



PLEIN SENS

Démarche préliminaire d'anticipation des impacts

Synthèse de la phase 2

Volet Prévention

Novembre 2019

Préambule

Afin d'identifier le plus en amont possible les conséquences du projet de construction de l'Université Cible sur les conditions de travail de leurs personnels, les directions des quatre établissements concernés (l'Université Claude Bernard Lyon I, l'Université Jean Moulin Lyon 3, l'Université Jean Monnet de Saint-Etienne, l'École normale supérieure (ENS) de Lyon) et de la Communauté d'universités et établissements (COMUE) ont décidé de lancer une démarche préliminaire d'anticipation des impacts, conformément aux recommandations du MESRI en matière de prévention des risques professionnels dans des contextes de transformation des organisations. Le cabinet Plein Sens a été mandaté pour réaliser cette démarche dans le cadre du marché d'accompagnement à la construction de l'université cible (lot n°3 « conduite du changement »).

La démarche préliminaire d'anticipation des impacts est composée de deux volets :

- 1) **Un volet analyse sous la forme d'un rapport** posant une première anticipation des impacts potentiels du projet sur les conditions de travail des personnels administratifs, diffusé à la fin du mois de septembre 2019
- 2) **Un volet prévention sous la forme de la présente synthèse** des axes de prévention à renforcer ou développer pour préserver les conditions de travail des personnels administratifs

La présente synthèse a été réalisée par le cabinet Plein Sens suivant une méthodologie participative d'implication de personnels dans des ateliers collectifs. Elle vise une qualification des axes de prévention à renforcer ou développer pour préserver les conditions de travail des personnels administratifs sur la base d'une expression large de ces derniers.

Cette synthèse est valable quelles que soient les orientations prises en matière d'organisation puisqu'elle décrit les différentes dimensions des conditions de travail actuelles des agents qui devront être préservées dans le processus de transformation. Elle pourra en outre être exploitée dans les travaux à venir sur le design des organisations transitoires et cibles et dans les plans d'accompagnement des personnels qui pourront être mis en place.

Le présent document, annexé au rapport d'analyse a pour objectif d'informer les membres des CHSCT dans le cadre de leurs prérogatives (Décret n°82-453 du 28 mai 1982). Il s'agit ici de la première étape d'une démarche continue de prévention, qui devra permettre *in fine* l'identification d'actions dédiées notamment à l'accompagnement des agents vers la mise en place de l'organisation cible définie, relevant de la responsabilité de l'employeur.

La réalisation à venir d'une expertise CHSCT viendra par ailleurs compléter la lecture des impacts potentiels du projet sur les conditions de travail des personnels administratifs. A date, le cahier des charges de l'expertise est en cours de validation.

Sommaire de la synthèse

SECTION 1

Rappels et chiffres clés de la démarche préliminaire d'anticipation des impacts

- 1.1 Présentation des volets de la démarche préliminaire d'anticipation des impacts
- 1.2 Chiffres clés de la démarche préliminaire d'anticipation des impacts

SECTION 2

Synthèse des axes de prévention projet issus de la phase 2 de la démarche

- 2.1 Présentation des matériaux et grands résultats
- 2.2 Synthèse des axes de prévention projet inter-établissement

SECTION 3

Rappels des recommandations de la phase 1 et recommandations complémentaires

- 3.1 Rappel des axes d'approfondissement pour les politiques de prévention formulés à l'issue de la phase 1 de la démarche
- 3.2 Recommandations complémentaires : leviers de prévention et modalités de travail pour la mise en œuvre des conclusions de la démarche

ANNEXE

Méthodologie de la phase 2 de la démarche préliminaire d'anticipation des impacts

Section 1

Rappels et chiffres clés de la démarche préliminaire d'anticipation des impacts

La démarche préliminaire d'anticipation des impacts en synthèse

1

VOLET ANALYSE UN RAPPORT

Le rapport d'analyse est basé sur **une analyse documentaire** (notamment le DOS publié en mai 2019) et **des entretiens individuels** avec un échantillon de directeurs métier de chaque établissement.

Il vise l'anticipation des impacts potentiels du projet sur les conditions de travail des personnels administratifs et la proposition d'axes de prévention. Il s'agit d'un premier rapport d'analyse qui est appelé à être actualisé régulièrement tout au long du projet, à mesure que l'organisation sera précisée.

Le rapport est destiné à informer les CHSCT en vue du passage du DOS révisé devant les CA en octobre.

2

VOLET PRÉVENTION UNE SYNTHÈSE

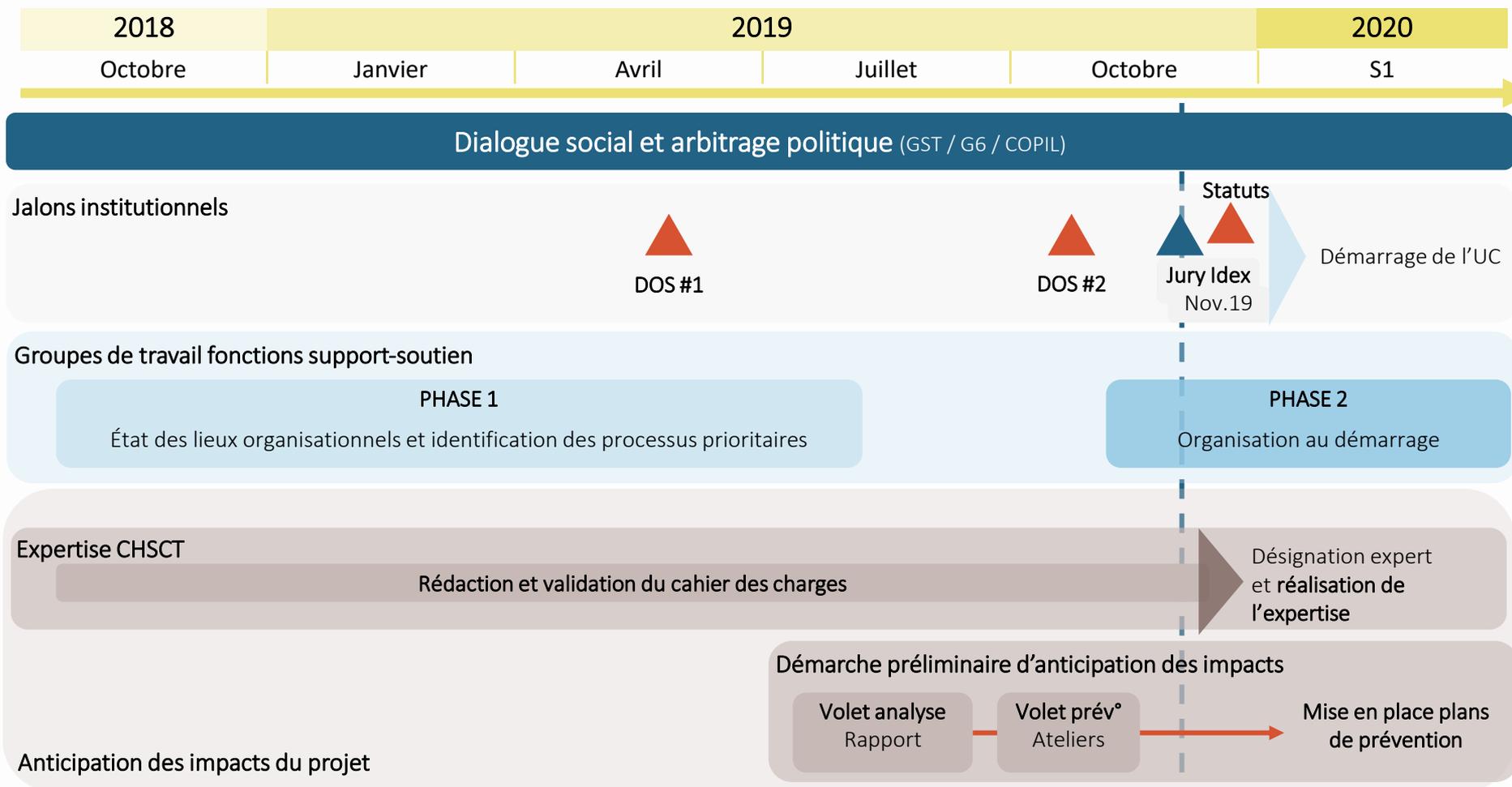
Des ateliers collectifs sont **organisés à la suite de la rédaction du rapport** pour couvrir un périmètre métier plus large (jusqu'à 500 personnes toutes catégories pourront être mobilisées, académiques et administratifs confondus) et pour **approfondir les axes de prévention et les points de vigilance** contenus dans le rapport.

Les ateliers visent à identifier les différentes dimensions des conditions de travail qui devront être préservées dans le processus de transformation. Une synthèse sera produite à l'issue des ateliers précisant la nature des accompagnements nécessaires pour chaque catégorie de personnels. Elle sera valable quelles que soient les options d'organisation prises et pourra être exploitée dans les travaux à venir de design des organisations transitoires et cible.



DÉMARCHE PRÉLIMINAIRE D'ANTICIPATION DES IMPACTS

Contexte de réalisation de la démarche préliminaire d'anticipation des impacts



Chiffres clés de la démarche

408 PERSONNES* mobilisées dans la démarche préliminaire d'anticipation des impacts **entre le 08/07 et le 18/10**

24 directeurs métier reçus en entretien
11 ateliers collectifs
15 animateurs internes
364 participants mobilisés pour les ateliers collectifs

UNE DÉMARCHE ENGAGÉE
FIN JUIN 2019

> 3 400
expressions

Jusqu'à **3** animations hors établissement d'origine
entre **1 & 5** ateliers animés par animateur

**408 personnes : 24 directeurs métier dont 4 ont fait partie des 15 animateurs; 363 participants aux ateliers; 5 DGS et 5 assistantes sans le concours desquelles l'organisation de la démarche n'aurait été possible.*

Section 2

Synthèse des axes de prévention
issus de la phase 2 de la
démarche

Présentation des matériaux et grands résultats

Présentation des matériaux

Les premiers axes formulés à l'issue de la phase 1 ont été approfondis et synthétisés par le cabinet Plein Sens à partir d'ateliers ayant impliqué des personnels de chaque établissement concerné ainsi que des animateurs internes. Ces derniers auront l'opportunité d'ajuster au plus près de la diversité des populations, des mesures de prévention pertinentes et efficaces dans le cadre du projet. Les ateliers collectifs ont par ailleurs permis aux participants de s'exprimer sur le projet de transformation en cours.

- **La synthèse établissement est composée de deux matériaux, correspondant aux deux séquences de travail des ateliers collectifs :**

Séquence de l'atelier	1 / Expression des participants sur le projet de transformation	2 / Les conditions d'un travail de qualité
Livrable	Thématisation du matériau brut de sortie d'atelier*	Synthèse des axes de prévention*
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">• Informer la gouvernance et les acteurs de la prévention• Alimenter un plan de communication adapté	<ul style="list-style-type: none">• Alimenter un plan de prévention adapté aux besoins• Alimenter la conception des organisations futures

Ces documents sont mis à la disposition des acteurs de la prévention et de la gouvernance.

- **La synthèse projet inter-établissement**

Il s'agit de la consolidation des axes de prévention partagés entre les établissements concernés par la démarche. Elle vise l'alimentation d'un plan de prévention au niveau de l'université cible. Elle est présentée dans ce document.

