



Laboratoire de Recherche des Monuments Historiques

Laboratoire de Recherche des Monuments Historiques

**Service à compétence nationale
du Ministère de la Culture et de la Communication
29 Rue de Paris
77420 CHAMPS-SUR-MARNE**

Rapport d'évaluation des risques psycho-sociaux au sein du LRMH et préconisations pour la mise en place d'un plan d'actions de prévention de ces risques

Octobre 2016



Il n'y a de valeurs que d'hommes.



38, rue Raphaël 13008 Marseille Tél : 04 91 76 28 40

Secrétariat : a.lazzara.admin@crip13.fr

SIRET 350231015 00024 AGREMENT FORMATION 93130306113 ANESM H-200-07-053

PARTIE I. LES ELEMENTS DE CADRAGE	3
I.1/ LE CONTEXTE DE LA DEMANDE	3
I.2/ PRINCIPES, FONDEMENTS ETHIQUES ET METHODOLOGIQUES	4
I.3/ LA DEMARCHE DIAGNOSTIQUE MISE EN ŒUVRE	5
I.4/ LE CHOIX DES INDICATEURS ET LES MODALITES EVALUATIVES	6
I.5/ LE DISPOSITIF DE CONCERTATION	7
I.6/ LES MODALITES DE RECUEIL DE L'INFORMATION	9
I.7/ LES THEMATIQUES DU QUESTIONNEMENT EVALUATIF	11
PARTIE II. LES RESULTATS DETAILLES DES QUESTIONNAIRES	12
II.1/ Contraintes des rythmes de travail	12
II.2/ Niveau de précisions des objectifs de travail	13
II.3/ Adéquation des objectifs de travail avec les moyens et les responsabilités.....	15
II.4/ Compatibilité des instructions de travail entre elles	16
II.5/ Gestion de la polyvalence	17
II.6/ Interruption dans le travail.....	19
II.7/ Attention et vigilance dans le travail.....	20
II.8/ Durée hebdomadaire de travail.....	21
II.9/ Extension de disponibilité	22
II.10/ Conciliation entre vie professionnelle et personnelle	23
II.11/ Tensions avec l'externe	24
II.12/ Autonomie dans le travail.....	25
II.13/ Autonomie temporelle.....	26
II.14/ Utilisation et développement des compétences	28
II.15/ Les relations de travail	29
II.16/ Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques	31
II.17/ Violence interne au travail	33
II.18/ Reconnaissance dans le travail	34
II.19/ Qualité empêchée.....	35
II.20/ Utilité du travail	36
II.21/ Insécurité	37

PARTIE III. LE DIAGNOSTIC. L'APPRECIATION GLOBALE	39
PARTIE IV. LE TABLEAU DE BORD	44
PARTIE V. ELEMENTS DIAGNOSTIQUES ISSUS DE L'ANALYSE GLOBALE ..	52
PARTIE VI. LE PLAN DE RENFORCEMENT	53
PARTIE VII. LE PLAN D' ACTIONS PRIORISEES	60
PARTIE VIII. ANNEXES	63
Annexe 1. Calendrier de la mission	64
Annexe 2. Organigramme du Cabinet.....	65
Annexe 3. Les Consultants	66
Annexe 4. Les principales références	68
• Missions diagnostiques	68
• Missions d'accompagnement au projet d'établissement/service	68
• Missions d'accompagnement à la démarche et aux outils de l'évaluation interne	69
• Missions d'évaluation externe d'ESSMS (par départements).....	69
• Missions d'accompagnement Management et Ressources Humaines	70
• Analyse de la pratique – Supervision - Régulation	70
• Formations sur mesure	71
Livrables.....	72
- Aide-mémoire à la conduite de réunions	
- La fiche gestion des événements indésirables	

PARTIE I. LES ELEMENTS DE CADRAGE

I.1/ LE CONTEXTE DE LA DEMANDE

En mars 2015, un Agent du LRMH porte-parole d'un certain nombre d'Agents, a donné lecture en Comité réunissant les Responsables de Pôle et la Direction, d'une lettre exprimant le malaise ressenti par les équipes. Les termes de la lettre et le contenu des échanges a posteriori formulent « *découragement du personnel, démotivation, déconsidération de la direction, des justificatifs demandés en suspicion de malhonnêteté, des jugements de valeur négatifs sur les collaborations, un mal-être palpable, situation qui conduit à des risques psychosociaux... »*

Dans un second temps, l'organisation d'une réunion d'échange avec l'ensemble des personnels du LRMH a permis à la parole de circuler librement, d'apporter certaines réponses et de relever une communication imparfaite et des différences d'interprétation. Les Agents présents ont décidé de créer un groupe de travail, hors participation de membres de la direction, se donnant pour objectif de poser, analyser voire proposer des solutions à la direction au regard des problématiques identifiées.

Dans le même temps, à la demande du LRMH, la plupart des Agents ont été reçus en visite médicale préventive par la Médecine de prévention. Le rapport présenté au CHSCT-DGP a conduit celui-ci à demander l'intervention d'un prestataire : réalisation d'une évaluation des risques psychosociaux et propositions pour la mise en place d'un plan d'actions et de prévention.

Des signes identifiés de tensions impactent le bon fonctionnement de l'établissement et au premier chef la qualité de l'investissement des Agents dans leur mission scientifique et technique. L'engagement d'une démarche diagnostique, via le recours au tiers-accompagnement d'un prestataire externe, vise à mettre en œuvre un processus de prévention des risques psychosociaux.

Le diagnostic proposé vise une prise de recul pour évaluer l'«*état de santé*» de l'organisation et transmettre des préconisations/recommandations afin d'améliorer l'efficacité du fonctionnement. C'est un « *check-up* » passant en revue tous les éléments constituant l'organisation humaine, préalable à une action de renforcement des capacités individuelles et collectives. La démarche s'apparente, à un moment donné T de l'histoire de la communauté de travail, à un éclairage de ses pratiques structurelles, fonctionnelles, organisationnelles et interrelationnelles. Elle s'appuie sur l'intervention des Consultants externes qui ont la fonction de recueillir les informations clés auprès des personnes ressources, d'assurer et de faciliter les échanges et la discussion entre les différentes parties prenantes, de donner une lecture la plus possible objective de l'ensemble des informations collectées et contribuer à la relecture médiatisée de leur réalité de la part de tous les acteurs concernés. Le consensus diagnostique avec les parties prenantes a été recherché, le principal enjeu résidant dans l'appropriation a posteriori par les parties prenantes des conclusions que traduit le plan de renforcement, d'une vision cible et d'un plan d'améliorations pour permettre l'adhésion à une mise en œuvre des actions correctives.

Si les missions constituent la raison d'être de l'organisation de travail, l'existence d'une vision partagée constitue la «boussole» de l'organisation collective et de la praxis individuelle.

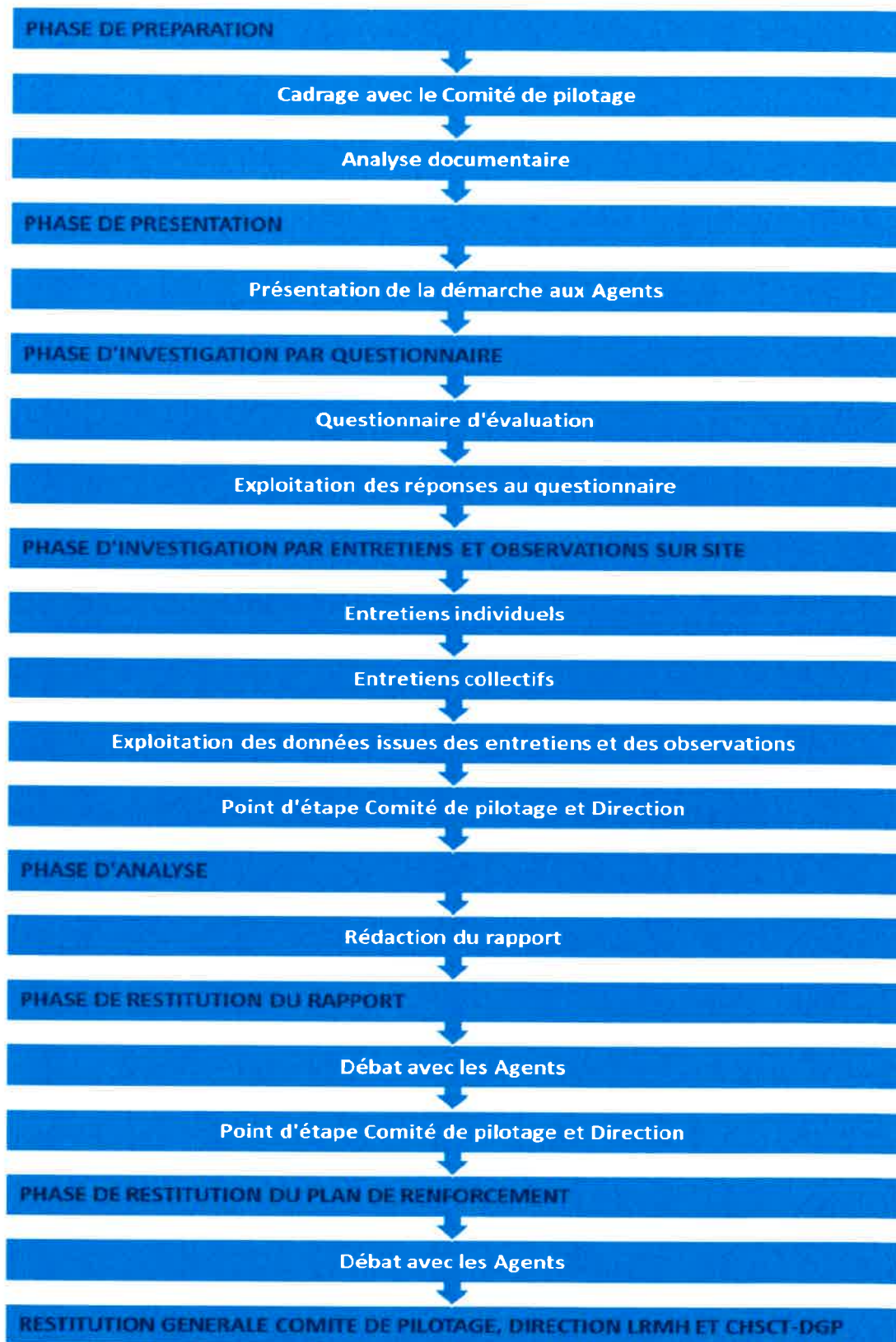
Le diagnostic s'est attaché :

- à s'assurer de la présence de repères communs au regard de la mission d'Etat.
- à vérifier si les parties prenantes de la communauté de travail sont des acteurs engagés vecteurs des valeurs fondatrices portées par l'établissement, valeurs dans lesquelles ils se reconnaissent et donc desquelles ils sont porteurs.
- à vérifier la clarté des missions, places et rôles de chacun et le niveau de leur compréhension partagée, équilibre dont dépend la qualité du travail et du rapport au travail.
- à vérifier que l'espace de travail soit un espace de réalisation de soi en conformité avec les valeurs individuellement défendues et de surcroît collectivement reconnues.
- à vérifier la qualité des liens soutenant le dialogue et les échanges.
- à mettre en rapport les pratiques professionnelles au regard de l'attendu des missions et au-delà au regard du système de valeurs, individuel, collectif et institutionnel, qui les sous-tend et les supporte.
- à mettre en valeur les stratégies ou les capacités stratégiques d'adaptation situationnelle, contextuelle,... lesquelles parfois loin d'être « déviantes », peuvent éclairer sur les capacités individuelles et collectives du « faire face ».

Les consultants ont été garants du respect des valeurs de volonté, du pouvoir d'agir, de la vie privée et de la confidentialité, de l'égalité, de la sécurité et de la liberté. La volonté et le pouvoir d'agir, l'égalité et la liberté sont les principales conditions requises de la part de l'ensemble des parties prenantes. Les acteurs ont participé au processus en toute connaissance des règles du jeu et assumé leurs rôles et leurs responsabilités. Les tiers-intervenants ont été les garants de la libre circulation de la parole, du cadre défini préalablement et du respect d'un comportement loyal.

I.3/ LA DEMARCHE DIAGNOSTIQUE MISE EN ŒUVRE

Synoptique de la démarche



I.4/ LE CHOIX DES INDICATEURS ET LES MODALITES EVALUATIVES

INDICATEURS	MODALITES EVALUATIVES	DONNEES EXPLOITEES
Les indicateurs de perception ou de vécu des Agents	Enquête par questionnaire Entretiens individuels Entretiens collectifs	Les réponses au questionnaire Les éléments issus des entretiens
Les indicateurs de fonctionnement	Analyse documentaire Entretiens individuels Entretiens collectifs	Absentéisme Arrêts de courte durée Arrêts de longues durées Amplitude horaire réelle Jours de congé non pris Taux de réalisation des formations Horaires atypiques Demandes de mutations Fréquence des changements de postes Evolution des effectifs Fonctionnement des instances de concertation Mouvements sociaux Sanctions disciplinaires Communication interne Organisation du travail Nombre de procédures à respecter Nombre de postes en travail isolé Discontinuité des tâches Nombre de réunions de services Existence de fiches de postes Indicateurs de productivité Indicateurs de qualité de service Nombre de plaintes ou réclamations,...
Les indicateurs de santé au travail	Analyse documentaire Entretiens individuels	Accidents du travail ou de service (nombre, taux de fréquence, taux de gravité, etc.) Maladies professionnelles Situations dégradées Symptômes ou pathologies en lien avec les RPS (troubles cardio-vasculaires, TMS, anxiété, dépression, comportements à risque, visites médicales, notamment sur demande de l'Agent, demande d'aménagement de postes,...)

I.5/ LE DISPOSITIF DE CONCERTATION

Le cadrage avec le Comité de pilotage et la Direction. Une approche ex ante

Cette étape en date du 8 avril 2016 a permis:

1/ de cerner les données contextuelles et situationnelles objectivées par le recueil des points de vue des parties légitimées en tant que membre du Comité de pilotage et susceptibles de « parler » des sources de tension. La réunion de cadrage a fait l'objet d'un compte rendu traçant une première identification au plan organisationnel, structurel et humain des sources de tensions.

