et du politique.

(...) Le chemin à accomplir implique avant tout de faire confiance, de responsabiliser et de professionnaliser les agents de proximité.



Pour aller plus loin, consultez :

Étude Institut National d'Etudes Territoriales (INET)

https://prismic-io.s3.amazonaws.com/mnt-prod/985446d6-9c04-4ca5-92aa-aaf68b632f69_OST_etude_22_elaborer_pol_publiques_cahier_2019.pdf

Éducation nationale : expérimenter une démarche de prévention des RPS

<https://www.anact.fr/education-nationale-experimenter-une-demarche-de-prevention-des-rps>

Éducation nationale : déployer une démarche de prévention durable à grande échelle

<https://www.anact.fr/education-nationale-deployer-une-demarche-de-prevention-durable-grande-echelle>

Plateforme Santé Travail Fonction Publique, méthode situation-problème

<https://www.santetravail-fp.fr/risques-psycho-sociaux/demarche/etape/la-methode-des-situations-probleme>

Le réseau Anact-Aract

Il se compose de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, l'Anact, établissement public administratif sous tutelle du ministère en charge du Travail, et d'un réseau de 16 Associations Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail, les Aracts.

Les Aract sont des associations de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'État – Anact et Ministère du Travail –, la Région et des ressources propres.

Plus de 200 collaborateurs contribuent à leur mission de service public. Le réseau Anact-Aract a pour vocation de mettre en capacité les salariés et les directions, plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour améliorer les conditions de travail dans un objectif partagé: concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique.

D'autres témoignages, outils et ressources du réseau Anact-Aract sont disponibles sur www.anact.fr

Pour rejoindre le club Qualité de Vie au Travail dans la fonction publique, quelques fiches contacts

Jean-Christophe MAUBOUSSIN

—
Chef du Bureau santé sécurité au travail

—
Secrétariat Général du Ministère de l'économie, des finances et de la relance (MEFR)

—
Jean-christophe.mauboussin@finances.gouv.fr

Solène LAMBERT

—
Direction des Ressources Humaines et Attractivité

—
Responsable du Département Développement RH – Accompagnement des Parcours Professionnels

—
AP-HP.Sorbonne Université Charles-Foix • Pitié-Salpêtrière Rothschild • Saint-Antoine • Tenon Trousseau/La Roche-Guyon

—
solene.lambert@aphp.fr

Hélène CORLAY

—
Responsable du pôle Qualité de Vie au Travail

—
DRH, Département Sécurité au Travail, Environnement et Politique Sociale

—
Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE)

—
helene.corlay@inrae.fr

Gaël GRIMARD

—
Chef du bureau RH2C Conditions de vie au travail, recrutement-formation, télétravail

—
Direction Générale des Finances Publiques (DGFiP)

—
gael.grimard@dgfi.fr

Gilles AYMAR

—
Chargé de Domaines Conseil, évaluation, prospective et partenariats

—
Centre ministériel de valorisation des ressources humaines - CEDIP (Secrétariat Général - DRH)

—
Ministères de la Transition écologique, de la Cohésion des territoires et de la Mer

—
Gilles.Aymar@developpement-durable.gouv.fr

Corinne DENEL

—
Responsable RH Groupe, Coordination des dispositifs d'accompagnement et de prévention de santé au travail

—
Groupe Caisse des Dépôts

—
corinne.denel@caissedesdepots.fr

Cette publication poursuit la collection du réseau Anact-Aract qui vise la capitalisation autour de cas d'entreprise et expérimentations menées dans différents secteurs. Thématique, elle apporte un nouveau regard et retour d'expérience sur les effets produits des expérimentations en matière de conditions de travail et de qualité de vie au travail. Directeur de publication : Richard Abadie, directeur général de l'Anact. Pilotage projet : Béatrice Sarazin (Anact, Département Capitalisation et Développement des Connaissances). Ont participé à la rédaction et la coordination de ce numéro : Anne-Marie Nicot, Béatrice Sarazin et Nicolas Fraix (Anact, Département Capitalisation et Développement des Connaissances) et Maroussia Krawec (Aract Ile-De-France), ainsi que l'agence Vraiment Vraiment pour la conception.