**Les matériaux présentés garantissent l'anonymat des participants. Les contributions de ces derniers ont été retranscrites de manière « brute » sans reformulations et représentent ainsi les propos des participants.*

Appréhension du projet de transformation : des préoccupations convergentes, des réponses spécifiques

La première séquence de travail des ateliers collectifs visait un temps d'expression des participants sur le projet de transformation sous deux angles :

- « Ce que je sais du projet »
- « Ce que j'en attends »

Chaque participant a pu rédiger autant de contribution (ou post-it) qu'il ou elle le souhaitait. Les contributions devaient ensuite être réparties sur une matrice précisant le niveau d'influence que les participants imaginent avoir sur la contribution en question : est-ce que cet élément est « à notre main », est-ce que l'on peut « l'influencer » ou bien n'est-il « pas à notre main » ? L'enjeu de l'animation étant de sonder le niveau d'appropriation des participants, leur compréhension du projet ainsi que leurs attentes. La réalité de l'animation a amené cette séquence à être l'occasion de partager les craintes et interrogations liées au projet.

Le matériau récupéré à la fin des ateliers de chaque établissement a été thématiqué par le cabinet pour en faciliter la lecture mais les contributions n'ont pas été reformulées, il s'agit de l'expression « brute » des agents. Cette expression est le fruit des représentations personnelles des participants. Les contributions ne visent pas la préemption de modèles d'organisation mais simplement l'expression d'un avis sur la question, une formulation d'attentes et la perception individuelle de changements potentiels. Ce matériau est mis à la disposition de la gouvernance et des acteurs de la prévention afin d'apporter un éclairage spécifique à chaque établissement.

Le traitement des contributions a amené les regroupements thématiques suivants :

CE QUE LES PARTICIPANTS SAVENT DU PROJET	CE QU'ILS EN ATTENDENT
<ul style="list-style-type: none">• Son périmètre et son contexte de réalisation *• Ses raisons d'être, les objectifs poursuivis *• Les critiques, tensions et interrogations qu'il suscite• La manière dont il est conduit• Ses conséquences perçues compte tenu des informations disponibles	<ul style="list-style-type: none">• Une organisation cible pertinente et équitable qui a du sens• La préservation des acquis, de ce qui fonctionne aujourd'hui• De la transversalité, du partage, de la communication, un sentiment d'appartenance• Des conditions d'emploi et de travail améliorées et équitables, une meilleure gestion des carrières• Des opportunités pour les usagers• Des opportunités collectives, au niveau de l'établissement• Une conduite du projet avec une communication plus régulière et transparente, l'implication des agents et usagers, l'explicitation du sens du projet• Des réponses aux interrogations et remarques diverses

** Ces deux catégories sont les plus homogènes en matière de contributions (plusieurs fois les mêmes idées). Le périmètre est globalement bien identifié (les établissements impliqués) tandis que les raisons d'être et objectifs poursuivis par le projet peuvent être résumés en deux items principaux : la visibilité internationale et l'acquisition de moyens supplémentaires permis par l'Idex.*

Conditions de travail : des préoccupations convergentes entre les établissements

La seconde séquence de travail des ateliers collectifs visait la qualification des conditions de travail à préserver ou développer pour garantir un travail que les participants jugent de qualité, *dans l'absolu*. À partir de situations réelles de travail de leur choix, les participants ont été invités à prendre du recul sur les différents éléments qui leur ont permis, dans cette situation, de « faire du bon travail », d'être en situation de réussite au travail ou bien au contraire, ce qui leur a manqué pour être en situation de réussite. L'animation en entonnoir permettait *in fine* de décrire des conditions générales détachées des situations de travail réel, de les mettre en commun au niveau de la table puis de les répartir dans les différentes dimensions de la grille d'analyse des conditions de travail.

Sont présentées page suivante les contributions des participants de l'établissement telles que réparties durant les ateliers, avant traitement par le cabinet. Ce matériau brut permet d'identifier les dimensions des conditions de travail qui ont été le plus souvent sollicitées par les participants. Il s'agit en quelque sorte de « ce qui compte le plus pour être en capacité de réaliser un travail de qualité » selon les participants.

Une précaution de lecture s'impose. En effet, les participants ont été amenés à réfléchir aux conditions d'un travail de qualité sur la base de situations de travail réel (cf. annexe méthodologique). Or les dimensions « conditions d'emploi », « environnement physique de travail » et « horaires et régime de travail » sont des dimensions moins spontanément mobilisées car moins « visibles » dans l'activité réelle et quotidienne.

Ces dimensions ont par contre été fréquemment mentionnées dans la séquence d'expression sur le projet de transformation. Elles sont en effet souvent l'objet d'interrogations non encore réglées à date et cristallisent des points de crispation qui doivent être éclairés par la gouvernance.

Conditions de travail : des préoccupations convergentes entre les établissements

Répartition des contributions « brutes » des participants dans les différentes dimensions des conditions de travail :

	LYON 1		LYON 3		UJM		ENS		COMUE	
DIMENSIONS DES CONDITIONS DE TRAVAIL (nb. post-it)	530	%	387	%	278	%	305	%	281	%
<i>interactions et coopérations</i>	76	14,3%	73	18,9%	44	15,8%	51	16,7%	65	23,1%
<i>management</i>	85	16,0%	63	16,3%	50	18,0%	46	15,1%	42	14,9%
<i>activités et organisation du travail</i>	77	14,5%	55	14,2%	29	10,4%	51	16,7%	39	13,9%
<i>outils et process</i>	75	14,2%	53	13,7%	30	10,8%	33	10,8%	41	14,6%
<i>sens du travail</i>	55	10,4%	36	9,3%	36	12,9%	30	9,8%	26	9,3%
<i>évolution des compétences</i>	49	9,2%	33	8,5%	22	7,9%	29	9,5%	22	7,8%
<i>intensité complexité et charge de travail</i>	29	5,5%	19	4,9%	21	7,6%	18	5,9%	20	7,1%
<i>conditions d'emploi</i>	40	7,5%	19	4,9%	18	6,5%	14	4,6%	9	3,2%
<i>environnement physique de travail</i>	24	4,5%	24	6,2%	14	5,0%	19	6,2%	12	4,3%
<i>horaires et régime de travail</i>	20	3,8%	12	3,1%	14	5,0%	14	4,6%	5	1,8%

* Les pourcentages indiquent ce qui a été le plus abordé compte tenu de la nature de l'exercice. Se reporter aux définitions des conditions de travail en annexe.

Les enjeux du projet U-cible Lyon-Saint-Etienne

Les participants ont remonté des préoccupations convergentes à la fois au sujet du projet de transformation et des conditions de travail à garantir pour réaliser un travail de qualité.

De l'analyse des matériaux, le cabinet retient les enjeux suivants pour le site Lyon-Saint-Etienne :

- La nécessité de formuler un projet politique clair qui dépasse les notions financières ou de visibilité internationale pour décrire un véritable projet pour l'administration qui précise la plus-value des personnels administratifs et se recentre sur les préoccupations concrètes des administrations et le rôle qu'elles peuvent jouer dans ce projet, trop souvent hors sol à ce stade. Mais aussi un projet politique qui précise l'opportunité du rapprochement pour les premiers usagers des établissements : les étudiants et les chercheurs
- Une volonté forte des participants de travailler en transversalité et de se rencontrer avec un enjeu d'apaisement des craintes au sujet de cultures administratives perçues comme différentes mais aussi un enjeu de design d'organisations qui s'imprègnent du meilleur de chaque établissement
- L'opportunité de penser un modèle managérial innovant qui revisite le rôle et les missions des administratifs, des enseignants-chercheurs et des politiques dans une logique de décloisonnement et de simplification, logique décisive dans le cadre du projet Lyon-Saint-Etienne compte tenu de son ampleur, inédite dans le paysage de l'ESR français
- Au vu de la taille du futur établissement, un enjeu évident d'accompagnement des parcours professionnels de l'ensemble des agents avec une politique RH et de prévention à l'avant-garde des évolutions métier qui seront pour partie induites par la réorganisation mais qui auraient également lieu indépendamment du projet
- Enfin, un enjeu de mobilisation des équipes sur le site de Lyon-Saint-Etienne et la nécessité de créer un véritable sentiment d'appartenance dans une organisation inclusive dans laquelle tous les agents se retrouveraient et non une organisation cible perçue parfois comme « une organisation des plus gros qui écraserait les plus petits »

Synthèse des axes de prévention projet inter-établissement

Synthèse des axes de prévention projet inter-établissement (1/2)

Le cabinet formule le constat selon lequel les axes de prévention formulés par établissement sur la base des contributions des participants sont sensiblement les mêmes d'un établissement à l'autre. Ce constat semble peu étonnant compte tenu du secteur d'activité similaire, des modes de fonctionnement soumis aux mêmes pratiques et aux cultures administratives globalement proches. Dans le cadre de la démarche préliminaire d'anticipation des impacts, parti a été pris de présenter une synthèse projet au niveau de l'université cible, garantissant une meilleure lisibilité aux membres des CHSCT et de la gouvernance ainsi qu'une meilleure opérationnalité du livrable.

Modalités de production de la synthèse projet inter-établissement

Le matériau brut de sortie d'atelier a été thématiqué par le cabinet établissement par établissement afin d'associer aux contributions des participants une lecture experte en matière d'analyse du travail et de prévention. Le regroupement des contributions au sein de grandes familles thématiques a permis la formulation d'axes de prévention.

Ces derniers sont globalement les mêmes pour l'ensemble des établissements concernés par la démarche. Le cabinet a donc repris chaque axe de prévention identifié par établissement pour associer à chacun d'entre eux un résumé des contributions de l'ensemble des participants, tous établissements confondus. La synthèse des axes de prévention inter-établissement est proposée aux pages suivantes*.

Les synthèses par établissement sont quant à elles mises à la disposition des acteurs de la prévention. Elles recensent, pour chaque établissement, l'ensemble des contributions « brutes » des participants afin de préciser les objets plus précis et spécifiques que les participants ont pu partager. Ce matériau devrait permettre de travailler à la définition d'actions précises au sein de chaque établissement. De fait les axes de prévention projet inter-établissement peuvent être lus au niveau projet mais aussi au niveau établissement, moyennant des objets de travail concrets spécifiques d'un établissement à l'autre et contenus dans les synthèses établissement. **Il est possible d'affirmer qu'en matière de conditions de travail, l'ensemble des participants, tous établissements confondus, formulent des natures de besoins comparables.**

** Les items explicitement relatifs aux populations enseignant-chercheurs ne s'appliquent pas à la Comue.*

Synthèse des axes de prévention projet inter-établissement (2/2)

Les axes de prévention sont présentés par dimension des conditions de travail, suivant ainsi la grille d'analyse mobilisée pour l'ensemble de la démarche préliminaire d'anticipation des impacts. Chaque page présente en titre l'intitulé de la dimension des conditions de travail au sein de laquelle des pistes de prévention sont proposées. La dimension « activités et organisation du travail » ainsi que « interactions et coopérations » a été regroupée, plusieurs axes croisant ces deux dimensions. Idem pour les dimensions « conditions d'emploi » ainsi que « horaires et régimes de travail ».

Les axes ne sont pas priorisés car l'indicateur du nombre de contributions par axe ne permet pas, selon nous, d'apprécier la priorité ou la criticité de chacun des axes de prévention. Ils permettent néanmoins de détourner les grands champs d'intervention qui devront être investis dans le cadre du projet de transformation, première étape nécessaire à tout plan d'actions qui pourra être déployé en concertation étroite avec les membres des CHSCT.

Le travail d'ordonnancement devra être réalisé dans le cadre des réflexions à mener sur les plans de prévention établissement et inter-établissement que nous proposons de confier aux équipes de prévention et des ressources humaines, dans un cadre méthodologique qui sera travaillé avec ces derniers à la fin du mois de novembre au cours d'un séminaire de clôture de la phase 2. Ce cadre méthodologique devra en outre permettre une articulation avec les conclusions et recommandations qui seront formulées à l'issue de l'expertise RPS et qui devraient permettre aux acteurs de la prévention d'affiner la priorisation des actions à mener.