2/ de définir le périmètre de la mission

La décision d'intégrer les « hors permanents » dans le périmètre de la démarche d'évaluation des RPS s'est appuyée sur :

- l'intérêt de recueillir le point de vue de collaborateurs non impliqués dans la durée et plutôt « en marge » de l'histoire du LRMH : les étudiants, les doctorants et les post-docs.
- la volonté de n'exclure quiconque souhaitant se saisir de la démarche.

3/ d'organiser les entretiens collectifs

La décision d'organiser les entretiens collectifs sous la forme de 4 groupes s'est appuyée sur :

- le respect de la démarche éthique basée sur le volontariat individuel,
- l'intérêt de recueillir le point de vue des « non permanents » en leur offrant la possibilité de le faire sous la forme d'un groupe dédié le 24/06 de 11h15 à 13h15.
- la possibilité pour chaque agent de choisir la date et le créneau horaire du groupe auquel il souhaite participer : le 23/06 soit de 13h30 à 15h30 soit de 15h45 à 17h45 ou le 24/06 de 9h à 11h.

4/ d'acter le calendrier d'intervention

La présentation de la démarche aux Agents

Objectifs :

- informer de manière factuelle sur la démarche engagée,
- créer ou renforcer un climat de confiance, en particulier concernant la confidentialité des informations recueillies,
- engager, si tant est que cela soit nécessaire, la compréhension des situations à risque psychosocial.

La démarche a été présentée aux Agents permanents et aux non-permanents en réunion plénière le 3 mai 2016. Ont été précisés les principes, fondements éthiques et méthodologiques appliqués au cours du processus :

- Respect des valeurs de volonté, du pouvoir d'agir,
- Respect de la vie privée et de la confidentialité,
- Respect de l'égalité, de la sécurité et de la liberté.

Les points d'étape avec le Comité de pilotage

Les premières phases ont fait l'objet d'un pré-rapport reportant l'analyse des résultats des questionnaires et l'analyse de contenu des entretiens individuels. Cette étape a fait l'objet d'une restitution au Comité de pilotage et à la direction du LRMH.

La consultation des Agents

Les Consultants, à partir de leur construction analytique, ont ouvert un espace collectif d'échanges et de débat autour du pré-rapport lors d'un séminaire intermédiaire (présentation de la synthèse des résultats sous forme de PPT).

La restitution du plan d'actions (plan de renforcement) aux Agents

Le pré-rapport ayant été débattu et le rapport rédigé dans sa forme définitive, les Consultants construisent le plan de renforcement, les points de vigilance, les préconisations ainsi que les moyens d'y parvenir (plan d'actions), les axes d'amélioration priorités. Il s'agit pour les Consultants de proposer un plan d'actions et d'ouvrir un espace collectif d'échanges et de débat autour du projet (présentation sous forme de PPT).

La restitution générale et rendu du rapport final

Une restitution générale anonyme du rapport et des préconisations organisationnelles priorités est faite au Comité de pilotage, à la direction du LRMH et au CHSCT-DGP.

I.6/ LES MODALITES DE RECUEIL DE L'INFORMATION

L'analyse documentaire sur site et hors site

Documents		Consulté	Absent
Rapport de la Médecine de prévention			x
Liste des arrêts de travail des 24 derniers mois et leur catégorie		2015	2014
Nombre d'accidents de travail des 24 derniers mois (incluant accidents de la route survenus au cours de l'activité professionnelle) ayant été reconnu		x	
Liste des demandes de visites spontanées à la Médecine de prévention		x	
Alertes internes		x	
Durée annuelle de travail		x	
Congés	nombre moyen de congés pris		x
	nombre de congés non pris		x
	volume horaire supplémentaire par agent	x	
Vacance de poste	nombre de postes non pourvus	x	
	durée de la vacance de poste	x	
Nombre de demandes de mutation		x	
Taux de rotation des Agents		x	
Représentation des personnels	Volume global d'heures de délégation utilisées ou nombre de décharges d'activité de service utilisées	x	
	Nombre de réunions de personnels par an (informations syndicales)	x	
Moyens et actions du CHSCT-DGP	Nombre de réunions	x	
	Nombre de groupes de travail	x	
	Nombre d'enquêtes menées		
	Nombre de recours à un expert		
	Nombre de représentants formés	x	
Date et taux de participation aux dernières élections			x
Compte-rendu du CHSCT-DGP des 09/07/2015 et 12/11/2015		x	
Compte rendu de visite de délégation du CHSCT-DGP du 18/02/2016		x	
Suivi des questions et actions recommandées au CHSCT-DGP entre le 16/06/2014 et le 12/11/2015		x	
Bilans scientifiques 2010-2012 et 2013-2014		x	
DUERP		x	
Fiches de fonction		x	

Investigation par questionnaire

Objectif : Dégager rapidement les principaux facteurs de risques, les niveaux de risques et les effets associés.

Le contexte de la mise en œuvre de la démarche a été pris en compte dans le questionnaire d'évaluation. Le questionnaire est constitué de questions standards et de questions spécifiques à l'entité concernée par la démarche. Le projet de questionnaire a été soumis au Comité de pilotage du 8 avril 2016 et validé. Les questionnaires sont anonymes. Leur matrice a été adressée le 4 mai 2016 par mail sous forme Excel aux Agents, tant permanents que non-permanents, qui en ont effectué le retour directement auprès du CRIP.

Etat des retours : 27 questionnaires traités

Investigation par entretiens individuels

Objectif : Donner la possibilité aux parties prenantes d'exprimer voire de défendre leur point de vue en garantissant l'anonymat, la confidentialité et l'indépendance de l'analyse.

Les entretiens individuels libres

Cette phase comprend, sur la base du volontariat, des entretiens individuels avec les Agents. En effet, il s'agit pour les Consultants Psychologues cliniciens praticiens de permettre à chaque partie prenante, en entretiens individuels, d'exprimer et de défendre un point de vue, quel qu'il soit. Les Consultants analysent les ressentis individuellement exprimés, en repèrent les points de divergence/convergence, les éléments émotionnels et les enjeux personnels/professionnels tout autant que structurels. La règle de confidentialité s'applique à leur contenu.

Objectifs :

- Accéder au ressenti des Agents dans sa complexité sur :
 - le travail réel de manière analytique : les différentes tâches, les contraintes de l'activité, les relations avec les collègues, le climat de travail, ...)
 - le travail de manière globale en s'intéressant notamment à la question de l'identité professionnelle.
- Mettre en évidence les mécanismes par lesquels les facteurs de risques peuvent mettre en difficulté les Agents : articulation entre organisation du travail, parcours individuels, histoire du collectif, valeurs fondatrices, construction identitaire,...
- Apporter une aide ponctuelle centrée sur l'expression du vécu souffrant de l'Agent,
- Offrir un soutien ponctuel à visée thérapeutique,
- Co-évaluer avec l'Agent sa capacité à remobiliser en autonomie ses ressources psychosociales et si nécessaire à recommander un suivi individuel.

Etat des entretiens individuels : 26

Investigation par entretiens collectifs

Cette phase comprend également des entretiens collectifs (de 2h) avec les personnels, dont les modalités organisationnelles auront été co-décidées en réunion de cadrage.

Etat des entretiens collectifs : 4

I.7/ LES THEMATIQUES DU QUESTIONNEMENT EVALUATIF

Questionnaire d'évaluation des conditions de travail et des facteurs de RPS

FAMILLE DE FACTEURS	FACTEURS DE RISQUES	
INTENSITE ET COMPLEXITE DU TRAVAIL	1	Contraintes de rythmes de travail
	2	Niveau de précision des objectifs de travail
	3	Adéquation des objectifs de travail avec les moyens et les responsabilités
	4	Compatibilité des instructions de travail entre elles
	5	Gestion de la polyvalence
	6	Interruption dans le travail
	7	Attention et vigilance dans le travail
DUREE ET ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL	8	Durée hebdomadaire de travail
	9	Travail en horaires atypiques
	10	Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail
	11	Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement
	12	Conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle
EXIGENCES EMOTIONNELLES	13	Tensions et climat de travail
	14	Confrontation à la souffrance d'autrui
	15	Maîtrise des émotions
AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL	16	Autonomie dans les tâches
	17	Autonomie temporelle
	18	Utilisation et développement des compétences
RAPPORTS SOCIAUX AU TRAVAIL	19	Soutien de la part des collègues
	20	Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques
	21	Violence interne au travail
	22	Reconnaissance dans le travail
CONFLITS DE VALEURS	23	Travail et valeurs professionnelles
	24	Utilité du travail et reconnaissance de la contribution
INSECURITE	25	Incertitude de l'activité
	26	Conduite de changement dans l'établissement

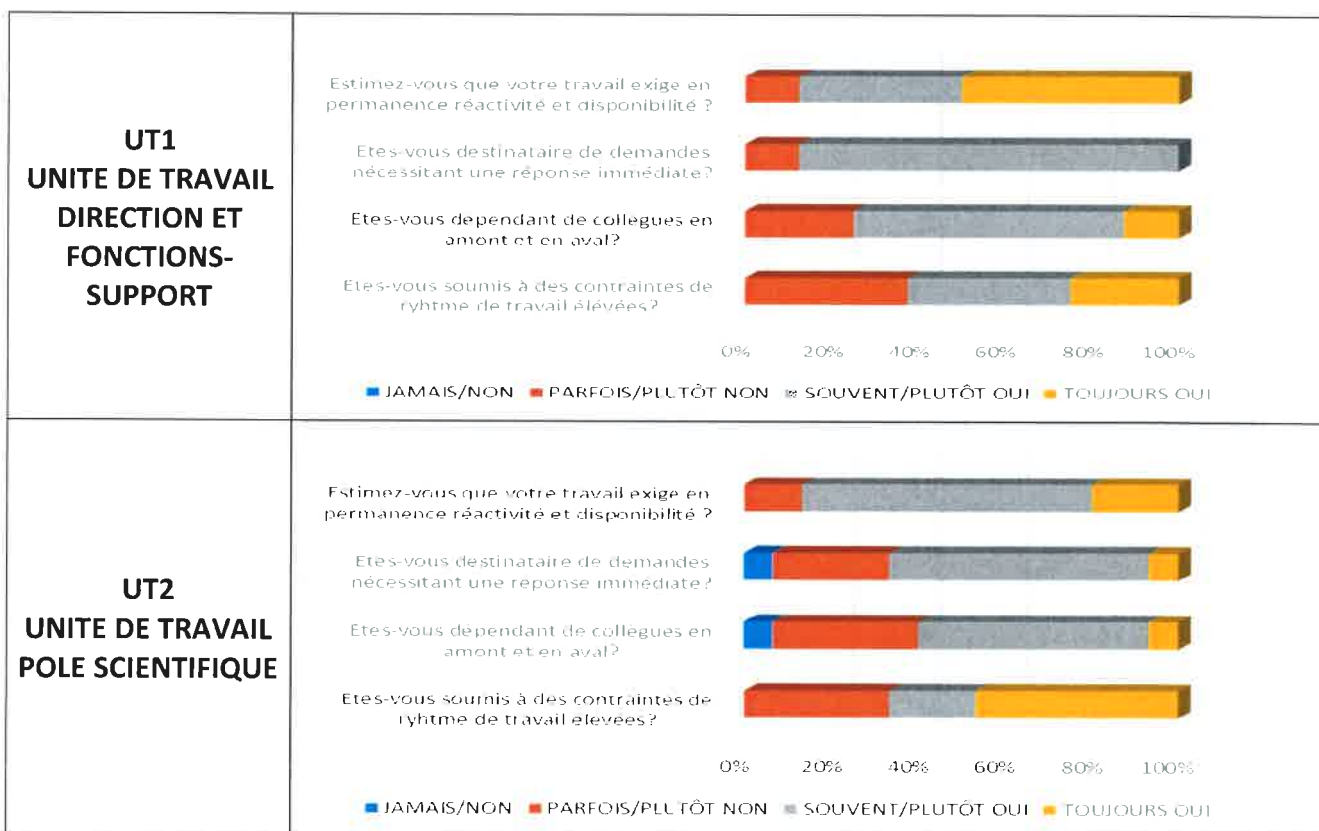
PARTIE II. LES RESULTATS DETAILLES DES QUESTIONNAIRES

27 questionnaires traités

II.1/ Contraintes des rythmes de travail

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS/ NON %	PARFOIS/ PLUTÔT NON %	SOUVENT/ PLUTÔT OUI %	TOUJOURS OUI %
Etes-vous soumis à des contraintes de rythmes de travail élevées?	0	35	26	39
Etes-vous dépendant de collègues en amont et en aval?	4	30	57	9
Etes-vous destinataire de demandes nécessitant une réponse immédiate?	4	22	70	4
Estimez-vous que votre travail exige en permanence réactivité et disponibilité ?	0	13	57	30

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



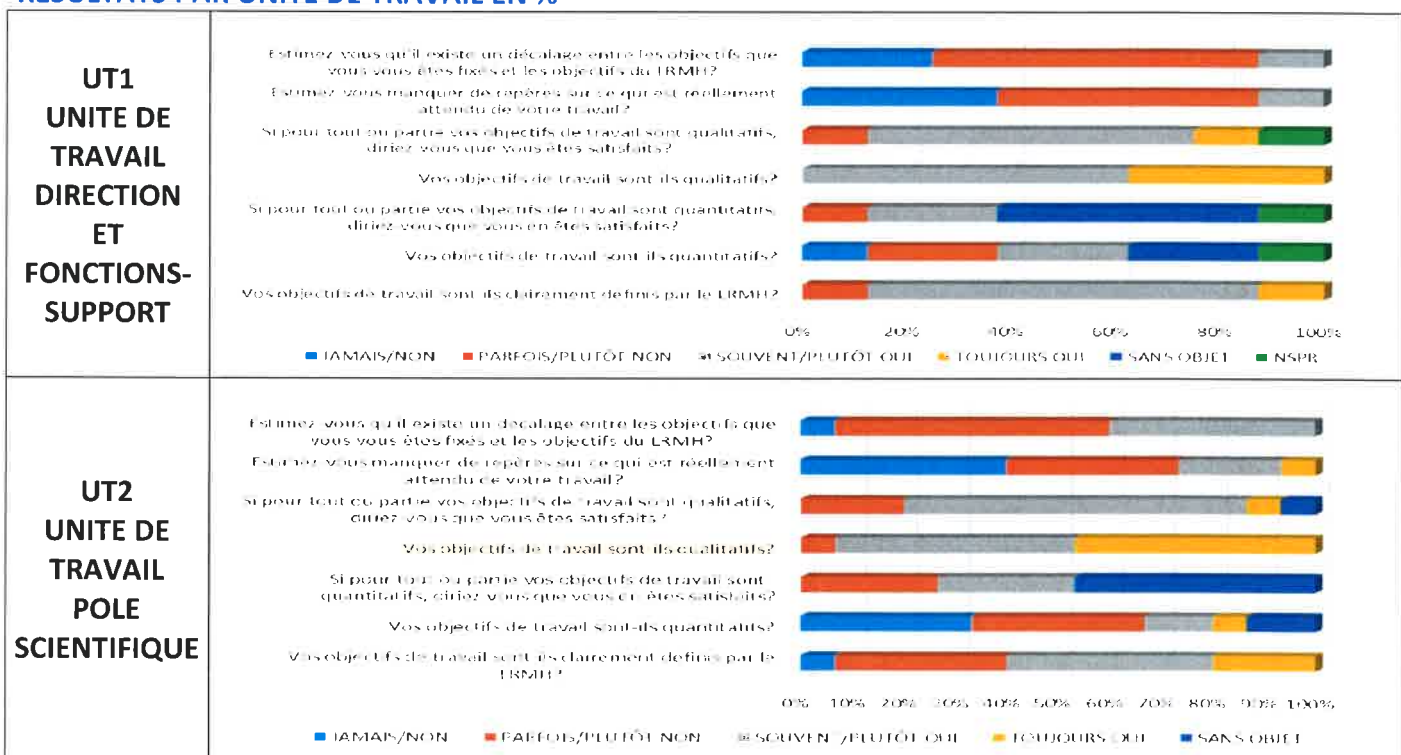
Commentaires

Le rythme de travail est imposé, selon les Agents, par des contraintes internes et/ou externes. Ces contraintes de rythmes, perçues plutôt élevées, exigent des Agents une réactivité et une disponibilité qui sont sources de stress. Quelle que soit l'unité de travail, le stress est accru pour les Agents sans possibilité d'être secondés sur leurs missions, sans possibilité de répartition ou de délégation de la charge de travail. La charge de travail de l'unité Pôle scientifique est pour une large part induite par la volumétrie de la demande en services.

II.2/ Niveau de précisions des objectifs de travail

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS/ NON %	PARFOIS/ PLUTÔT NON %	SOUVENT/P LUTÔT OUI %	TOUJOURS OUI %	SANS OBJET %	NSPR %
Vos objectifs de travail sont-ils clairement définis par le LRMH?	4	26	53	17	0	0
Vos objectifs de travail sont-ils quantitatifs?	27	31	17	4	17	4
Si pour tout ou partie vos objectifs de travail sont quantitatifs, diriez-vous que vous en êtes satisfaits?	0	22	26	0	48	4
Vos objectifs de travail sont-ils qualitatifs?	0	4	53	43	0	0
Si pour tout ou partie vos objectifs de travail sont qualitatifs, diriez-vous que vous êtes satisfaits?	0	17	66	9	4	4
Estimez-vous manquer de repères sur ce qui est réellement attendu de votre travail?	39	40	17	4	0	0
Estimez-vous qu'il existe un décalage entre les objectifs que vous vous êtes fixés et les objectifs du LRMH?	13	57	30	0	0	0

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



Commentaires

Les objectifs de travail fixés par le LRMH guident globalement, au plan qualitatif, les Agents dans la réalisation de leur mission. La clarté des objectifs du LRMH est cependant moins évidente pour les Agents de l'unité de travail Pôle scientifique et les témoignages individuels attestent d'une forte attente à l'égard de la Direction quant à la clarté des objectifs prospectifs du LRMH qui engagerait une vision commune et une démarche collective.

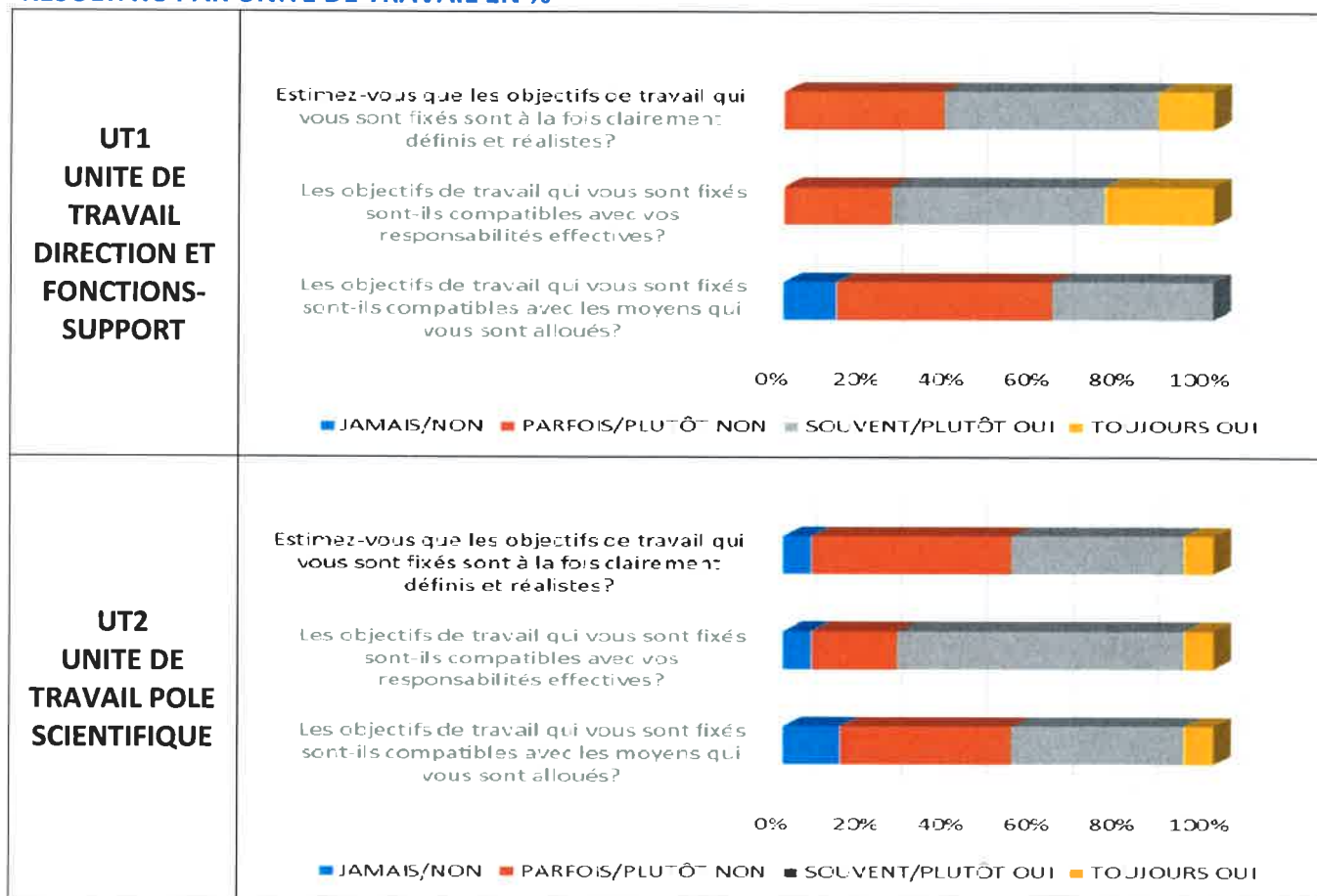
Au plan quantitatif, les Agents de l'Unité de travail Pôle scientifique gèrent le flux des demandes en services, des opérations qui leur sont confiées et donc leurs propres objectifs ou ceux décidés par le Responsable de Pôle. Il existe d'ailleurs parfois des décalages d'objectifs entre les Agents et les Responsables de Pôle, les objectifs pouvant être jugés comme clairement définis mais irréalistes.

L'insatisfaction, lorsqu'elle est éprouvée, est essentiellement induite par la gestion « psychologique » des délais de réponse et des retards cumulés, provoquant un déséquilibre entre la représentation d'un travail de qualité et la capacité à le produire. Une difficulté s'exprime quant à la gestion non-maîtrisée de la charge de travail par « refus de choix » induisant un surcroît d'obligations auto-imposées à l'égard de la demande en services. Le fait de se définir à autrui –la demande en services- comme toujours disponible est en soi une source de difficultés. Lorsque le niveau des attentes et des buts que l'on se fixe devient objectivement irréalisable, il s'ensuit un défaut récurrent de satisfaction quelle que soit par ailleurs la performance atteinte. Une hypothèse se profile, au travers des témoignages individuels, liée à la position d'expert, à maintenir et à consolider. Cela induit une surcharge continue de travail souvent désorganisant. Cette surcharge est compensée, a minima, par la « récompense narcissique », secondaire à la fois à l'intérêt porté aux problématiques rencontrées et à la reconnaissance de la position d'expert. Le manque de moyens des DRAC est invoqué comme ayant une incidence sur la charge de travail.

II.3/ Adéquation des objectifs de travail avec les moyens et les responsabilités

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS/ NON %	PARFOIS/ PLUTÔT NON %	SOUVENT/ PLUTÔT OUI %	TOUJOURS OUI %
Les objectifs de travail qui vous sont fixés sont-ils compatibles avec les moyens qui vous sont alloués?	13,04	43,48	39,13	4,35
Les objectifs de travail qui vous sont fixés sont-ils compatibles avec vos responsabilités effectives?	4,35	21,74	60,87	13,04
Estimez-vous que les objectifs de travail qui vous sont fixés sont à la fois clairement définis et réalistes?	4,35	43,48	43,48	8,70

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



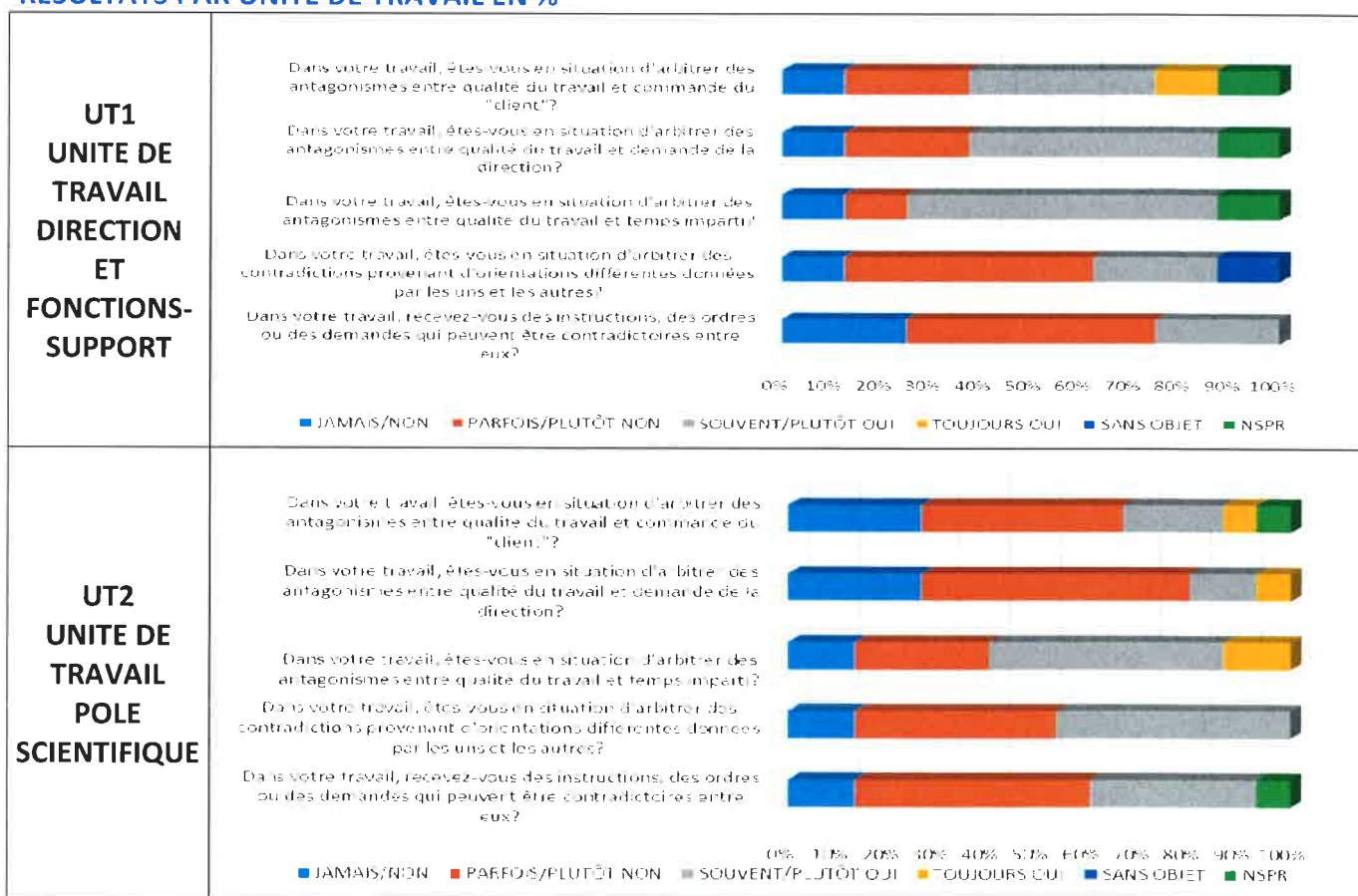
Commentaires

Quelle que soit l'Unité de travail, la clarification des objectifs de travail est attendue par une part des Agents, notamment au plan de leur compatibilité avec les moyens alloués (moyens humains et/ou techniques). Il est souligné des décalages entre les contenus des fiches de poste et les missions réellement exercées. Quelle que soit l'Unité de travail, l'informatique semble, quasi-unaniment dans tous ses registres d'application au LRMH, une source de difficultés impactant significativement les missions de chacun.