L'enjeu de la synthèse est ici de proposer une vision d'ensemble des champs de prévention qui devront être couverts dans le cadre du projet pour garantir le maintien voire le développement des conditions de travail des personnels administratifs.

ACTIVITES ET ORGANISATION DU TRAVAIL

INTERACTIONS ET COOPERATIONS

Axe de prévention	Précisions Synthèse des contributions participants
<p>Identifier, préserver ou améliorer les modes de fonctionnement existants pour concevoir les organisations futures</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conserver certaines spécificités, activités ou compétences: affectations, missions, équipes, management de proximité, expertise, horaires, programmes scolaires, diversité des activités, identité établissement, suivi des formations et insertion professionnelle, conditions de travail, proximité géographique des outils, des usagers et des équipes, budget, soutien politique, relations au travail, avantages sociaux, horaires, pouvoir d'agir, organisation existante • Améliorer l'organisation existante : création ou centralisation de services, mutualisation de tâches, limitation des intermédiaires, rentrée scolaire, demandes des usagers, suivi des dossiers d'inscription, efficacité des réunions, charge administrative des EC, organisation des services • Définir et anticiper les organisations futures
<p>Impliquer et favoriser la contribution de l'ensemble des agents (encadrants et non encadrants) et des usagers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Associer tous les acteurs à la co-construction des projets ou de l'organisation du travail (agents, managers, étudiants) • Développer un management participatif <p>➔ écoute, dialogue, concertation, consultation, réunions participatives, co-construction des solutions</p>
<p>Clarifier les rôles, missions et tâches et faciliter l'identification des interlocuteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et connaître les interlocuteurs internes et externes pertinents, les référents, personnes ressource et les compétences ; disposer d'organigrammes fonctionnels et structurels à jour, co-construire une organisation matricielle horizontale et verticale, nommer des responsables de projet • Clarifier les périmètres d'action de chacun au sein des services et entre services (ex entre services centraux et composantes ou unités de recherche; rôle du manager et des politiques) et le communiquer aux étudiants.

Les axes de prévention présentés dans la colonne de gauche sont le fruit de l'analyse du cabinet à partir des contributions brutes des participants, résumées dans la colonne « précisions »

ACTIVITES ET ORGANISATION DU TRAVAIL

INTERACTIONS ET COOPERATIONS

Axe de prévention	Précisions Synthèse des contributions participants
<p>Développer les collectifs de travail et la transversalité en partageant notamment les besoins et contraintes des différents interlocuteurs et en favorisant la dynamique projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les collectifs de travail : favoriser les temps d'échange et le partage de pratiques, la réflexivité, organiser la cohésion d'équipe, l'entraide et l'équité de traitement, le travail d'équipe vers un but commun, la communication formelle et informelle • Développer la transversalité : connaître le travail et les compétences des autres ainsi que leurs contraintes, organiser les interactions et coopérations entre services, le partage de compétences et des outils, permettre une disponibilité et une réactivité, favoriser le dialogue et le rapprochement des différents niveaux hiérarchiques pour une meilleure interconnaissance et synergie, la communication interne, externe et transversale • Encourager la dynamique projet
<p>Favoriser une communication interne et institutionnelle transparente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer avec clarté et transparence sur les évolutions professionnelles, sur les projets et les changements, sur les orientations stratégiques (réorganisations, université-cible, changements de rattachements, actualités, bilans d'activité, postes à pourvoir), en amont et selon différents canaux (oral, écrit) • Favoriser la communication interne, remontante et descendante (ex: temps d'échange) et la communication externe (ex: avec les usagers)
<p>Développer et organiser la coopération avec les acteurs externes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolider un réseau national et international (ex: coopérations inter-universités, partenariats)
<p>Faire dialoguer les mondes administratif, académique et politique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les interactions et coopérations entre administratifs et EC : harmoniser le service rendu aux usagers, améliorer le "travailler ensemble" (ex: organisation pédagogique, mutualisation des compétences, implication des EC dans les procédures administratives, anticipation des besoins), organiser la communication et le dialogue • Disposer d'un soutien politique, prendre en compte le cadre réglementaire

Les axes de prévention présentés dans la colonne de gauche sont le fruit de l'analyse du cabinet à partir des contributions brutes des participants, résumées dans la colonne « précisions »

OUTILS ET PROCESS

Axe de prévention	Précisions Synthèse des contributions participants
Clarifier, formaliser, communiquer sur et respecter les procédures et process	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser les procédures claires et accessibles (documentation, écrits, règles de service, fiches de procédures) • Communiquer sur les procédures pour qu'elles soient connues et comprises (ex: tuilage) • Appliquer les procédures et règles de travail
Actualiser, améliorer, simplifier et moderniser les procédures, process et outils	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à jour les procédures et outils (ex: SIRH, démarche d'installation en France) • Améliorer les procédures, process et outils, les rendre plus performants (ex : annuaire téléphonique, systèmes d'information partagée, intranet) • Simplifier les procédures et process, les alléger, réduire les délais de traitement (ex: délégation de signatures, circuits de décision, demande et étude des candidatures) • Moderniser les procédures (ex: dématérialisation, nouveaux supports vidéo, didacticiels, logiciels libres)
Harmoniser les procédures, process et outils	<ul style="list-style-type: none"> • Homogénéiser les procédures et process selon un accord partagé (ex: gestion financière, procédures qualité, politique générale de la logistique) • Mutualiser les outils (ex: outils RH, CRM commun, date d'extraction des données identique)
Définir de nouvelles procédures, de nouveaux process et outils adaptés aux pratiques réelles selon une démarche de coconstruction	<ul style="list-style-type: none"> • Définir de nouvelles procédures, de nouveaux process et outils (ex: accès aux plannings, procédure en cas d'absence, tableaux de suivi, processus interservices, écoute des usagers, gestion intégrée, règles de service, processus temporaires, procédures pour des projets transverses, cahiers des charges, ex: processus de décision, processus administratifs, logiciels libres) • Adapter les outils et procédures à la réalité et aux besoins du travail (fonctionnalités des logiciels, fiches de poste) • Co-construire les nouveaux processus et procédures

Les axes de prévention présentés dans la colonne de gauche sont le fruit de l'analyse du cabinet à partir des contributions brutes des participants, résumées dans la colonne « précisions »

OUTILS ET PROCESS

Axe de prévention	Précisions Synthèse des contributions participants
Clarifier les périmètres de responsabilité, organiser la disponibilité des décisionnaires et limiter la lourdeur des processus de décisions	<ul style="list-style-type: none">• Clarifier les périmètres décisionnels (ex: décideur et circuit de décision identifié, niveau d'arbitrage connu, information)• Simplifier les processus décisionnels (ex: proximité, disponibilité et réactivité des décideurs pour valider les dossiers administratifs et financiers, délégations de signatures, processus de validation simplifiés, arbitrages intermédiaires, subsidiarité)
Identifier les outils disponibles et être accompagné à leur utilisation	<ul style="list-style-type: none">• Identifier et connaître les outils, procédures et process, avoir une vision globale (ex: disposer de "Foires aux Questions, de notices d'emploi, partage inter-services)• Etre accompagné à leur utilisation (ex: disposer d'un service support, de référents, d'un appui technique réactif, anticiper dans l'organisation les nouveaux outils, disposer d'outils accessibles, organiser une suppléance, former et tutorer les nouveaux arrivants)

Les axes de prévention présentés dans la colonne de gauche sont le fruit de l'analyse du cabinet à partir des contributions brutes des participants, résumées dans la colonne « précisions »

INTENSITE, COMPLEXITE ET CHARGE DE TRAVAIL

Axe de prévention	Précisions Synthèse des contributions participants
Anticiper et cadrer l'activité de l'ensemble des acteurs pour mieux planifier, expliquer et réguler la charge de travail	<ul style="list-style-type: none">• Anticiper l'organisation et la charge de travail (ex: mettre en place un échéancier, planifier les réunions, organiser le tuilage et la gestion des absences, anticiper les modifications d'horaires, les pics d'activité, les besoins matériels et les moyens humains, les contacts inter-sites, les changements, les décisions, les recrutements, communiquer en amont sur les projets, lister les situations et les compétences, anticiper les cadences)• Cadrer l'activité (ex: définir et formaliser des objectifs clairs, réalistes, les prioriser, établir des cahiers des charges complets, des procédures)• Expliquer la charge de travail pour rassurer• Réguler la charge de travail (ex: organiser des décharges partielles, ajuster le volume de travail, les moyens humains et financiers, limiter le cumul de projets ou de fonctions, notamment pour les EC, mesurer la charge de travail pour prendre les mesures adaptées, s'organiser individuellement et collectivement, s'assurer de l'efficacité des réunions, veiller à une répartition équitable du travail, tenir compte des capacités de chacun)
Disposer des moyens humains, matériels et financiers nécessaires à la réalisation de l'activité	<ul style="list-style-type: none">• Disposer des moyens humains (ajuster les effectifs à la charge de travail, gérer les problèmes de recrutement des compétences adéquates et de choix des candidats, disposer de profils variés et complémentaires, développer les services internes pour limiter le recours aux prestataires, embauche de titulaires, avoir un investissement des composantes)• Disposer des moyens matériels et financiers nécessaires (ex: disposer des EPI et des équipements de postes nécessaires, d'un budget alloué, de matériels et d'outils, de temps, d'information, prospecter)

Les axes de prévention présentés dans la colonne de gauche sont le fruit de l'analyse du cabinet à partir des contributions brutes des participants, résumées dans la colonne « précisions »

EVOLUTION DES COMPETENCES

Axe de prévention	Précisions Synthèse des contributions participants
Déployer des plans de formation pour tous et renforcer notamment la formation des encadrants (administratifs et enseignants-chercheurs)	<ul style="list-style-type: none">• Avoir une politique de formation continue, en adéquation avec l'activité• Former aux métiers et à leurs évolutions, dès la prise de poste (ex: formation continue en informatique, formations techniques liées aux cœurs de métier, aux procédures, au cadre réglementaire, accompagner au changement, formation à la fonction de DU, former aux recrutements, former les acteurs financiers, formation pour l'accompagnement des doctorants, être formé selon les situations réelles de travail)• Former aux outils, avec cas pratiques (ex: formation aux outils de gestion, aux outils informatiques, à l'outil de communication KSUP, maîtriser les logiciels)• Former au management (ex: à l'encadrement, à la fonction de direction, à la gestion des conflits, au management transversal, formation des HDR, des directeurs et des managers)• Former à des compétences transverses (ex: formations aux techniques de communication, à l'anglais, au développement personnel, à la gestion de projet, à la capacité d'adaptation, au savoir-faire relationnel et d'animation, formations à la carte, formation des managers à la gestion des ressources humaines, aux règles de gestion, développement de compétences personnelles)• Identifier le(s) bon(s) moment(s) pour former (ex: pas trop tôt, pas trop tard, pas dans l'urgence)• Disposer de formations internes et externes

Les axes de prévention présentés dans la colonne de gauche sont le fruit de l'analyse du cabinet à partir des contributions brutes des participants, résumées dans la colonne « précisions »