II.4/ Compatibilité des instructions de travail entre elles

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS/ NON %	PARFOIS/ PLUTÔT NON %	SOUVENT/P LUTÔT OUI %	TOUJOURS OUI %	SANS OBJET %	NSPR %
Dans votre travail, recevez-vous des instructions, des ordres ou des demandes qui peuvent être contradictoires entre eux?	17	49	30	0	0	4
Dans votre travail, êtes-vous en situation d'arbitrer des contradictions provenant d'orientations différentes données par les uns et les autres?	13	44	39	0	4	0
Dans votre travail, êtes-vous en situation d'arbitrer des antagonismes entre qualité du travail et temps imparti?	13	23	52	8	0	4
Dans votre travail, êtes-vous en situation d'arbitrer des antagonismes entre qualité du travail et demande de la direction?	22	44	26	4	0	4
Dans votre travail, êtes-vous en situation d'arbitrer des antagonismes entre qualité du travail et commande du "client"?	22	34	26	9	0	9

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



Commentaires

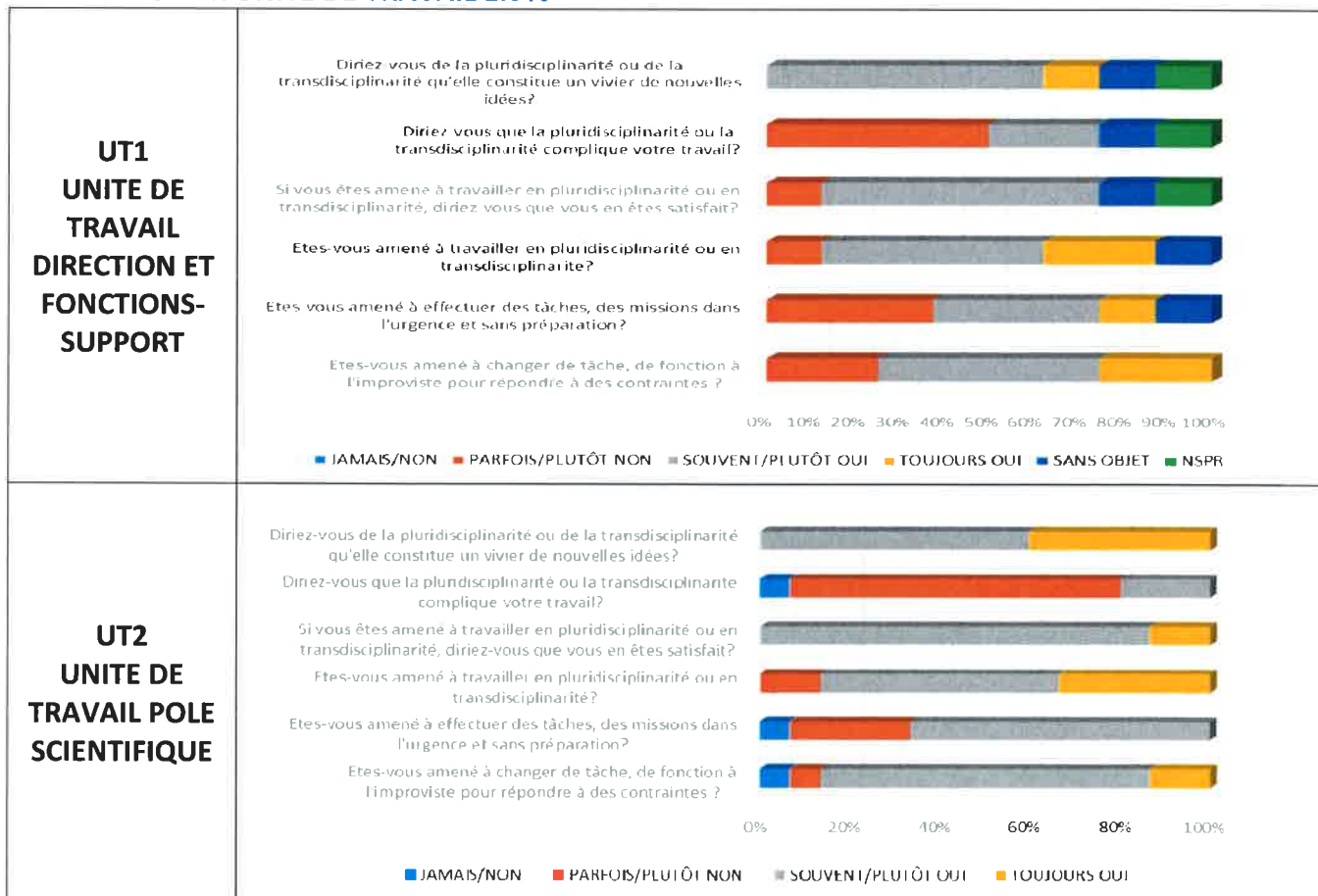
Les difficultés liées à l'arbitrage entre qualité du travail et gestion du temps impactent les deux unités de travail, contradiction qui complique le travail et constitue une charge mentale supplémentaire.

II.5/ Gestion de la polyvalence

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %

	JAMAIS/N ON %	PARFOIS/P LUTÔT NON %	SOUVENT/P LUTÔT OUI %	TOUJOURS OUI %	SANS OBJET %	NSPR %
Etes-vous amené à changer de tâche, de fonction à l'improviste pour répondre à des contraintes ?	4	13	66	17	0	0
Etes-vous amené à effectuer des tâches, des missions dans l'urgence et sans préparation?	4	31	57	4	4	0
Etes-vous amené à travailler en pluridisciplinarité ou en transdisciplinarité?	0	13	52	31	4	0
Si vous êtes amené à travailler en pluridisciplinarité ou en transdisciplinarité, diriez-vous que vous en êtes satisfait?	0	4	79	9	4	4
Diriez-vous que la pluridisciplinarité ou la transdisciplinarité complique votre travail?	4	66	22	0	4	4
Diriez-vous de la pluridisciplinarité ou de la transdisciplinarité qu'elle constitue un vivier de nouvelles idées?	0	0	61	31	4	4

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



Commentaires

L'organisation du travail, quelle que soit l'unité de travail, est marquée par la gestion de changements imprévisibles d'activités. Au-delà des risques d'erreur et du stress induit, la gestion de la « polyvalence » subie peut être considérée comme dévalorisante, voire entraîner une perte du sens du métier.

Si le travail en pluridisciplinarité ou en transdisciplinarité est reconnu comme porteur de richesses dans son fondement et vecteur de satisfaction, les témoignages individuels relativisent son principe d'évidence au LRMH. Les tensions interrelationnelles peuvent être sources de ruptures collaboratives. Les collaborations pluridisciplinaires ou transdisciplinaires ne sont pas rationnellement recherchées mais s'appuient plutôt sur des liens affinitaires et de confiance ou imposées par un chantier particulier mobilisant la mise en commun utile des connaissances.

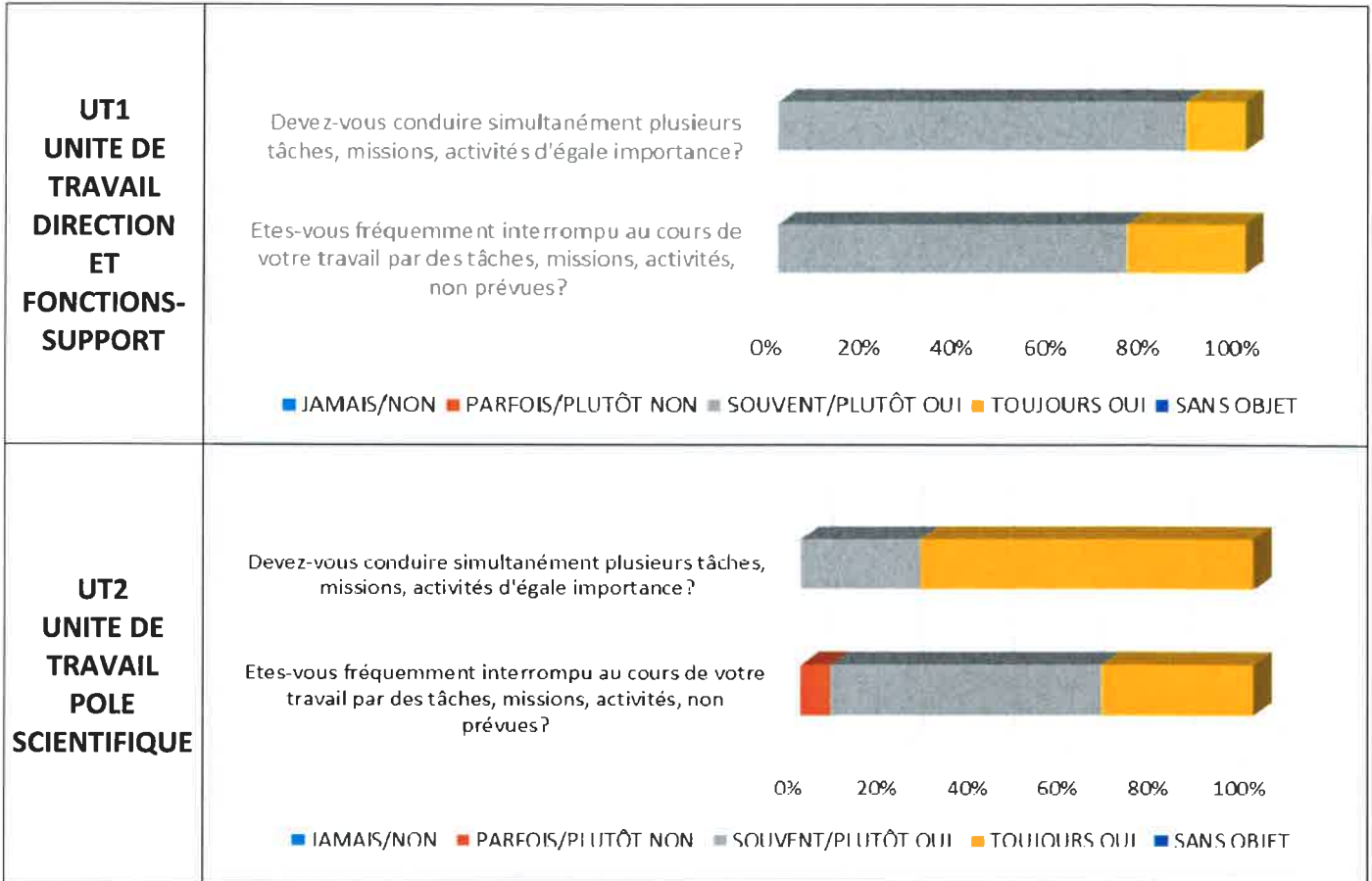
Les entretiens individuels laissent également pointer une forme de cloisonnement des Pôles. Les Agents connaissent assez mal le travail des autres Pôles. Prioritairement l'absence de réunions formelles de partage des « temps forts » de la vie des Pôles et secondairement le déséquilibre entre gestion du temps et charge de travail expliquent ce « désintéressement ».

Fortement attachés à la spécialisation dans leur champ d'expertise, les Agents témoignent de l'inquiétude face à la polyvalence accrue des tâches qu'ils sont amenés à réaliser, estimant que la seule transversalité de leur mission soit les monuments historiques eux-mêmes.

II.6/ Interruption dans le travail

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	PARFOIS/ PLUTÔT NON %	SOUVENT/ PLUTÔT OUI %	TOUJOURS OUI %
Etes-vous fréquemment interrompu au cours de votre travail par des tâches, missions, activités, non prévues?	4	65	31
Devez-vous conduire simultanément plusieurs tâches, missions, activités d'égale importance?	0	48	52

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



Commentaires

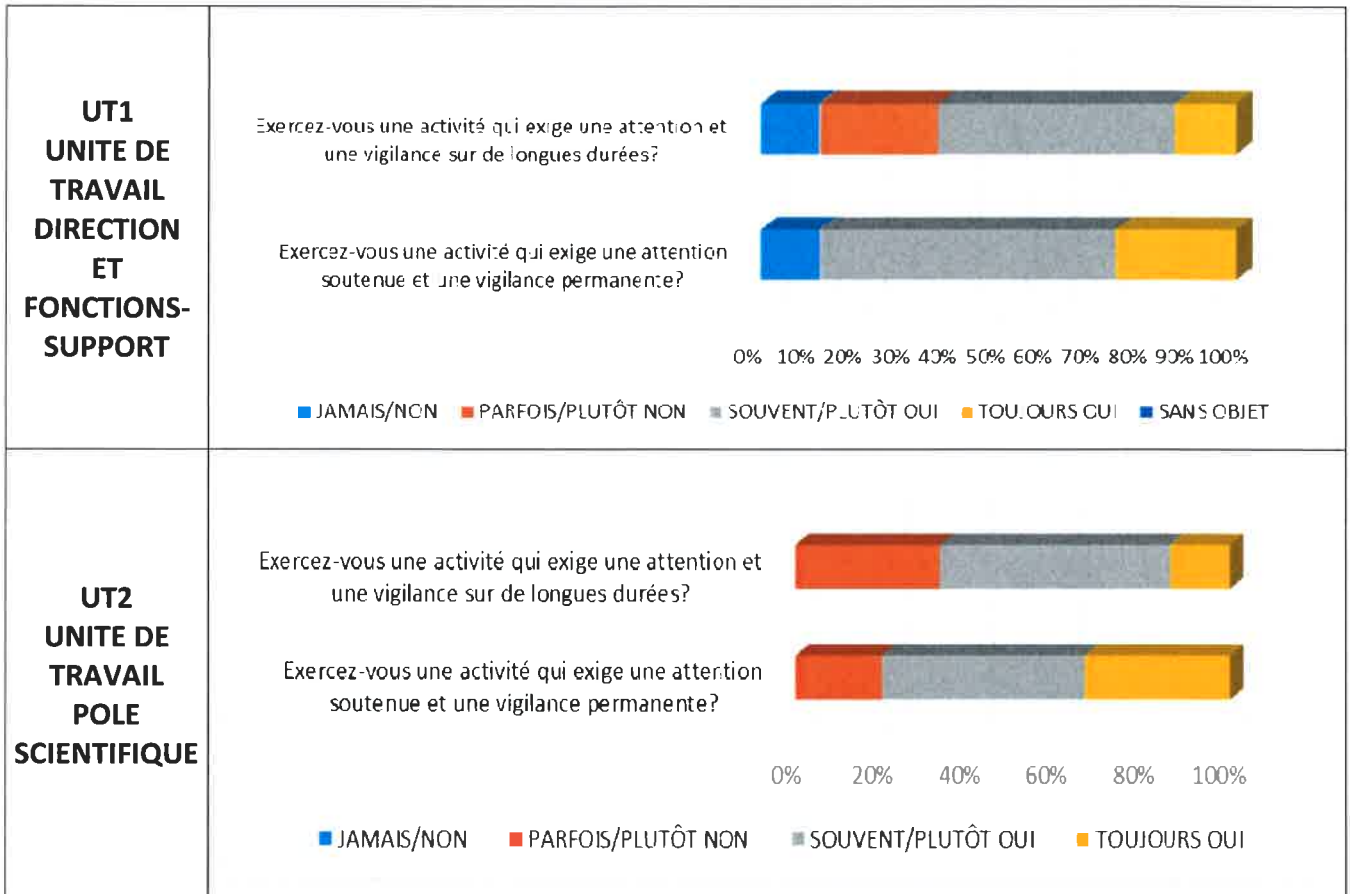
Le morcellement du travail, en perturbant le bon déroulement de l'activité, est source de charge mentale. Au-delà de générer des risques d'erreurs, le morcellement du travail subi peut être mal vécu dans la mesure où les Agents peuvent avoir l'impression de faire un travail de mauvaise qualité et de ne jamais pouvoir terminer dans de bonnes conditions ce qu'ils ont entrepris.