EVOLUTION DES COMPETENCES

Axe de prévention	Précisions Synthèse des contributions participants
<p>Accompagner les parcours professionnels selon des principes d'équité et de transparence : évaluation, montée en compétences , gestion de carrière et évolution des métiers (GPEC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner l'évolution des métiers (ex: entre polyvalence et spécialisation, développement des compétences métier, de compétences transverses, d'une politique de formation, accompagnement sur les nouveaux postes, entretiens professionnels utiles, permettre un choix des thématiques d'enseignement et de recherche) • Accompagner et dynamiser l'évolution des carrières (ex: monter en grade plus rapidement, faire évoluer les processus d'évaluation de carrière, par exemple avec des indicateurs pertinents ou une évaluation qui ne se fait pas par des pairs, donner des perspectives d'évolution de carrière, de promotion, de titularisation, faciliter l'évolution des carrières, notamment dans les labos ou en cas de conflit, permettre aux managers d'être acteurs du recrutement des agents, prendre en compte l'expertise) • Mettre en adéquation le statut, le poste et les compétences (ex: tenir compte des compétences et non uniquement du statut) • Avoir une politique RH lisible et équitable
<p>Reconnaître, valoriser les compétences et l'implication</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître et valoriser les compétences et l'implication des personnels administratifs et techniques, des EC (ex: par la hiérarchie, les collègues et les usagers ; dans la gestion des carrières et la politique RH ; tenir compte de l'investissement, des engagements, de l'expertise, des missions administratives des enseignants, récompenser la conscience professionnelle et la qualité du travail)

Les axes de prévention présentés dans la colonne de gauche sont le fruit de l'analyse du cabinet à partir des contributions brutes des participants, résumées dans la colonne « précisions »

SENS DU TRAVAIL

Axe de prévention	Précisions Synthèse des contributions participants
Développer le sentiment d'appartenance, renforcer la vision stratégique du projet de transformation et l'identification à un projet commun	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un projet commun (ex: objectifs communs, but de l'organisation, stratégie commune en recherche, en pédagogie et administration, identité professionnelle d'établissement) • Faciliter l'adhésion au changement (ex: en expliquant la démarche, en se préparant, en définissant le projet, en impulsant une politique de changement, en fédérant l'engagement existant) • Renforcer la vision stratégique (ex: soutien, reconnaissance et vision politique, vision à long terme) • Bénéficier de l'image de marque de l'université-cible
Identifier collectivement les finalités des activités pour donner du sens au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les enjeux et finalités de son travail pour y trouver du sens (ex: sentir l'utilité de son travail) • Conserver un pouvoir d'agir (ex: être impliqué, avoir un impact concret)
Organiser et piloter l'activité selon une approche usager, orientée service public	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre un service public de qualité (ex: satisfaire les usagers, conscience professionnelle, sens, réactivité et qualité du service rendu, usager au centre de l'organisation, adaptation des services aux étudiants, par exemple en termes de disponibilité, privilégier le contact direct aux usagers et l'écoute, favoriser la réussite étudiante et le confort, faciliter les passerelles pour les étudiants, avoir du temps pour rendre un service de qualité, être attentif au public sensible, accompagnement de l'utilisateur) • Faciliter l'accès au service pour l'étudiant (ex: regrouper les services en un seul lieu, orientation physique) • Impliquer les usagers dans la conception du service (ex: prendre en compte leurs besoins)

Les axes de prévention présentés dans la colonne de gauche sont le fruit de l'analyse du cabinet à partir des contributions brutes des participants, résumées dans la colonne « précisions »

CONDITIONS D'EMPLOI, HORAIRE ET REGIMES DE TRAVAIL

Axe de prévention	Précisions Synthèse des contributions participants
Assurer l'égalité de traitement entre les agents en harmonisant et en communiquant sur les conditions d'emploi, horaires et régimes de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Harmoniser favorablement les conditions d'emploi, horaires et régimes de travail (ex: rémunération, promotions, primes, congés, horaires, salaires, temps de travail, modalités de récupération) • Favoriser l'équité de traitement (ex: entre statuts – titulaires et non titulaires –, transparence sur les salaires, vigilance sur le statut des EC, paiement des heures supplémentaires, transparence et justice dans les mobilités internes, politique RH lisible)
Assurer une politique salariale attractive en adéquation avec l'activité et le marché de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Revaloriser les salaires pour garder et attirer les agents • Récompenser l'engagement (ex: primes pour surcharge de travail, contrat, salaire et primes au regard des compétences et des missions accomplies, adéquation entre catégories et fonctions réellement effectuées, dispositifs d'incitation à la performance)
Stabiliser et sécuriser les emplois et les équipes	<ul style="list-style-type: none"> • Pérenniser les contractuels pour limiter le turnover (ex: titulariser, convertir les CDI en CDD, éviter les externalisations) • Remplacer rapidement les agents en cas d'absence ou de départ
Proposer une politique d'action sociale diversifiée et avantageuse	<ul style="list-style-type: none"> • Conserver ou développer les avantages sociaux: disposer d'une mutuelle, de tickets restaurant, de lieux sportifs pour les personnels, de massages

Les axes de prévention présentés dans la colonne de gauche sont le fruit de l'analyse du cabinet à partir des contributions brutes des participants, résumées dans la colonne « précisions »

CONDITIONS D'EMPLOI, HORAIRE ET REGIMES DE TRAVAIL

Axe de prévention	Précisions Synthèse des contributions participants
<p>Adapter l'organisation du temps de travail à la nature des activités, reconnaître le volume et la diversité des horaires de travail, permettre une gestion du temps de travail responsabilisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter l'organisation pour limiter la surcharge (ex: moduler les horaires en cas de surcharge, réaliser son travail pendant ses horaires de travail) • Reconnaître les heures réelles de travail (ex: heures liées aux tâches administratives pour les EC, heures supplémentaires) • Identifier et reconnaître la diversité des horaires (ex: reconnaître les astreintes, respecter les différents régimes et horaires de travail dans un même service) • Adapter les horaires au service à rendre (ex: extension des horaires de la BU mais pas des services support associés) • Permettre une flexibilité horaire (ex: selon les missions, le poste, les besoins, la réalité du terrain, les spécificités métier, les contraintes des manipulations de recherche, envisager le forfait jour, maintenir la souplesse horaire) • Respecter l'organisation du temps de travail
<p>Développer et organiser le télétravail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer et organiser le télétravail (ex: accessible à tous, sans condition de km, ponctuellement, en cas de grève TCL, pour limiter les déplacements et concilier vie professionnelle et vie personnelle, mise à disposition du matériel, conserver le même cadre réglementaire)

Les axes de prévention présentés dans la colonne de gauche sont le fruit de l'analyse du cabinet à partir des contributions brutes des participants, résumées dans la colonne « précisions »

ENVIRONNEMENT PHYSIQUE DE TRAVAIL

Axe de prévention	Précisions Synthèse des contributions participants
Intégrer la variable géographique à l'organisation du travail : favoriser la proximité des équipes et/ou organiser le travail à distance et disposer des outils adéquats	<ul style="list-style-type: none">• Travailler sur un site géographique cohérent (ex: avoir une réflexion sur les formations, le positionnement des services centraux, l'emplacement des services)<ul style="list-style-type: none">○ Favoriser la proximité géographique (ex: des personnels d'un même service ou de services liés, des services techniques, des services de proximité, des équipements de recherche, des équipes projet, entre recherche et département, entre le lieu d'habitation et le lieu de travail ; pour préserver la communication informelle et éviter l'isolement géographique, pour plus d'agilité, pour tenir compte de la spécificité des fonctionnements, pour éviter les déplacements, pour augmenter/améliorer la coopération et les échanges)○ ... ou à l'inverse, conserver la possibilité d'un travail multi-sites• Développer des outils de travail collaboratifs à distance ou les moyens de travailler en multi-site (ex: organiser des systèmes de déplacement comme des navettes ou du covoiturage, avoir la possibilité de délocalisation temporaire pour effectuer un travail concentré, souplesse d'organisation, capacité à se déplacer, à réunir les différents acteurs pour les mobiliser - locaux à disposition, visio-conférence -, varier les lieux de réunions / formations)• Être vigilants sur la mobilité pour les étudiants

Les axes de prévention présentés dans la colonne de gauche sont le fruit de l'analyse du cabinet à partir des contributions brutes des participants, résumées dans la colonne « précisions »

ENVIRONNEMENT PHYSIQUE DE TRAVAIL

Axe de prévention	Précisions Synthèse des contributions participants
Disposer d'espaces de travail et d'outils adaptés à la nature des activités, veiller à la qualité des ambiances physiques de travail (réglementation, salubrité etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Disposer d'espaces de travail adaptés à la nature des activités (ex: qui favorisent la transversalité, la conduite de projet, l'accueil, le co-working et la convivialité, notamment avec les étudiants, à échelle humaine, accessibles, sécuritaires, limiter le nombre de personnes par bureau et les open spaces ou veiller à la confidentialité, avec suffisamment de place selon l'activité pour le rangement des dossiers, l'accueil des étudiants, suffisamment de salles de cours, de réunion et d'installations sportives pour un enseignement de qualité, des bureaux et matériels adéquats, des équipements de sécurité, des salles de pause, une signalétique adaptée, définir une politique de gestion du patrimoine de (re)mise en qualité des bâtiments et structures)• Améliorer les ambiances physiques de travail (ex: température acceptable, salubrité des locaux, propreté, luminosité, environnement de travail calme, bonne ergonomie des postes de travail,

Les axes de prévention présentés dans la colonne de gauche sont le fruit de l'analyse du cabinet à partir des contributions brutes des participants, résumées dans la colonne « précisions »

MANAGEMENT

Axe de prévention	Précisions Synthèse des contributions participants
S'appuyer sur les compétences internes et développer les latitudes décisionnelles de l'ensemble des agents (encadrants et non encadrants): autonomie, capacité d'agir confiance et responsabilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Conférer de l'autonomie dans le travail, développer la confiance de la hiérarchie et la responsabilisation (ex: marges de manœuvre dans la réalisation des tâches, souplesse dans l'organisation, confiance en l'équipe et en ses compétences, aux décisions des services, déléguer, pouvoir manager ses actions, être force de proposition, respecter l'autonomie de chacun, prendre des initiatives, par exemple pour résoudre un problème, confiance mutuelle, par exemple sur les notes de frais) • Identifier disposer de et s'appuyer sur les compétences métier (ex: prendre en compte, faire confiance et s'appuyer sur l'expertise des agents, savoir mobiliser les ressources terrain, utiliser son expérience professionnelle)
Développer et soutenir la fonction managériale à travers l'organisation du travail et l'accompagnement des encadrants	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les managers sur le plan organisationnel et individuel (ex: à prendre et communiquer des décisions, à affirmer son autorité et son rôle d'arbitrage, à s'imposer, à trancher sur un process adéquat, à dire non pour gérer les priorités, à déléguer, à piloter et accompagner des équipes, à adapter le management selon les collaborateurs, à convaincre et expliquer, définir le périmètre de décision et les missions des managers, leur donner les moyens de gérer leur équipe et une autonomie sur la prise de décision dans un cadre bien défini, permettre au manager d'être acteur dans le recrutement de ses agents et dans leur évolution professionnelle) • Avoir un appui politique (ex: appui de la direction, favoriser la disponibilité de la hiérarchie)

Les axes de prévention présentés dans la colonne de gauche sont le fruit de l'analyse du cabinet à partir des contributions brutes des participants, résumées dans la colonne « précisions »