II.7/ Attention et vigilance dans le travail

RESULTATS POPULATION TOTALE U1 + U2 EN %

	JAMAIS/ NON	PARFOIS/ PLUTÔT NON	SOUVENT/ PLUTÔT OUI	TOUJOURS OUI
Exercez-vous une activité qui exige une attention soutenue et une vigilance permanente?	4	13	52	31
Exercez-vous une activité qui exige une attention et une vigilance sur de longues durées?	4	31	52	13

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



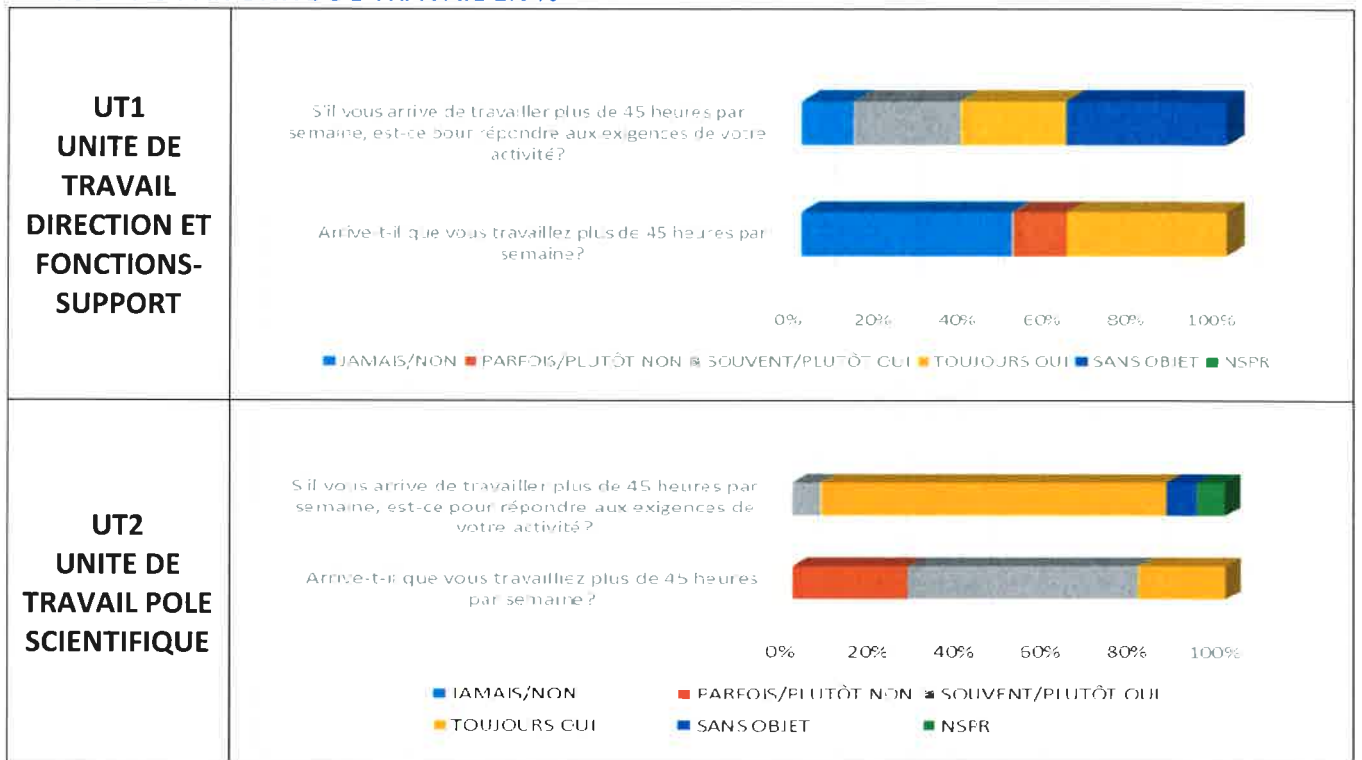
Commentaires

Maintenir un niveau d'attention et de vigilance plutôt élevé est source de fatigue. Les arguments développés touchent à la fois à la responsabilité professionnelle eu égard à la mission de service d'Etat, au travail sur informatique, à la manipulation d'œuvres d'art ou d'instrumentation scientifique coûteuse, aux risques du métier (déplacements, conduite de véhicule, conditions souvent difficiles de chantier, manipulation d'outils dangereux,...).

II.8/ Durée hebdomadaire de travail

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS/ NON %	PARFOIS /PLUTÔT NON %	SOUVENT/ PLUTÔT OUI %	TOUJOURS OUI %	SANS OBJET %	NSPR %
Arrive-t-il que vous travailliez plus de 45 heures par semaine?	17	22	35	26	0	0
S'il vous arrive de travailler plus de 45 heures par semaine, est-ce pour répondre aux exigences de votre activité?	4	0	13	62	17	4

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



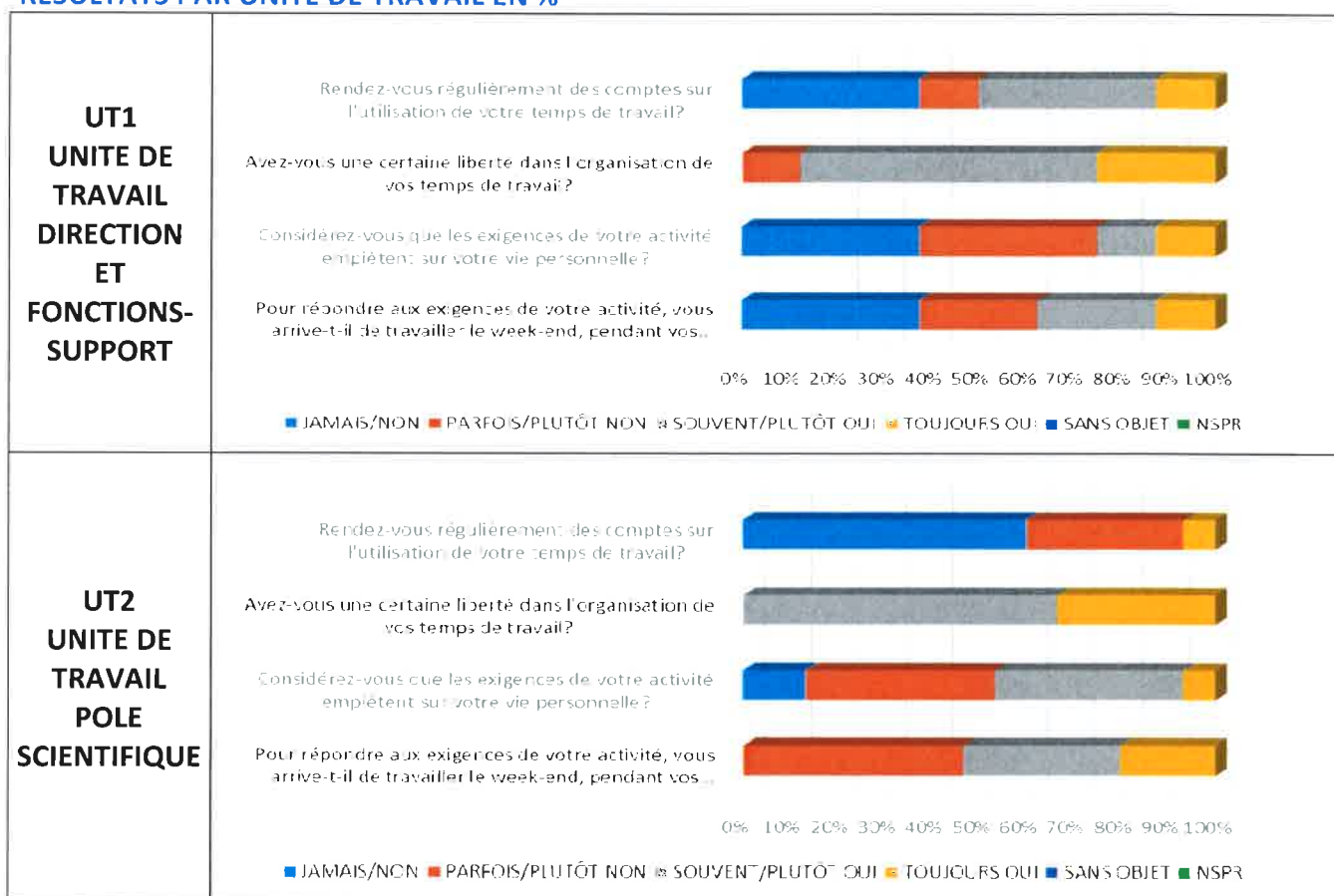
Commentaires

L'attenué de productions scientifiques (articles et publications) des Agents de l'Unité de travail Pôle scientifique alourdit la charge de travail principalement et vocationnellement tournée vers l'activité de service (gestion de la demande, temps de déplacements sur site, d'analyses, d'écriture des rapports, des notes, ...). L'encadrement de doctorants, de stagiaires, les temps de participation à des formations, séminaires ou colloques, la délégation de tâches administratives (gestion des missions et congés via Chorus DT) et l'implication des Agents de l'Unité Pôle scientifique dans des programmes de recherche européens ou internationaux ajoutent à la charge de travail. Travailler au-delà de 45 heures par semaine limite les possibilités de récupération physique et mentale et empiète de plus sur la vie personnelle, quelle que soit la satisfaction qu'éprouvent les Agents dans leur travail.

II.9/ Extension de disponibilité

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS/ NON %	PARFOIS/ PLUTÔT NON %	SOUVENT/ PLUTÔT OUI %	TOUJOURS OUI %
Pour répondre aux exigences de votre activité, vous arrive-t-il de travailler le week-end, pendant vos congés ?	13	40	30	17
Considérez-vous que les exigences de votre activité empiètent sur votre vie personnelle?	22	39	30	9
Avez-vous une certaine liberté dans l'organisation de vos temps de travail?	0	4	66	30
Rendez-vous régulièrement des comptes sur l'utilisation de votre temps de travail?	52	26	13	9

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



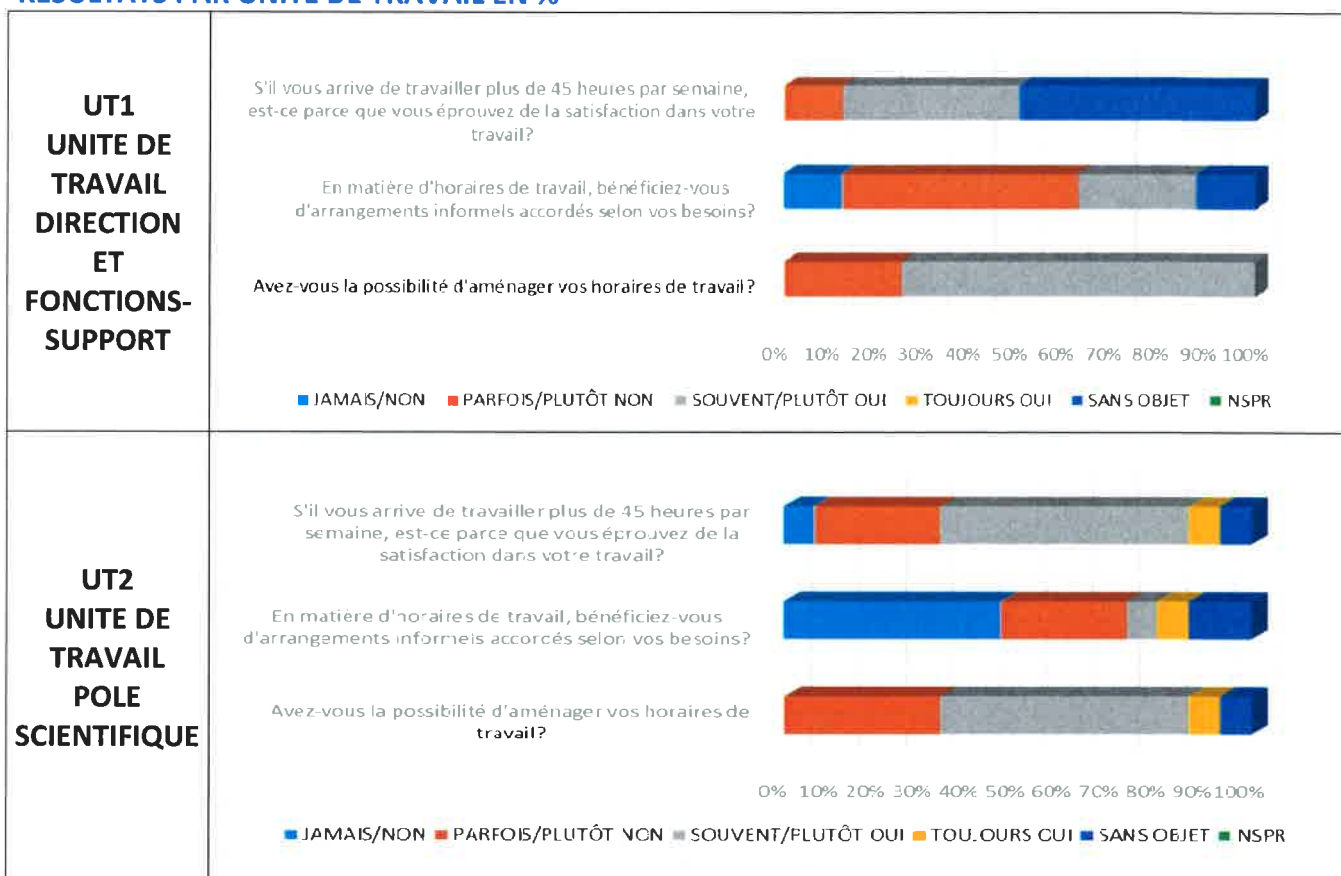
Commentaires

La disponibilité, qu'elle soit subie ou choisie, limite les possibilités de récupération mentale ou physique tout autant qu'elle empiète sur la vie personnelle des Agents concernés. En revanche, même si les Agents reconnaissent et apprécient une certaine liberté dans leur organisation du travail, être responsable de l'organisation de son temps de travail peut renforcer le sentiment d'être débordé.

II.10/ Conciliation entre vie professionnelle et personnelle

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS/ NON %	PARFOIS/ PLUTÔT NON %	SOUVENT/ PLUTÔT OUI %	TOUJOURS OUI %	SANS OBJET %
Avez-vous la possibilité d'aménager vos horaires de travail?	0	30	62	4	4
En matière d'horaires de travail, bénéficiez-vous d'arrangements informels accordés selon vos besoins?	35	35	13	4	13
S'il vous arrive de travailler plus de 45 heures par semaine, est-ce parce que vous éprouvez de la satisfaction dans votre travail?	4	22	48	4	22

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



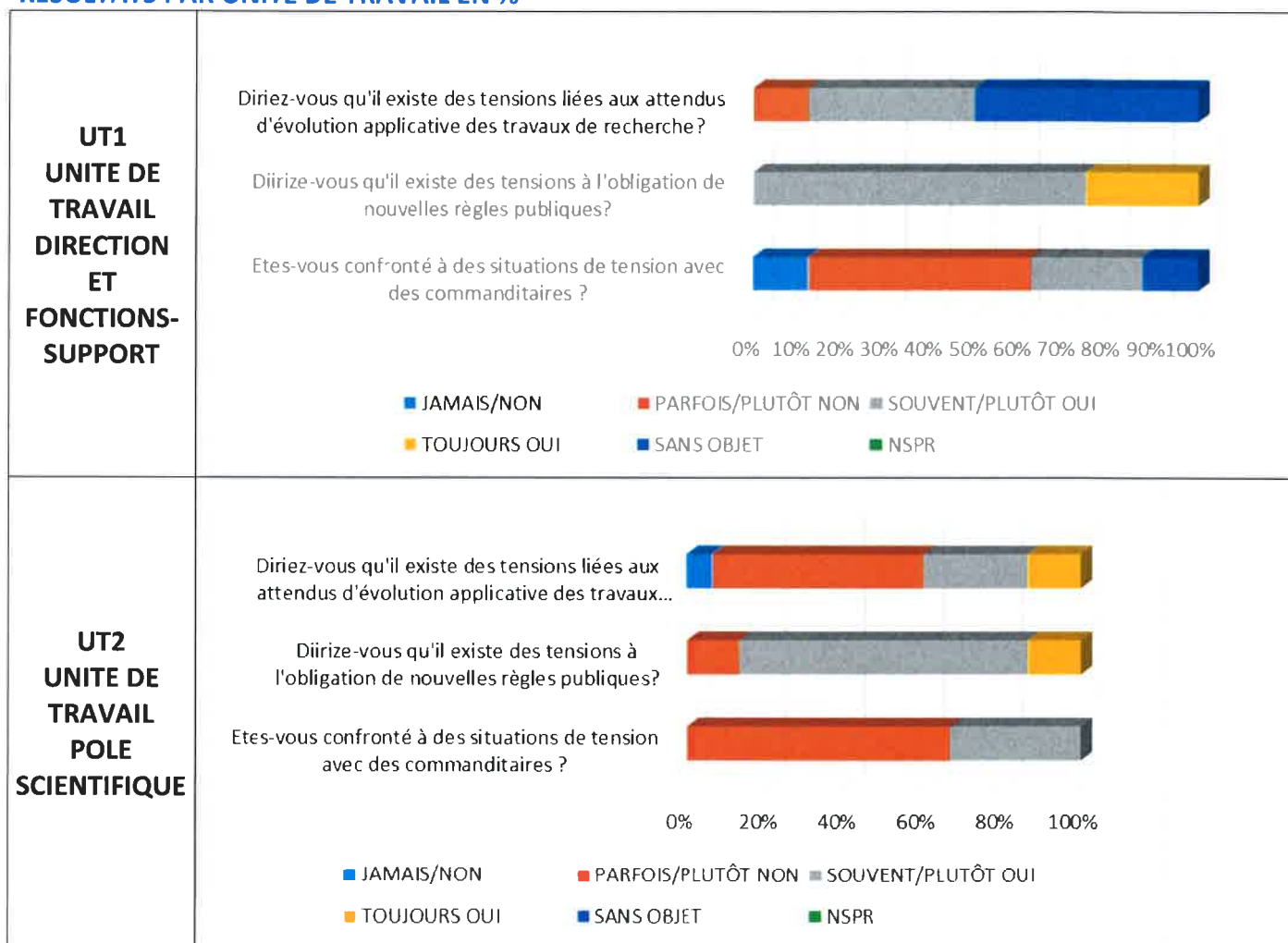
Commentaires

La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle des Agents des deux unités est facilitée par la possibilité d'aménager les horaires de travail, sans pour autant disposer systématiquement de la possibilité d'arrangements informels. L'extension de disponibilité au-delà de 45 heures des Agents repose plutôt sur la satisfaction éprouvée au travail reposant notamment sur le respect des engagements dans sa fonction et le sens des responsabilités au service du LRMH.

II.11/ Tensions avec l'externe

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS/NON	PARFOIS/PLUTÔT NON	SOUVENT/PLUTÔT OUI	TOUJOURS OUI	SANS OBJET
Etes-vous confronté à des situations de tension avec des commanditaires ?	4	61	31	0	4
Diriez-vous qu'il existe des tensions liées à l'obligation de nouvelles règles publiques?	0	9	74	17	0
Diriez-vous qu'il existe des tensions liées aux attendus d'évolution applicative des travaux de recherche?	0	44	30	9	17

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



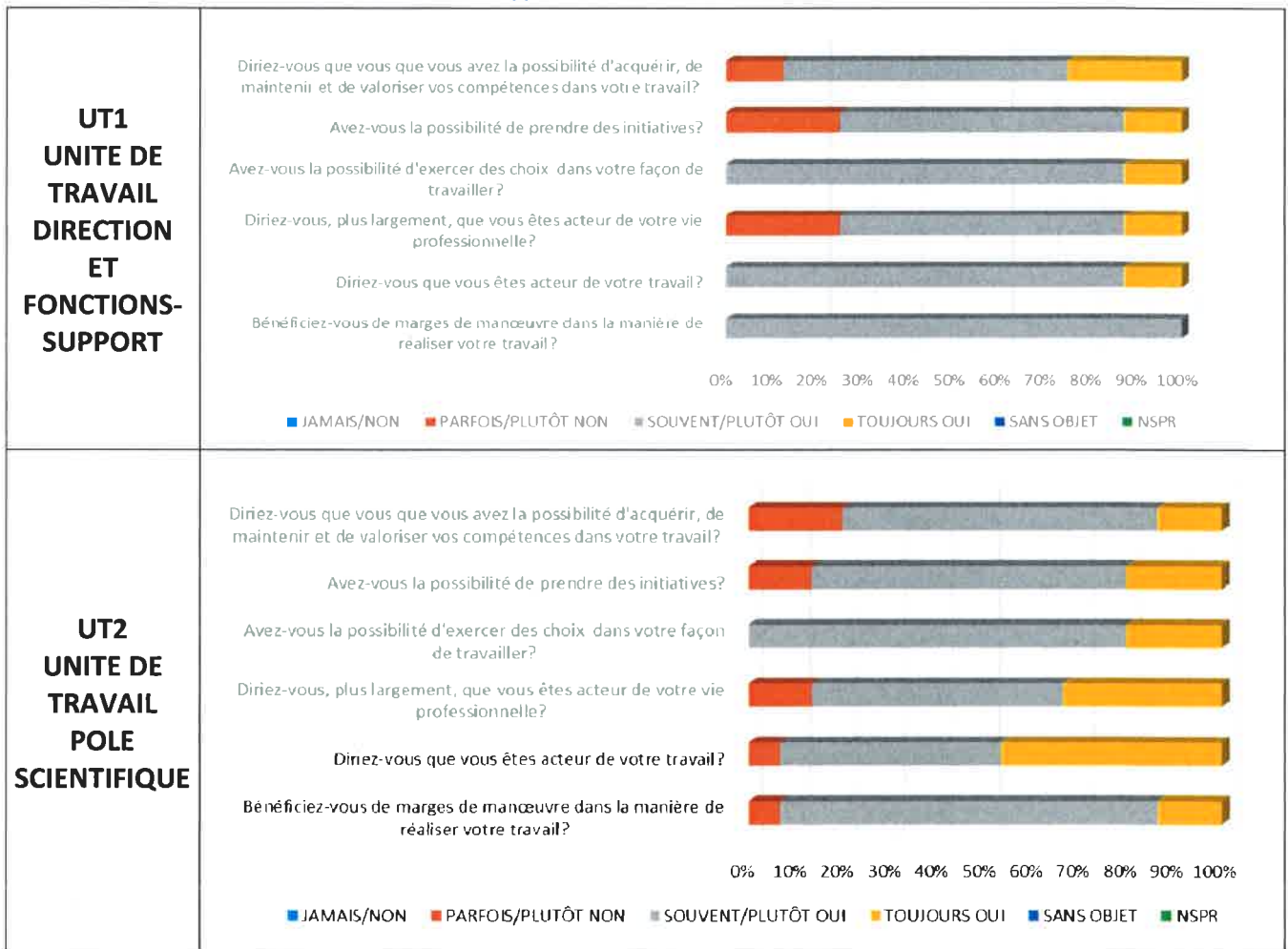
Commentaires

Les contraintes externes peuvent être éprouvantes pour les Agents, de surcroît si elles imposent des changements organisationnels importants, chronophages et perturbateurs de l'organisation du travail dans leur phase d'appropriation. L'obligation de nouvelles règles publiques a induit des tensions significatives sur les deux unités de travail.

II.12/ Autonomie dans le travail

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS/ NON	PARFOIS /PLUTÔT NON	SOUVENT/ PLUTÔT OUI	TOUJOURS OUI
Bénéficiez-vous de marges de manœuvre dans la manière de réaliser votre travail?	0	4	87	9
Diriez-vous que vous êtes acteur de votre travail?	0	4	61	35
Diriez-vous, plus largement, que vous êtes acteur de votre vie professionnelle?	0	17	53	30
Avez-vous la possibilité d'exercer des choix dans votre façon de travailler?	0	0	79	21
Avez-vous la possibilité de prendre des initiatives?	0	17	57	26
Diriez-vous que vous avez la possibilité d'acquérir, de maintenir et de valoriser vos compétences dans votre travail?	0	13	70	17

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



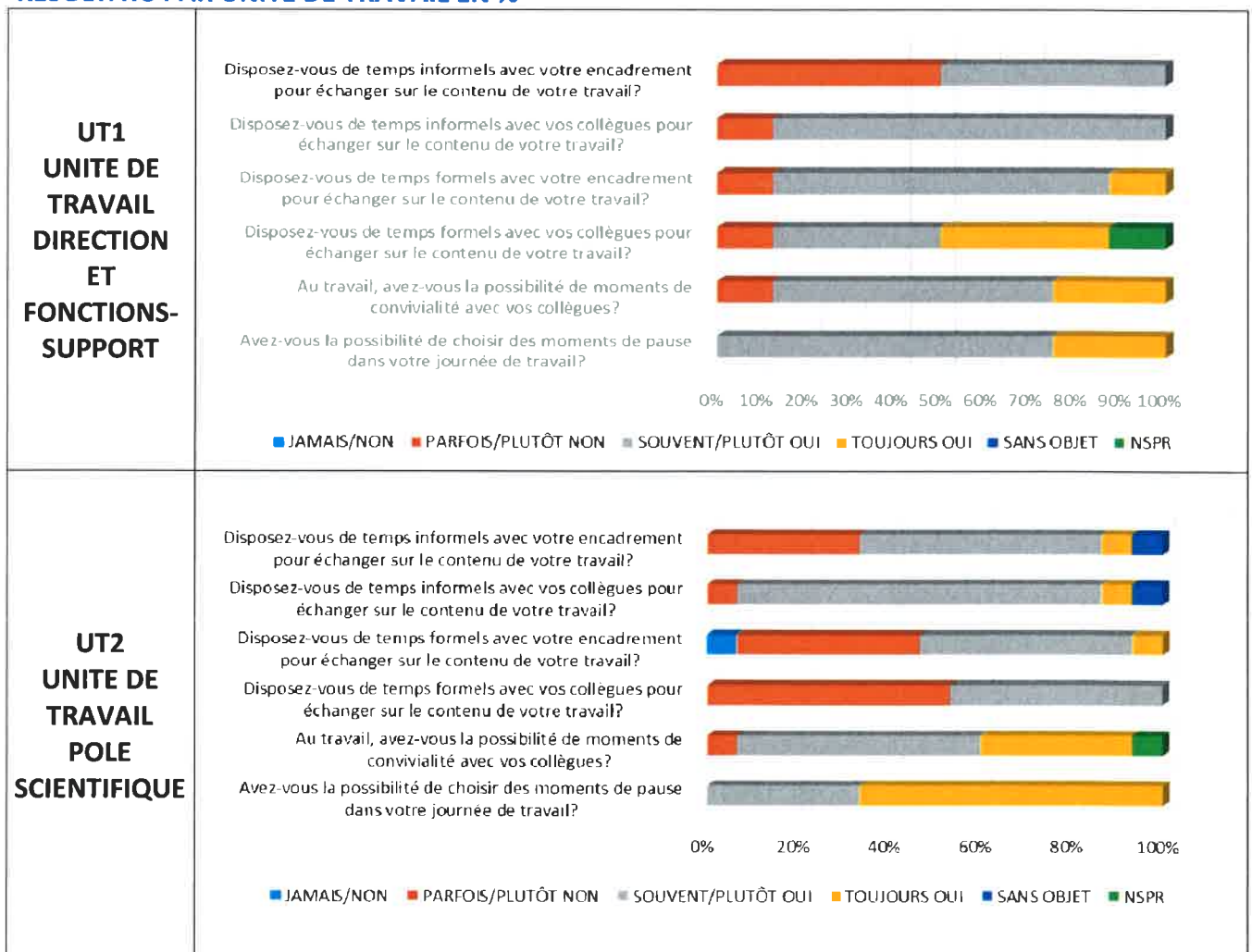
Commentaires

Les marges de manœuvre dans le travail permettent significativement des possibilités d'action aux Agents qui disposent, quelle que soit l'unité de travail, du choix d'organiser et de réaliser leur travail. Cette dimension de l'autonomie dans le travail qui concerne également les possibilités qu'ont les Agents d'acquérir, de maintenir et de valoriser leurs compétences au travail, si elle est majoritairement reconnue, peut constituer pour un petit nombre une source d'inquiétude ou d'insatisfaction essentiellement liée à la charge de travail.