MANAGEMENT

Axe de prévention	Précisions Synthèse des contributions participants
Accompagner et soutenir les équipes au quotidien : écoute, disponibilité, bienveillance et reconnaissance	<ul style="list-style-type: none">• Accompagner et soutenir les équipes au quotidien (ex: être en capacité de motiver les équipes et donner envie de s'investir sur le long terme, écouter, encourager, considérer, communiquer, faire confiance, soutenir, reconnaître et valoriser les agents, leurs compétences et qualités, le travail bien fait, leur conscience professionnelle et leur investissement - salaire, prime, félicitation -, les traiter équitablement, expliquer les décisions, impliquer les collaborateurs, remercier, célébrer et capitaliser sur les réussites, organiser les tâches de chacun et répartir le travail équitablement, définir les besoins, rassurer, identifier et gérer les conflits, identifier et prendre en compte les difficultés, favoriser le feedback, savoir comment vont les choses pour agir sur les situations, détecter la souffrance, la perte de sens et le mal être au travail, ne pas isoler les collaborateurs, accompagner les agents, notamment dans le changement ou lors de la prise de poste, dialoguer plutôt qu'imposer, prendre en compte la dimension humaine, intégrer les qualités et différences de chacun, distinguer le niveau hiérarchique de l'activité managériale, être efficace et respectueux, être patient, pédagogue, empathique, tolérant, neutre, bienveillant, honnête sur la qualité du travail, disposer de compétences techniques, rédactionnelles et relationnelles, avoir un manager de proximité)

Les axes de prévention présentés dans la colonne de gauche sont le fruit de l'analyse du cabinet à partir des contributions brutes des participants, résumées dans la colonne « précisions »

MANAGEMENT

Axe de prévention	Précisions Synthèse des contributions participants
Développer la culture de prévention des risques par l'analyse du travail, des pratiques réflexives et le renforcement des politiques QVT, veiller à l'articulation vie professionnelle vie personnelle	<ul style="list-style-type: none">• Développer une pratique réflexive (ex: établir une culture de retour d'expérience, échanger sur les expériences, avoir des feedbacks, transférer, faire un bilan, une analyse rétrospective de ce qui a fonctionné ou non, mettre en place un retour d'expérience des autres projets, pérenniser / capitaliser les compétences acquises, avoir du temps pour accompagner, se poser, prendre du recul par rapport à l'existant, analyser les métiers et/ou fonctions)• Evaluer régulièrement les fonctionnements• Renforcer la QVT (ex: favoriser la qualité du travail, le bien être au travail, développer des plans QVT et des réflexions autour de la QVT, mutualiser les plans de prévention concernant le doctorat, faire une campagne d'information, de sensibilisation aux RPS et à la QVT, identifier un référent RPS et QVT inter-établissement - au niveau institutionnel, politique -, mettre en place une cellule d'alerte RPS et de médiateurs concernant la relation encadrant / doctorant, disposer d'une voie de médiation en cas de problème avec le N+1)• Veiller à l'articulation vie professionnelle vie personnelle (ex: droit à la déconnexion, compromis entre travail et situation personnelle)

Les axes de prévention présentés dans la colonne de gauche sont le fruit de l'analyse du cabinet à partir des contributions brutes des participants, résumées dans la colonne « précisions »

Section 3

Rappel des recommandations de la phase 1 et recommandations complémentaires

Rappel - Des axes pour approfondir les politiques de prévention

Les pages suivantes rappellent les recommandations formulées par le cabinet Plein Sens à l'issue de la phase 1 de la démarche pour alimenter les politiques de prévention en place au sein des établissements.
Ces recommandations prennent la forme d'axes de travail que les établissements pourraient mettre en place compte tenu de l'analyse des impacts organisationnels du projet à date.

Les axes sont assortis d'une appréciation de criticité. Cette criticité représente une analyse croisée des points de vigilance formulés au cours des entretiens métier et de l'expertise du cabinet en matière d'accompagnement du changement dans l'ESR et notamment dans des contextes complexes de rapprochement d'établissements.



Criticité importante – un plan de travail définissant un planning, des objectifs et des moyens techniques et humains doit être exécuté dans les trois mois.



Criticité modérée – un plan de travail définissant un planning, des objectifs et des moyens techniques et humains doit être priorisé pour exécution dans les 6 à 12 mois.



Criticité faible – un plan de travail définissant un planning, des objectifs et des moyens techniques et humains doit être priorisé pour exécution durant la phase de transition.

Rappel - Recommandations d'axes de travail pour mieux anticiper les impacts organisationnels et améliorer les démarches de prévention (1/2)

DANS LES MODES DE CONDUITE DE LA TRANSITION VERS L'UNIVERSITÉ-CIBLE ET L'ACCOMPAGNEMENT DES ÉVOLUTIONS À ENGAGER

AXE TRAVAIL	CRITICITE	PORTEUR
Mettre en œuvre une structuration de conduite de projet qui permette de lancer au second trimestre 2020 un processus de préfiguration des directions administratives (services centraux, PFR et campus) et réviser l'animation fonctionnelle au sein des GT fonctions support-soutien d'ici au lancement du processus de préfiguration.		Arbitrage étab. fondateurs puis déploiement DGS
Outils les services pour qu'ils soient en capacité de mieux planifier et réguler la charge de travail, dès 2020. Renforcer les compétences en management de projet des encadrants impliqués dans le design des organisations		DGS
Initier un processus participatif de design des organisations transitoires et cibles, mobilisant les compétences métiers et l'expérience du travail réel à tous les niveaux		Arbitrage étab. Fondateurs puis déploiement DGS
Renouveler la démarche d'anticipation des impacts et actualiser le rapport d'analyse en renforçant l'étude des changements anticipés selon une grille matricielle des changements attendus par niveau (central/structures/campus) par rapport à la temporalité de réalisation attendue (démarrage / transition / cible) afin d'orienter la priorisation des chantiers de transformation		Arbitrage étab. Fondateurs puis déploiement DGS
Mobiliser les ressources adéquates pour produire des réponses anticipées aux désajustements entre moyens humains disponibles et ressources :		
<ul style="list-style-type: none"> • À court terme : anticipation des recrutements de personnels temporaires de renfort, plan de résorption des emplois vacants, recours à la sous-traitance en cas de besoins critiques 		DGS
<ul style="list-style-type: none"> • A moyen-terme : accompagnement de l'évolution des métiers (développement d'une offre de formation adaptée, animation des réseaux-métiers inter-établissements, échanges de pratiques etc...) 		DGS
Généraliser les formations de conduite du changement à l'ensemble de l'encadrement		DGS
Intégrer des indicateurs de performance qualité de vie au travail dans la contractualisation avec les PFR		DGS

Rappel - Recommandations d'axes de travail pour mieux anticiper les impacts organisationnels et améliorer les démarches de prévention

(2/2)

DANS LES DÉMARCHES DE PRÉVENTION DES RISQUES ET D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

AXE TRAVAIL	CRITICITE	PORTEUR
Renforcer et mutualiser les moyens des politiques de prévention existantes en améliorant la prise en compte des RPS par tous les acteurs concernés		Arbitrage étab. fondateurs puis déploiement DGS
Organiser davantage de synergies entre fonctions de prévention et fonctions d'appui au pilotage de la transformation		DGS
Structurer un dispositif de veille permanente, de type « observatoire social de la transformation » ayant vocation à alimenter les instances spécialisées de dialogue social. En transition, en faire un outil du GST.		Arbitrage étab. fondateurs puis déploiement DGS
Généraliser l'auto-évaluation des plans de prévention RPS		DGS

DANS LE FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS ET LES RELATIONS DE TRAVAIL AU QUOTIDIEN

AXE TRAVAIL	CRITICITE	PORTEUR
Renforcer les moyens de travail à distance, définir les cadres de règles collectifs (charte télétravail etc.)		DGS
Veiller à la transparence dans les processus d'affectation des personnels de l'encadrement supérieur		DGS
Clarifier le référentiel managérial et soutenir l'évolution des pratiques managériales : <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un référentiel commun définissant les principes de management en vigueur (de type « charte ») • Systématisation des parcours de formation en prise de fonction, groupes d'échanges de pratiques, adaptation des guides d'entretien professionnel pour intégrer des repères utiles en prévention des RPS etc. • Expérimenter la mise en place d'espaces de discussion sur le travail 		DGS

Recommandations complémentaires

leviers de prévention et modalités de travail pour la mise en œuvre des conclusions de la démarche

En sus des axes de prévention identifiés à la suite des ateliers collectifs et des recommandations formulées à l'issue de la phase 1 de la démarche, le cabinet Plein Sens formule des recommandations complémentaires sous la forme de leviers et outils à déployer pour réaliser certains axes de prévention mais aussi sous la forme de modalités de travail à mettre en place pour consolider le pilotage des politiques de prévention au sein des établissements et au niveau inter-établissement.

DANS LES MODES DE CONDUITE DE LA TRANSITION VERS L'UNIVERSITÉ-CIBLE ET L'ACCOMPAGNEMENT DES ÉVOLUTIONS À ENGAGER

- **Consolider le plaidoyer politique**, le sens du projet de transformation pour l'ensemble des agents et usagers et expliciter le système de pilotage du projet, son circuit de décisions
- **Concevoir et déployer des dispositifs participatifs** visant l'implication des équipes dans le design des organisations futures, informer régulièrement de l'avancement du projet, de manière coordonnée entre les établissements, par le biais des managers ou par de la communication institutionnelle (en complément de l'axe de travail n°3 formulé en phase 1)
- **Associer aussi souvent que possible les CHSCT** dans la politique de prévention inter-établissement des établissements fondateurs, que ce soit en phase de conception, de consultation ou de suivi des actions qui seront mise en œuvre. Il s'agit en outre de poursuivre et renforcer le dialogue social par anticipation notamment via l'instance du GST.

DANS LES DÉMARCHES DE PRÉVENTION DES RISQUES ET D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

en complément des axes de travail n°9, 10 et 11 formulés en phase 1

- **Constituer une équipe projet prévention** au niveau des établissements fondateurs, composée au moins des DRH et des conseiller.ère.s de prévention et associant étroitement les assistant.e.s social.e.s et médecins du travail. La coordonner avec les équipes de prévention internes aux établissements.
- **Initier ou poursuivre les réflexions autour des modes de fonctionnement et périmètres entre services RH et services de prévention** (en complément des axes de travail n°9, 10 et 11 formulés en phase 1), au sein de chaque établissement
- **Mettre en place des dispositifs d'analyse du travail** pour agir dès aujourd'hui sur les modes de fonctionnement les plus locaux (au niveau d'une équipe, d'un service, d'une direction): espaces de discussion du travail, échanges de pratiques inter-métier et inter-établissements portés par les préventeurs internes et l'équipe projet prévention inter-établissement
- En conséquence de la précédente recommandation, **favoriser le recrutement de profils du type ergonome organisationnel** ou consultant en organisation pour accompagner notamment l'irrigation de la pratique d'analyse du travail, pour l'ensemble des établissements

Comment transformer l'essai

recommandation

ATELIERS COLLECTIFS

Communication DGS (mail, article) remerciements et prochaines étapes

Livraison synthèses 08/11 relecture et reprises avant envoi CHSCT le 18/11

Séminaire animateurs 28/11 méthodologie prévention établissement et retour vers les équipes

**Présentations CHSCT
Etablissements fondateurs
décembre**

Matériau « brut »
par table

Synthèses
établissement (5)

constituée à partir de

Synthèse inter-
établissement (1)

Exploités par les préventeurs internes

Exploitée par les GT

Exploitée par l'équipe projet

**Accompagner les orga. en
place, améliorer l'existant**

**Designer des organisations
éclairées sur les CT**

**Déployer des actions de
prévention mutualisées**

Annexe

Méthodologie de la phase 2 de
la démarche préliminaire
d'anticipation des impacts

Objectifs du volet Prévention de la démarche préliminaire d'anticipation des impacts

- En vue de la consultation des IRP à l'automne, présenter une première analyse des conséquences potentielles du projet IDEX Université-Cible sur les conditions de travail des agents, et les décrire autant que le permet le degré de précision du projet à date
- Ce faisant, outiller les parties prenantes et les acteurs de la transformation pour progresser dans l'anticipation des conséquences sur l'activité des agents,
- Identifier les mesures de prévention associées aux risques identifiés, en place ou à déployer de manière concomitante dans la conduite du projet

Le dispositif et la méthodologie déployés ont été les mêmes pour l'ensemble des établissements visés par la démarche concertée d'anticipation des impacts, à savoir les Universités Lyon 1, Lyon 3, Jean Monnet, l'ENS et la Comue. En effet, dans la logique du rapprochement, les établissements ont souhaité lancer la démarche d'analyse des impacts simultanément. L'intervention de Plein Sens vise cependant la production d'une analyse établissement par établissement ainsi qu'une analyse inter-établissement pour :

- Approfondir les axes de prévention formulés à l'issue de la phase 1 de la démarche
- Identifier les leviers de mutualisation possibles à l'échelle de l'université-cible en matière de prévention

Ce document présente une synthèse consolidée des travaux réalisés par le cabinet Plein Sens à la demande des directions des établissements impliqués dans la construction de l'Université Cible, dans le cadre d'une démarche préliminaire d'anticipation des impacts organisationnels du projet sur les conditions de travail des personnels (cf. page suivante).

Méthodologie de la phase 2

Focus sur le volet Prévention de la démarche préliminaire d'anticipation des impacts

LE PROCESSUS DE TRAVAIL

1. *Entre fin août et mi-septembre* : les directions générales des services appuyées par les services RH et de prévention ont défini des modalités de désignation et d'invitation des participants et ont également réparti les participants par table (voir plus tard dans le document).
2. *Début septembre* : conception du programme et des modalités d'animation par le cabinet Plein Sens sur la base des matériaux de la phase 1 et notamment la grille d'analyse des conditions de travail
3. *Début septembre* : constitution d'une équipe de 15 animateurs composée de personnels issus des RH, des services de prévention. Ces derniers ont été identifiés par les directions générales des services.

Etab.	Lyon 1	Lyon 3	UJM	ENS	Comue
Nb. animateurs	3	4	3	3	2

4. *Entre mi et fin septembre* : animation de deux sessions de formation des animateurs pour leur présenter le programme des ateliers et ajuster collectivement les modalités d'animation
5. *Entre le 02 et le 18 octobre* : animation des ateliers par Plein Sens et l'équipe d'animateurs internes
6. *Du 21 octobre au 06 novembre* : retranscription des productions par établissement, analyse de contenu et rédaction des livrables par Plein Sens
7. *Du 06 au 15 novembre* : itérations de relectures avec les DGS, l'équipe d'animateurs, les chefs d'établissement
8. *À partir du 18 novembre* : envoi des livrables de la phase 2 aux membres des CHSCT

Méthodologie de la phase 2

Focus sur le volet Prévention de la démarche préliminaire d'anticipation des impacts

OBJECTIFS

- Comprendre le travail aujourd'hui et définir collectivement les conditions d'un travail de qualité pour les personnels (BIATTS et EC) dans le projet de transformation
- Contribuer à l'identification des actions à mettre en place au sein des établissements pour accompagner le changement vers l'université cible

MODALITÉS D'ANIMATION

Chaque établissement a bénéficié des mêmes modalités d'animation. Chaque établissement a pu organiser de 1 à 4 ateliers d'une demi-journée pour ses personnels, entre le 02 et le 18 octobre 2019. Chaque atelier pouvait recevoir jusqu'à 48 personnes.

Lyon 1 a organisé 4 ateliers; Lyon 3, l'UJM et l'ENS ont chacun organisé 2 ateliers; la Comue enfin a organisé 1 atelier.

Chaque atelier voyait proposer le même programme à l'ensemble des participants :

- Une introduction de la demi-journée par le DGS ou son représentant suivie d'une présentation par Plein Sens informant de la démarche et des objectifs de l'atelier
- Des séquences animées par un des 15 animateurs internes formés à l'animation : un tour de table ; une séquence de travail visant l'expression sur le projet de transformation et enfin une séquence de travail sur les conditions d'un travail de qualité, à partir de situations de travail réel

L'équipe des 15 animateurs internes a été amenée à intervenir dans les différents établissements concernés par la démarche, pas uniquement dans son établissement d'origine.

Plusieurs enjeux résidaient dans ce parti-pris :

- favoriser un transfert de connaissances opéré du cabinet vers les animateurs ;
- assurer la pertinence de l'animation pour les participants grâce au regard expert des animateurs ;
- Préfigurer une dynamique inter-établissement de prévention par la constitution d'un véritable collectif de travail.

Ce sont par ailleurs en partie ces personnes qui seront ensuite en charge de concevoir et déployer les plans de prévention, il apparaissait donc nécessaire de les impliquer dans les ateliers collectifs.

Méthodologie de la phase 2

Focus sur le volet Prévention de la démarche préliminaire d'anticipation des impacts

PRODUCTIONS DES ATELIERS

La séquence visant l'expression sur le projet de transformation avait pour objectif une remontée des contributions des participants vers la gouvernance afin d'informer cette dernière sur le niveau d'appropriation et de compréhension du projet et leurs attentes.

Chaque participant a pu rédiger autant de contribution (ou post-it) qu'il ou elle le souhaitait. Les contributions devaient ensuite être réparties sur une matrice précisant le niveau d'influence que les participants imaginent avoir sur la contribution en question : est-ce que cet élément est « à notre main », est-ce que l'on peut « l'influencer » ou bien n'est-il « pas à notre main » ? La réalité de l'animation a amené cette séquence à être l'occasion de partager les craintes et interrogations liées au projet.

Le matériau récupéré à la fin des ateliers de chaque établissement a été thématiqué par le cabinet pour en faciliter la lecture mais les contributions n'ont pas été reformulées, il s'agit de l'expression « brute » des agents. Cette expression est le fruit des représentations personnelles des participants. Les contributions ne visent pas la préemption de modèles d'organisation mais simplement l'expression d'un avis sur la question, une formulation d'attentes et la perception individuelle de changements potentiels. Ce matériau est mis à la disposition de la gouvernance et des acteurs de la prévention afin d'apporter un éclairage spécifique à chaque établissement.

La séquence sur les conditions d'un travail de qualité visait l'identification, par les participants, des conditions de travail nécessaires pour réaliser un travail de qualité. Ces « conditions d'un travail de qualité » ont été consolidées sans traitement au niveau table par les animateurs de table puis au niveau établissement par le cabinet Plein Sens.

Le cabinet a ensuite réalisé une thématisation de ces conditions d'un travail de qualité pour identifier des axes de prévention pertinents. Cette thématisation et la formulation des axes de prévention n'est pas une vérité définitive ou inamovible. Ces formulations sont le fait des consultants qui ont proposé un regroupement facilitant la lecture des contributions des participants et devant servir d'appui à la définition d'actions de prévention concrètes, qui demeurent à la main des équipes de prévention des établissements. Ces derniers pouvant bien évidemment s'approprier le livrable proposé par le cabinet.

Par ailleurs, les participants avaient la possibilité de répliquer une même idée dans plusieurs dimensions de la grille d'analyse des conditions de travail. Celles-ci ont été fusionnées au cours du traitement. Ont néanmoins été conservées les contributions partagées plusieurs fois sur la même dimension, signifiant qu'elles ont été formulées par différents participants.

Méthodologie de la phase 2

Focus sur le volet Prévention de la démarche préliminaire d'anticipation des impacts

LIVRABLES DE LA PHASE 2

À l'issue des ateliers, les livrables suivants sont mis à la disposition de la gouvernance et des équipes de prévention :

1. Le matériau brut thématique de la séquence d'expression sur le projet de transformation

Pour informer la gouvernance et permettre à cette dernière d'alimenter un plan de communication adapté aux besoins réels des agents rencontrés dans les ateliers.

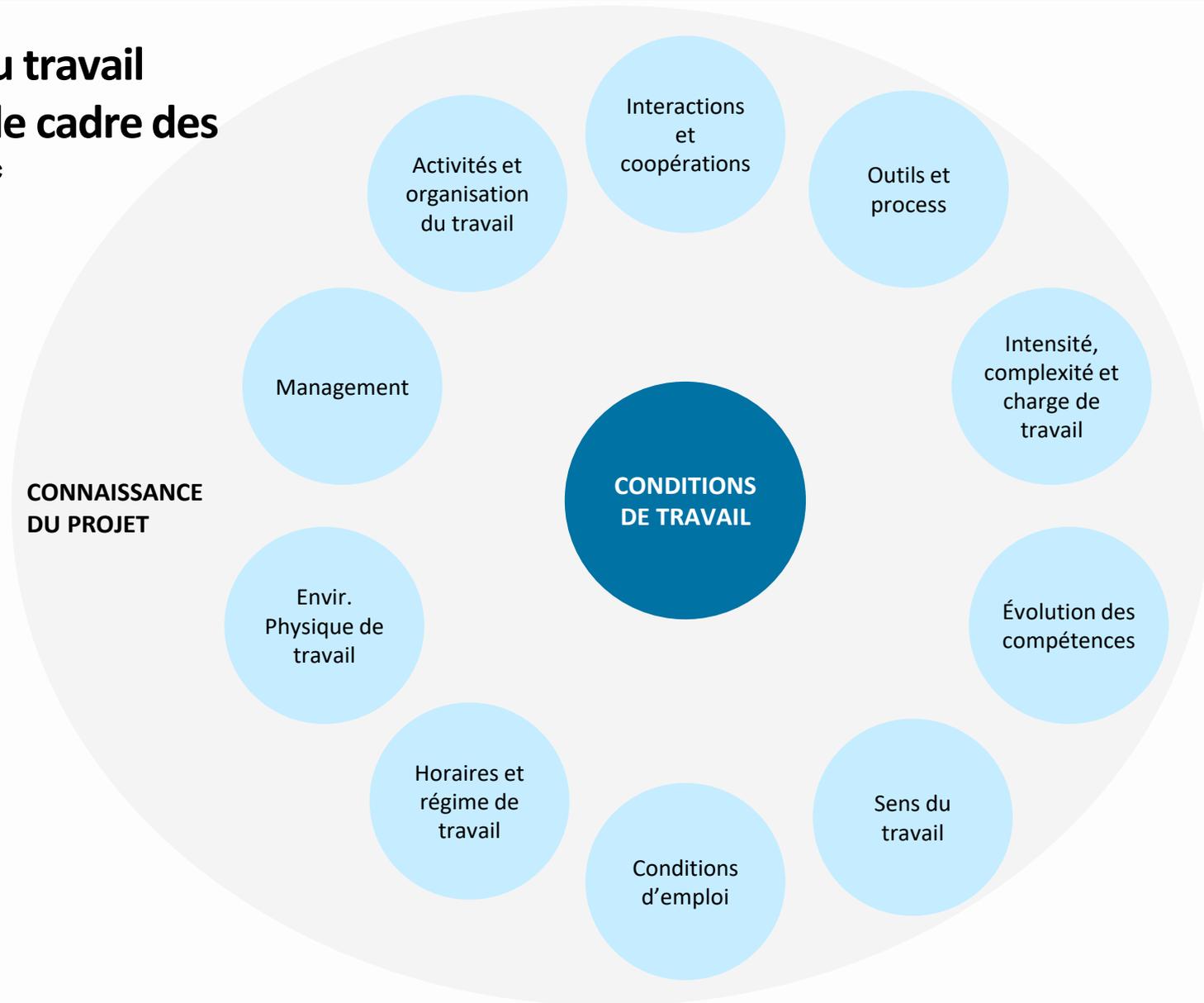
2. La synthèse des axes de prévention par établissement

Pour permettre aux équipes de prévention de définir des actions de prévention par grands axes lisibles. Cette synthèse comporte également le matériau brut de sortie d'atelier, thématique selon les axes de prévention. Les contributions non reformulées des participants sont rapprochées de chaque axe de prévention afin de donner une matière plus importante et concrètes aux équipes de prévention. Les contributions des participants donnaient notamment des exemples concrets qui pourront être utiles pour définir des actions de prévention adaptées.