II.13/ Autonomie temporelle

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS/ NON	PARFOIS /PLUTÔ T NON	SOUVENT /PLUTÔ T OUI	TOUJOUR S OUI	SANS OBJET	NSPR
Avez-vous la possibilité de choisir des moments de pause dans votre journée de travail?	0	0	48	52	0	0
Au travail, avez-vous la possibilité de moments de convivialité avec vos collègues?	0	9	57	30	0	4
Disposez-vous de temps formels avec vos collègues pour échanger sur le contenu de votre travail?	0	39	44	13	0	4
Disposez-vous de temps formels avec votre encadrement pour échanger sur le contenu de votre travail?	4	30	57	9	0	0
Disposez-vous de temps informels avec vos collègues pour échanger sur le contenu de votre travail?	0	9	83	4	4	0
Disposez-vous de temps informels avec votre encadrement pour échanger sur le contenu de votre travail?	0	39	53	4	4	0

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



Commentaires

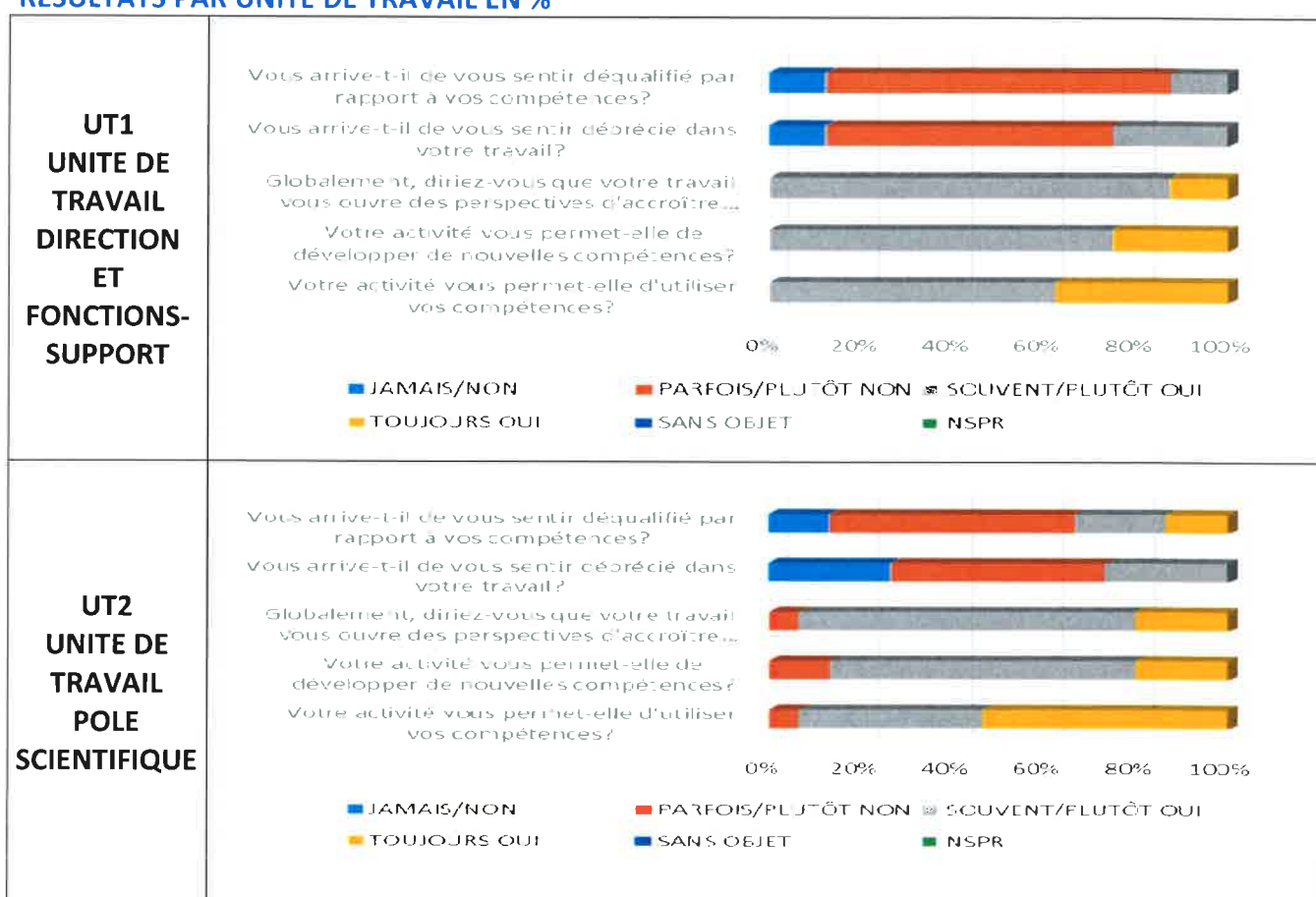
La possibilité de choisir des moments de pause et de bénéficier de temps de convivialité donne également une indication du bon niveau d'autonomie dont les Agents bénéficient dans leur travail. Cependant, une part significative des Agents de l'unité de travail Pôle scientifique ne bénéficie pas ou peu de temps formels de partage et d'échanges sur le contenu de leur travail, que ce soit avec leurs collègues ou leur hiérarchie. Le fait que les entretiens d'évaluation soient confiés à la responsabilité des N+1 ne donne pas entièrement satisfaction et introduit d'une part un sentiment d'iniquité de traitement et d'autre part une rupture des liens formels avec la Direction.

Les relations de travail se déploient sur un mode majoritairement informel, ce qui est de nature à favoriser les relations sociales mais présente le risque de développer chez les Agents un sentiment d'insécurité décisionnelle.

II.14/ Utilisation et développement des compétences

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS/ NON	PARFOIS/ PLUTÔT NON	SOUVENT/ PLUTÔT OUI	TOUJOURS OUI
Votre activité vous permet-elle d'utiliser vos compétences?	0	4	48	48
Votre activité vous permet-elle de développer de nouvelles compétences?	0	7	70	23
Globalement, diriez-vous que votre travail vous ouvre des perspectives d'accroître votre potentiel?	0	4	79	17
Vous arrive-t-il de vous sentir déprécié dans votre travail?	22	52	26	0
Vous arrive-t-il de vous sentir déqualifié par rapport à vos compétences?	13	61	18	8

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



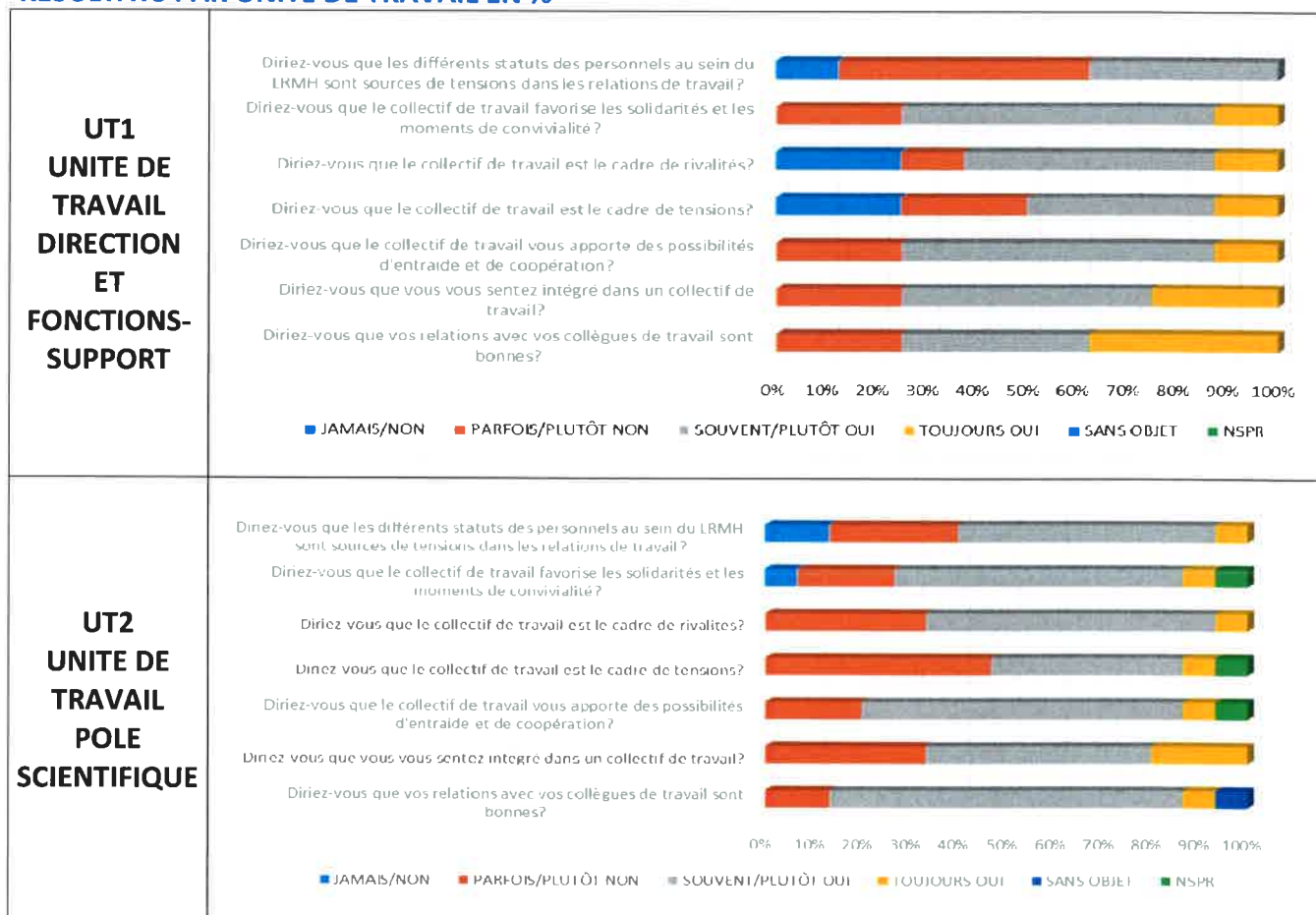
Commentaires

Les missions confiées aux Agents leur permettent d'une part de mettre en œuvre leurs compétences et d'autre part leur donne l'occasion d'en développer d'autres. En revanche, les décalages entre niveau de formation initiale et statut/rémunération sont sources d'insatisfaction, de sentiment de déqualification et de tensions interpersonnelles, d'autant plus s'ils complexifient les relations hiérarchiques. L'absence de visibilité des « non-permanents » sur la pérennité de leur mission au LRMH ou de certains Agents sur leurs possibilités de progression de carrière est également une source d'insatisfaction et d'inquiétude touchant aussi bien la vie professionnelle que personnelle.

II.15/ Les relations de travail

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS /NON	PARFOIS /PLUTÔT NON	SOUVENT /PLUTÔT OUI	TOUJOURS OUI	SANS OBJET	NSPR
Diriez-vous que vos relations avec vos collègues de travail sont bonnes?	0	17	62	17	4	0
Diriez-vous que vous vous sentez intégré dans un collectif de travail?	0	30	48	22	0	0
Diriez-vous que le collectif de travail vous apporte des possibilités d'entraide et de coopération?	0	22	65	9	0	4
Diriez-vous que le collectif de travail est le cadre de tensions?	9	39	39	9	0	4
Diriez-vous que le collectif de travail est le cadre de rivalités?	9	25	57	9	0	0
Diriez-vous que le collectif de travail favorise les solidarités et les moments de convivialité?	4	22	61	9	0	4
Diriez-vous que les différents statuts des personnels au sein du LRMH sont sources de tensions dans les relations de travail?	13	35	48	4	0	0