3. La synthèse inter-établissement des axes de prévention

Pour informer les CHSCT et permettre à une éventuelle équipe projet Prévention inter-établissement (recommandation de Plein Sens) de disposer d'un document convergent entre les établissements afin de définir des actions mutualisables à mettre en place au niveau de l'université cible. Les modalités précises d'exploitation de cette synthèse inter-établissement seront travaillées fin novembre avec l'équipe des 15 animateurs internes ayant participé aux ateliers collectifs.

Les dimensions du travail interrogées dans le cadre des ateliers collectifs*



* Ces dimensions ont été définies à partir de la nomenclature INRS et des connaissances scientifiques établies sur le sujet (collège d'expertise dirigé par Michel Gollac notamment). Une présentation plus précise de ces dimensions et de l'exploitation qui en a été faite est disponible en annexe. Il s'agit de la même grille mobilisée en phase 1.

Focus méthodologique : la grille d'analyse des impacts

Utilisée pour les deux volets de la démarche préliminaire d'anticipation des impacts

La grille d'analyse des impacts mobilisée en phase 1 pour la conduite des entretiens puis leur analyse a également été exploitée dans la phase 2.

Les modalités d'animation des ateliers ont été pensées de manière à ce que les participants exercent une auto-analyse de leurs conditions de travail selon les différentes dimensions qui les composent.

L'intérêt est ici double :

- Amener les participants à adopter une posture réflexive sur leur travail en partant de situations de travail réel pour les décomposer sur la base de la grille d'analyse et identifier les dimensions des conditions de travail qui doivent être satisfaites pour leur permettre de réaliser un travail qu'ils jugent de qualité, quel que soit le contexte de réalisation du travail
- Disposer d'un même format d'analyse pour l'ensemble des ateliers animés et mettre ainsi à disposition des acteurs de la prévention une synthèse d'axes de prévention adaptés aux différentes composantes des conditions de travail qu'il serait nécessaire de préserver ou développer dans le cadre du projet

Rappel, exploitation de la grille en phase 1 :

Définies notamment à partir de la nomenclature INRS et des connaissances scientifiques établies sur le sujet (collège d'expertise dirigé par Michel Gollac), les dimensions présentées ci-contre ont systématiquement été appréciées, dans le cadre du volet analyse, aux différentes échéances du projet : sur l'année de démarrage (2020), la phase de transition (2021-2025) et à la cible (après 2025). Par exemple, l'intensité, la complexité et la charge de travail – qui correspond à l'une des dimensions étudiées, a été interrogée aux trois périodes clés de conduite du projet de transformation. Le volet prévention visait l'appréciation hors échelle de temps.

Les catégories sont présentées ci-contre et définies dans les pages suivantes.



Définition des catégories d'analyse des conditions de travail (1/2)

Activités et organisation du travail

Activités : nos missions, nos grandes lignes d'activité, les différentes tâches réalisées au quotidien, ce qu'on doit faire, qui est inscrit sur la fiche de poste, mais aussi ce qu'on fait « en vrai » (ce qui n'est pas prévu, ce qu'on fait « en plus »).

Organisation : la façon dont on s'organise, dont le travail est réparti, la configuration et la taille des équipes, les rattachements hiérarchiques et fonctionnels éventuellement représentés sur des organigrammes.

Management

Le rôle des managers : fonctions, rôles, positionnements et missions des managers, tels qu'ils sont éventuellement répertoriés dans un référentiel managérial et tels qu'ils existent réellement ; périmètres de décision et d'encadrement ; position dans l'organisation.

Pilotage et accompagnement : modalités de pilotage (définition des objectifs, prescription du travail, autonomie conférée, proximité, latitudes décisionnelle...), modalités d'accompagnement des agents dans leurs missions et modalités d'évaluation de l'activité par rapport aux objectifs fixés (en lien avec les outils utilisés, les indicateurs suivis...).

Outils et process

Outils : outils utilisés pour réaliser les tâches, notamment numériques (logiciels, tableurs...).

Process, pratiques et procédures encadrant le travail aux différents niveaux, circuits et modalités de prise de décision.

Intensité, complexité et charge de travail

Charge de travail : « mesurable » (tâches à réaliser, nombre de dossiers à traiter, de lignes à saisir, de réunions...) et « perçue » (adéquation entre les contraintes de l'activité – ses exigences, ses objectifs – et les ressources disponibles pour y faire face – compétences, outils, collectifs de travail, encadrement...).

Intensité et complexité du travail : rythme de travail, temps de travail et amplitude horaire, interruptions, gestion de la polyvalence...

Évolution des compétences

Développement professionnel : profil des équipes en place (spécialisation et/ou polyvalence), compétences à développer/acquérir, statuts, ancienneté des agents.

Gestion des carrières : modalités d'accompagnement des évolutions professionnelles : parcours professionnels, GPEC, formations et développement des compétences...

Définition des catégories d'analyse des conditions de travail (2/2)

Interactions et coopérations

Interactions, collaborations et coopérations au travail (nature, modalités, fréquence, outils et supports utilisés...) compte tenu du tissu des interlocuteurs (étudiants, enseignants-chercheurs, établissements, partenaires sociaux, administration centrale, composantes...), de leur situation géographique et de leur positionnement dans l'organisation... Relations entre collègues, avec la hiérarchie et avec les usagers ; ambiance, soutien, reconnaissance, éventuels conflits voire violences...

Sens du travail

Perceptions de la valeur et de l'utilité du travail : service rendu, rôle dans le projet d'administration, contribution personnelle et collective, utilité perçue de son travail, reconnaissance au travail, qualité du travail (ce qui fait une « bonne » journée).

Conditions d'emploi

Liens contractuels : type de contrat, rémunération, primes, congés...

Horaires et régime de travail

Organisation du temps de travail : rythme de travail, durée hebdomadaire de travail, travail en horaires atypiques, extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail, prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement, conciliation vie professionnelle et vie personnelle...

Environnement physique de travail

Organisation de l'environnement physique de travail : répartition des collectifs dans l'espace, positionnement des bureaux, open space, bâtiments.

Implications pour le travail et son organisation : travail en multisite, déplacements, modalités et temps de transport, travail à distance, télétravail...

Le périmètre des ateliers de Lyon 1

Volet Prévention de la démarche préliminaire d'anticipation des impacts

Quatre ateliers ont été organisés à Lyon 1, sur des demi-journées du 03, 07, 14 et 17 octobre 2019. Au total, 192 personnes pouvaient participer à ces ateliers, 48 personnes par atelier.

Les services RH et Prévention de l'établissement ont procédé par tirage au sort en deux tours pour la population des enseignants-chercheurs et par volontariat pour les directions centrales, services communs et composantes. Ce sont finalement 122 participants qui se sont présentés sur les quatre ateliers proposés, avec une représentation majoritaire de la population BIATSS. Les tables ont été organisées par directions et services pour les personnels BIATSS et les enseignants chercheurs ont été regroupés de manière à mixer les départements et composantes d'origine.

Les personnels invités à participer étaient ainsi répartis :

Thématique de la table	Volontaires
ATELIER 1	
DRH	8
DSI et DCOM	8
DSF	8
DIRPAT	8
SLP DOUA et ROCKEFELLER	8
DEVU	8
ATELIER 2	
DRED	8
DRI	8
SCD	8
ICAP	8
SUAPS	8
FOCAL	8

Thématique de la table	Volontaires	Tir. sort
ATELIER 3		
PLATEFORMES TECHNOLOGIQUES		8
DIRECTEURS DE LABORATOIRES		8
SERVICES SOUTIENS LABORATOIRES		16
ENSEIGNANTS CHERCHEURS		16
ATELIER 4		
IUT	8	
SCOLARITE	16	
SERVICES ADMINISTRATIFS DE COMPOSANTES	16	
PLATEFORMES TECHNOLOGIQUES		8

Participants présents :

Lyon 1	
Atelier 1	41
Atelier 2	33
Atelier 3	14
Atelier 4	34
<i>s-total</i>	122

Consignes remises aux
animateurs à chaque
début d'atelier

**UNIVERSITÉ
DE LYON 2020**

**DÉMARCHE PRÉLIMINAIRE
D'ANTICIPATION DES IMPACTS**

ATELIERS COLLECTIFS - CONSIGNES

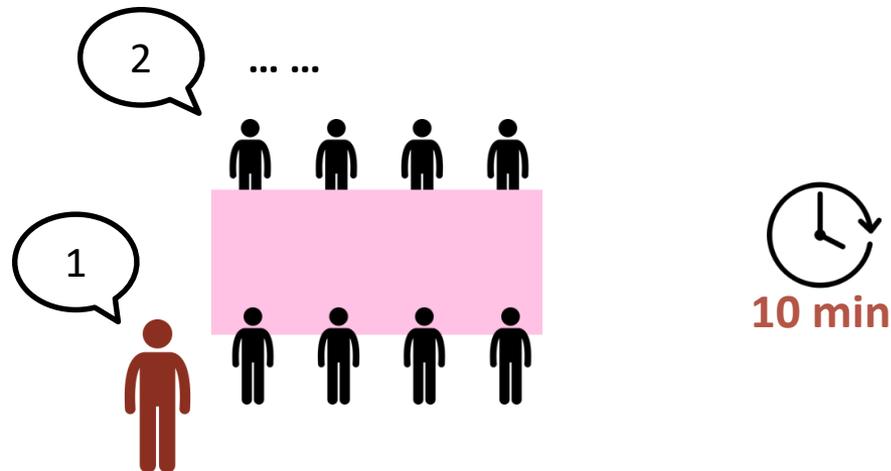


PRÉSENTATIONS ET TOURS DE TABLE

En plénière, Plein sens se présente, introduit les animateurs et donne la consigne pour le tour de table:

L'animateur démarre

1. [Prénom], je travaille dans le service / la direction/l'unité [nom] en tant que [métier]
2. Ce que j'aime dans mon métier c'est...



SEQUENCE « À VOTRE TOUR ! »

TEMPS INDIVIDUEL

Chaque participant prend 2 post-its pour y inscrire :



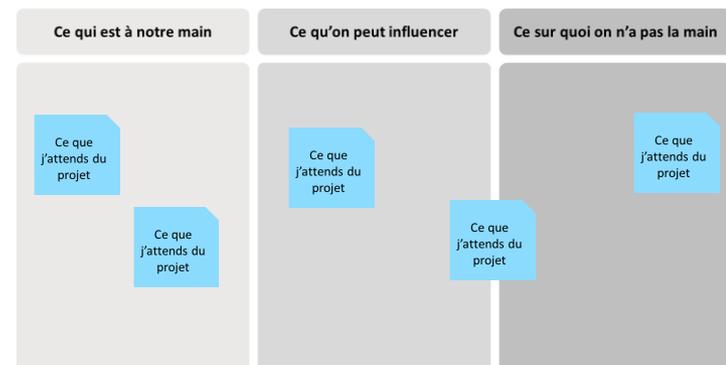
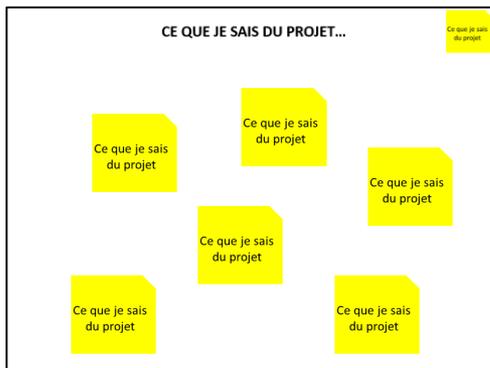
TEMPS COLLECTIF (TABLÉE)



Tous les post-its jaunes sont lus et collés sur le A3 correspondant



Les post-its bleus sont collectivement positionnés sur le gabarit « ce qui est à notre main ou pas »



SEQUENCE « SITUATION DE TRAVAIL »

1

CONSIGNES DONNÉES PAR L'ANIMATEUR



- Piocher un papier (situation « problématique » ou « réussite »)
- Remplir le haut du gabarit associé
- Se raconter les histoires en binôme

2

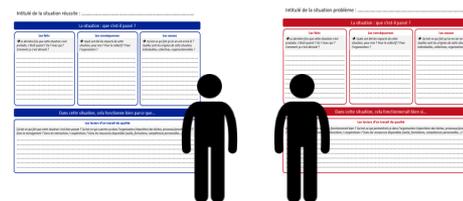
PIOCHE D'UN PAPIER ET DISTRIBUTION DES GABARITS

Intitulé de la situation réussite :			Intitulé de la situation problème :		
Les faits ➔ Pourquoi est-ce que cette situation s'est produite, s'est passée ? Où ? Avec qui ? Comment s'est déroulée ?	La situation : que s'est-il passé ? Les conséquences ➔ Quels ont été les impacts de cette situation, pour moi ? Pour le collectif ? Pour l'organisation ?	Les succès ➔ Qu'est-ce qui s'est bien passé en est arrivé à ? Quelles sont les origines de cette situation, réalisables, collectives, organisationnelles ?	Les faits ➔ Pourquoi est-ce que cette situation s'est produite, s'est passée ? Où ? Avec qui ? Comment s'est déroulée ?	La situation : que s'est-il passé ? Les conséquences ➔ Quels ont été les impacts de cette situation, pour moi ? Pour le collectif ? Pour l'organisation ?	Les succès ➔ Qu'est-ce qui s'est bien passé en est arrivé à ? Quelles sont les origines de cette situation, réalisables, collectives, organisationnelles ?
Dans cette situation, cela fonctionne bien parce que... Les leviers d'un travail de qualité Qu'est-ce qui fait que cette situation s'est bien passée ? Qu'est-ce qui a permis ça dans l'organisation (répartition des tâches, processus/procédures...) ? Dans le management ? Dans les interactions / coopérations ? Dans les ressources disponibles (outils, formations, compétences personnelles...) ? Etc.			Dans cette situation, cela fonctionnerait bien si... Les leviers d'un travail de qualité Qu'est-ce qui fait que cette situation fonctionnerait bien ? Qu'est-ce qui permettrait ça dans l'organisation (répartition des tâches, processus/procédures...) ? Dans le management ? Dans les interactions / coopérations ? Dans les ressources disponibles (outils, formations, compétences personnelles...) ? Etc.		

3

REMPLISSAGE INDIVIDUEL DES GABARITS ET RÉCITS EN BINÔMES

Intitulé de la situation réussite :			Intitulé de la situation problème :		
Les faits ➔ Pourquoi est-ce que cette situation s'est produite, s'est passée ? Où ? Avec qui ? Comment s'est déroulée ?	La situation : que s'est-il passé ? Les conséquences ➔ Quels ont été les impacts de cette situation, pour moi ? Pour le collectif ? Pour l'organisation ?	Les succès ➔ Qu'est-ce qui s'est bien passé en est arrivé à ? Quelles sont les origines de cette situation, réalisables, collectives, organisationnelles ?	Les faits ➔ Pourquoi est-ce que cette situation s'est produite, s'est passée ? Où ? Avec qui ? Comment s'est déroulée ?	La situation : que s'est-il passé ? Les conséquences ➔ Quels ont été les impacts de cette situation, pour moi ? Pour le collectif ? Pour l'organisation ?	Les succès ➔ Qu'est-ce qui s'est bien passé en est arrivé à ? Quelles sont les origines de cette situation, réalisables, collectives, organisationnelles ?
Dans cette situation, cela fonctionne bien parce que... Les leviers d'un travail de qualité Qu'est-ce qui fait que cette situation s'est bien passée ? Qu'est-ce qui a permis ça dans l'organisation (répartition des tâches, processus/procédures...) ? Dans le management ? Dans les interactions / coopérations ? Dans les ressources disponibles (outils, formations, compétences personnelles...) ? Etc.			Dans cette situation, cela fonctionnerait bien si... Les leviers d'un travail de qualité Qu'est-ce qui fait que cette situation fonctionnerait bien ? Qu'est-ce qui permettrait ça dans l'organisation (répartition des tâches, processus/procédures...) ? Dans le management ? Dans les interactions / coopérations ? Dans les ressources disponibles (outils, formations, compétences personnelles...) ? Etc.		



SEQUENCE « CONDITIONS D'UN TRAVAIL DE QUALITE »

1

CONSIGNES DONNÉES PAR L'ANIMATEUR

- Finir de remplir les gabarits en binômes
- Ecrire les conditions d'un travail de qualité sur des post-it
- Les répartir collectivement sur la marguerite

2

REMPLISSAGE DES GABARITS EN BINÔMES

Intitulé de la situation réussie :

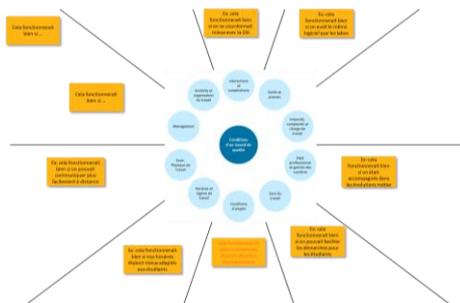
La situation : que s'est-il passé ?		
Les faits Qu'a-t-il été dit que cette situation s'est produite, c'est-à-dire quand ? Où ? Avec qui ? Comment ça s'est déroulé ?	Les conséquences Quels ont été les impacts de cette situation, pour vous ? Pour le collectif ? Pour l'organisation ?	Les succès Qu'est-ce qui fait que ce qui s'est passé là ? Quelles sont les raisons de cette réussite, individuelles, collectives, organisationnelles ?
Dans cette situation, cela fonctionne bien parce que...		
Les facteurs d'un travail de qualité Qu'est-ce qui fait que cette situation s'est bien passée ? Qu'est-ce qui a permis ça dans l'organisation (répartition des tâches, processus/problèmes...) ? Dans le management ? Dans les interactions / coopérations ? Dans les ressources disponibles (qualité, formation, compétences personnelles...) ? Etc.		

Intitulé de la situation problématique :

La situation : que s'est-il passé ?		
Les faits Qu'a-t-il été dit que cette situation s'est produite, c'est-à-dire quand ? Où ? Avec qui ? Comment ça s'est déroulé ?	Les conséquences Quels ont été les impacts de cette situation, pour vous ? Pour le collectif ? Pour l'organisation ?	Les succès Qu'est-ce qui fait que ce qui s'est passé là ? Quelles sont les raisons de cette réussite, individuelles, collectives, organisationnelles ?
Dans cette situation, cela fonctionnerait bien si...		
Les facteurs d'un travail de qualité Qu'est-ce qui fait que cette situation fonctionnerait bien ? Qu'est-ce qui permettrait ça dans l'organisation (répartition des tâches, processus/problèmes...) ? Dans le management ? Dans les interactions / coopérations ? Dans les ressources disponibles (qualité, formation, compétences personnelles...) ? Etc.		

3

IDENTIFICATION DES CONDITIONS D'UN TRAVAIL DE QUALITÉ



4

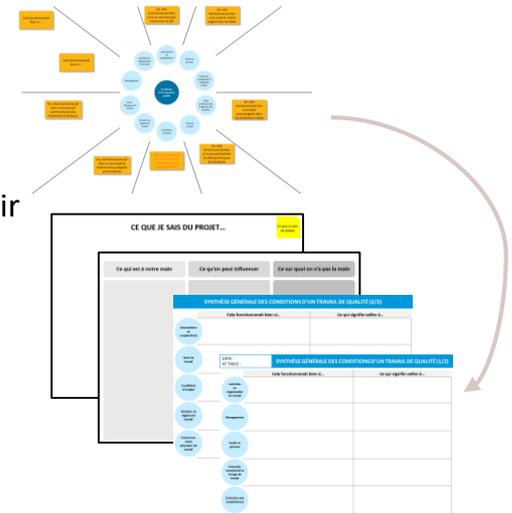
PRÉPARATION DE LA RESTITUTION

- Désigner un porte-parole
- Préparer son intervention
- Penser à prendre une photo de la marguerite !

PENDANT LA PAUSE

- Les participants sont invités à naviguer de table en table pour aller voir les marguerites des collègues (galerie)
- Pendant ce temps là, les animateurs remplissent leur tableau récapitulatif conditions d'un travail de qualité et recopient les post-it

→ *Cela constituera le livrable de l'atelier : la consolidation des conditions d'un travail de qualité de toutes les tables ainsi que des post-it « ce que je sais du projet » et « ce que j'attends du projet »*



DE RETOUR EN PLÉNIÈRE

- A la fin de la pause, Plein Sens fait passer le micro et invite les porte-parole de chaque table à rapporter **en 5 minutes** ce qui ressort des échanges du groupe.
- On peut faire réagir la salle pour savoir si ce sont des éléments partagés
- On fait le tour des tables

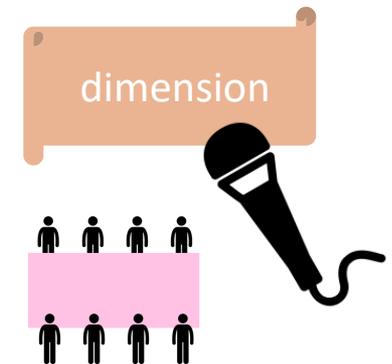
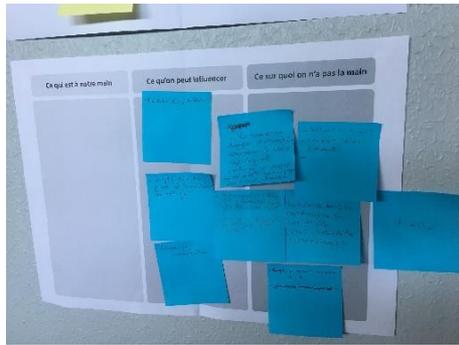
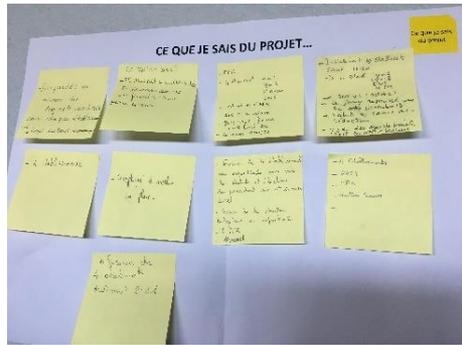


Illustration des productions



Intitulé de la situation problème :

La situation : que s'est-il passé ?

Les faits

→ La dernière fois que cette situation s'est produite, c'était quand ? Où ? Avec qui ? Comment ça s'est déroulé ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Les conséquences

→ Quels ont été les impacts de cette situation, pour moi ? Pour le collectif ? Pour l'organisation ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Les causes

→ Qu'est-ce qui fait qu'on en est arrivé là ? Quelles sont les origines de cette situation, individuelles, collectives, organisationnelles ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Dans cette situation, cela fonctionnerait bien si...

Les conditions d'un travail de qualité

Qu'est-ce qui fait que cette situation fonctionnerait bien ? Qu'est-ce qui permettrait ça dans l'organisation (répartition des tâches, processus/procédures...) ? Dans le management ? Dans les interactions / coopérations ? Dans les ressources disponibles (outils, formations, compétences personnelles...) ? Etc.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....