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



Commentaires

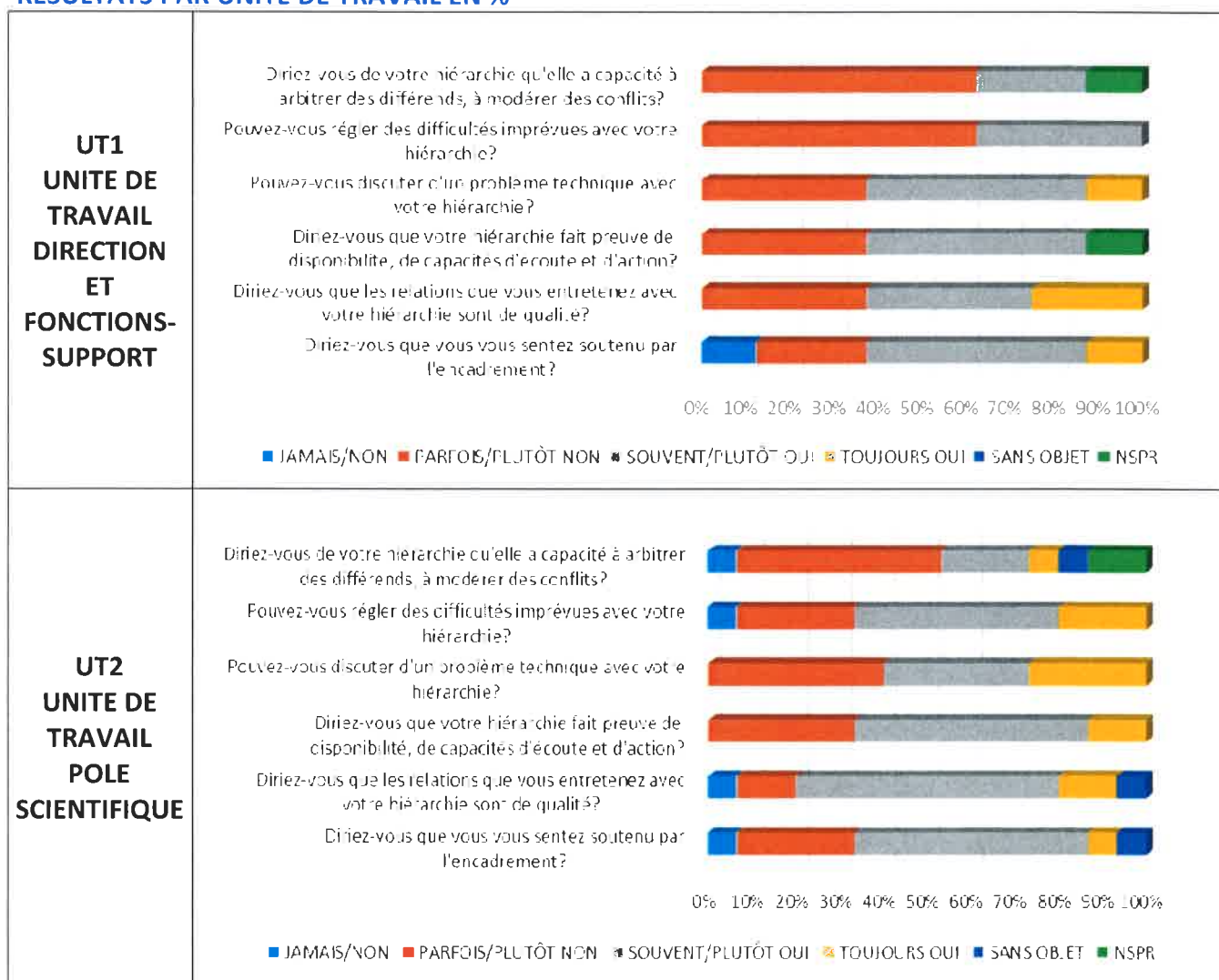
La qualité des relations avec les collègues et le sentiment d'intégration dans un collectif de travail influent sur le bien-être et la santé au travail. Au LRMH, il existe des possibilités d'entraide et de coopération d'une part facilitatrices de l'accomplissement des missions et d'autre part, jouant un rôle d'intégration sociale.

Les tensions et les rivalités, à l'inverse, sont facteur de risque pour la santé mentale des Agents. Les questionnaires et les entretiens individuels révèlent l'existence, sans surprise comme dans toute communauté de travail, d'un large panel d'appréciations relatives à la qualité des relations de travail. Ces appréciations ont par ailleurs évolué. Qualifiées actuellement de bonnes à correctes par la majorité des Agents, elles marquent une amélioration par rapport à une situation antérieure contextuellement dégradée ayant provoqué et/ou avivé de la souffrance individuelle. Avec la nouvelle Direction, de fortes attentes de restauration de respect, d'écoute, de dialogue et de confiance sont exprimées, dans leur mise en œuvre verticale et horizontale. Une attention particulière est également à porter à l'intégration des nouveaux Agents.

II.16/ Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS/ NON	PARFOIS/ PLUTÔT NON	SOUVENT/ PLUTÔT OUI	TOUJOURS OUI	SANS OBJET	NSPR
Diriez-vous que vous vous sentez soutenu par l'encadrement?	9	26	52	9	4	0
Diriez-vous que les relations que vous entretenez avec votre hiérarchie sont de qualité?	4	22	53	17	4	0
Diriez-vous que votre hiérarchie fait preuve de disponibilité, de capacités d'écoute et d'action?	0	35	52	9	0	4
Pouvez-vous discuter d'un problème technique avec votre hiérarchie?	0	39	39	22	0	0
Pouvez-vous régler des difficultés imprévues avec votre hiérarchie?	4	40	43	13	0	0
Diriez-vous de votre hiérarchie qu'elle a capacité à arbitrer des différends, à modérer des conflits?	4	53	22	4	4	13

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



Commentaires

Au-delà de la qualité des relations entretenues avec la hiérarchie, il est question ici de la disponibilité, des capacités d'écoute et d'action dont fait preuve l'encadrement face aux sollicitations des Agents.

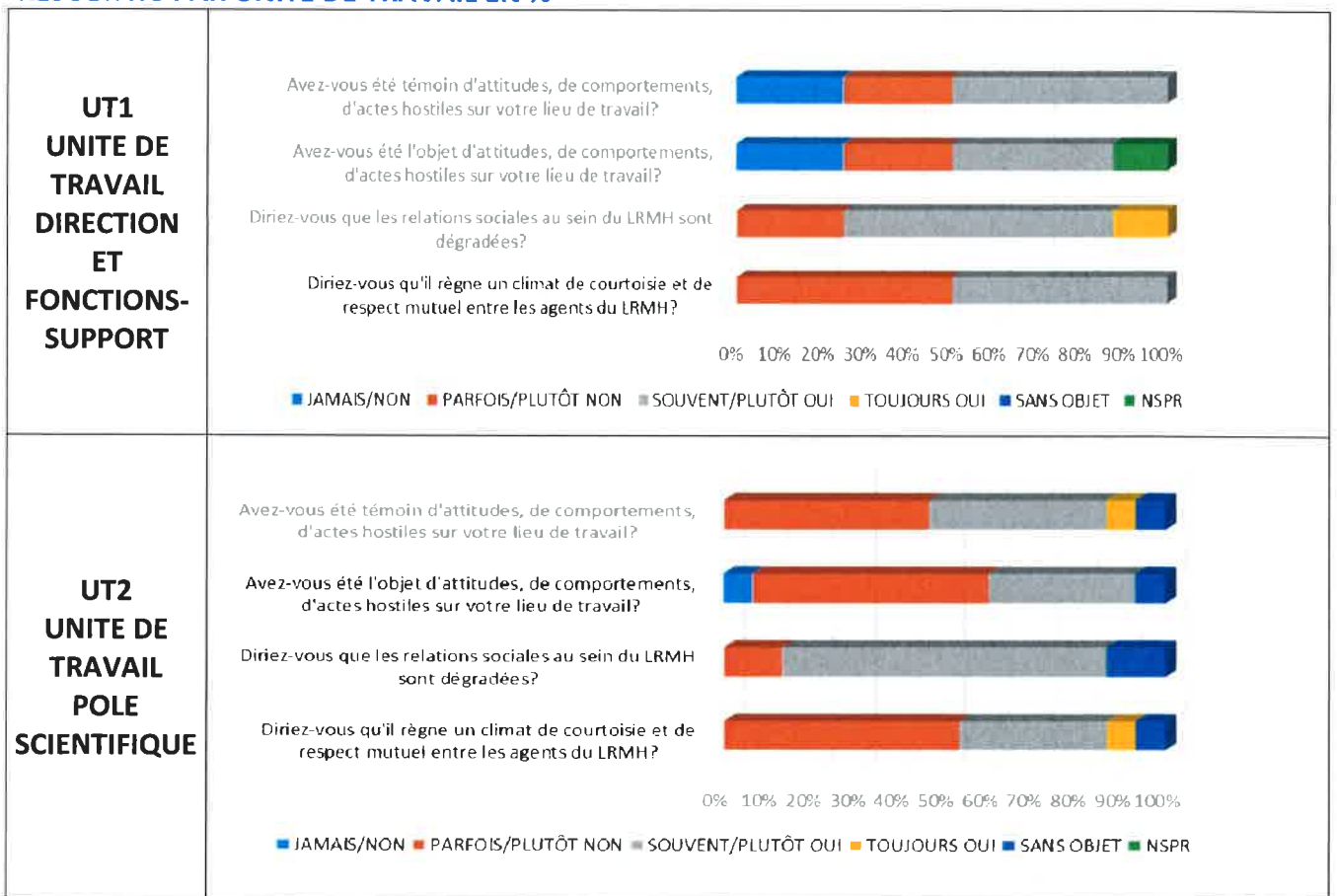
Par le passé, l'absence de soutien, objectivé ou ressenti comme tel, d'un supérieur hiérarchique a pu créer un sentiment d'isolement, de frustration, de lassitude ou d'injustice chez les Agents. Ce rapport au contexte antérieur a biaisé les réponses à certains items de cette famille d'indicateurs, notamment celui relatif à la capacité de la direction à arbitrer des différends et à modérer les conflits. La Direction actuelle bénéficie pour partie d'un « état de grâce » et est investie de fortes attentes.

Un effort de pédagogie réciproque entre les Unités de travail est à organiser formellement pour une meilleure compréhension mutuelle des contenus et contraintes des missions de chacun. La communication par mails ne doit pas être banalisée aux dépens de la relation interpersonnelle.

II.17/ Violence interne au travail

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS/ NON	PARFOIS/ PLUTÔT NON	SOUVENT/ PLUTÔT OUI	TOUJOURS OUI	SANS OBJET	NSPR
Diriez-vous qu'il règne un climat de courtoisie et de respect mutuel entre les Agents du LRMH?	0	53	39	4	4	0
Diriez-vous que les relations sociales au sein du LRMH sont dégradées?	0	17	70	4	9	0
Avez-vous été l'objet d'attitudes, de comportements, d'actes hostiles sur votre lieu de travail?	17	35	40	0	4	4
Avez-vous été témoin d'attitudes, de comportements, d'actes hostiles sur votre lieu de travail?	9	39	44	4	4	0

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



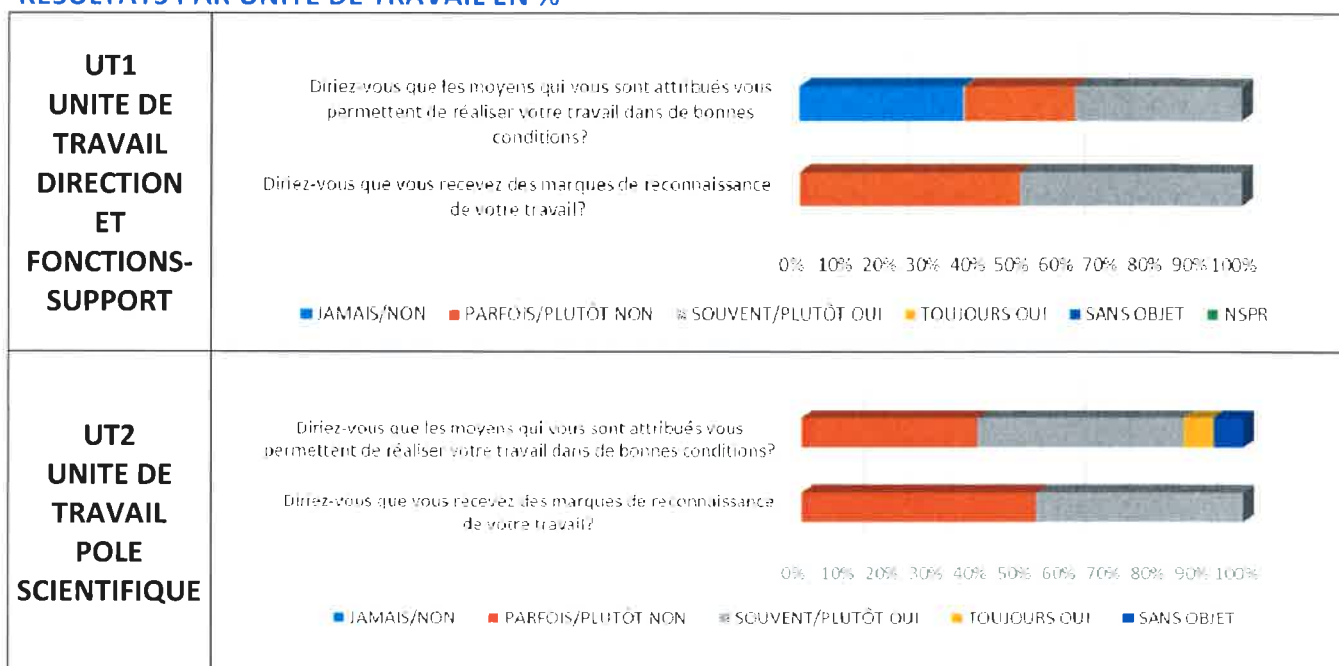
Commentaires

La violence est symptomatique d'une dégradation des relations sociales. Elle porte atteinte à la santé mentale et physique des Agents. 8 Agents appartenant aux deux unités de travail témoignent avoir été l'objet d'attitudes, de comportements, d'actes hostiles, ce que confirment comme témoins 10 Agents. Des comportements inacceptables, déplacés ou sans retenue ont fortement perturbé les relations interpersonnelles et interprofessionnelles, lesquels en l'absence de régulation hiérarchique, ont déclenché des réactions de soutien et/ou d'hostilité. Ce climat dégradé est, selon les éléments de contenu, en voie d'être dépassé dans le contexte actuel.

II.18/ Reconnaissance dans le travail

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS/ NON	PARFOIS /PLUTÔT NON	SOUVENT/ PLUTÔT OUI	TOUJOURS OUI	SANS OBJET
Diriez-vous que vous recevez des marques de reconnaissance de votre travail?	0	52	48	0	0
Diriez-vous que les moyens qui vous sont attribués vous permettent de réaliser votre travail dans de bonnes conditions?	13	40	35	8	4

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



Commentaires

La reconnaissance de la valeur du travail réalisé ou encore des compétences est essentielle à la construction d'une identité professionnelle positive. Là-encore, la prise en compte du contexte antérieur a biaisé le traitement de l'item relatif à la reconnaissance du travail.

Cette reconnaissance peut se manifester au travers du statut ou des perspectives de carrière. Les décalages entre les niveaux de formation initiale et le statut génèrent de fortes insatisfactions et de surcroît un sentiment de ne pas avoir été défendu par la hiérarchie.

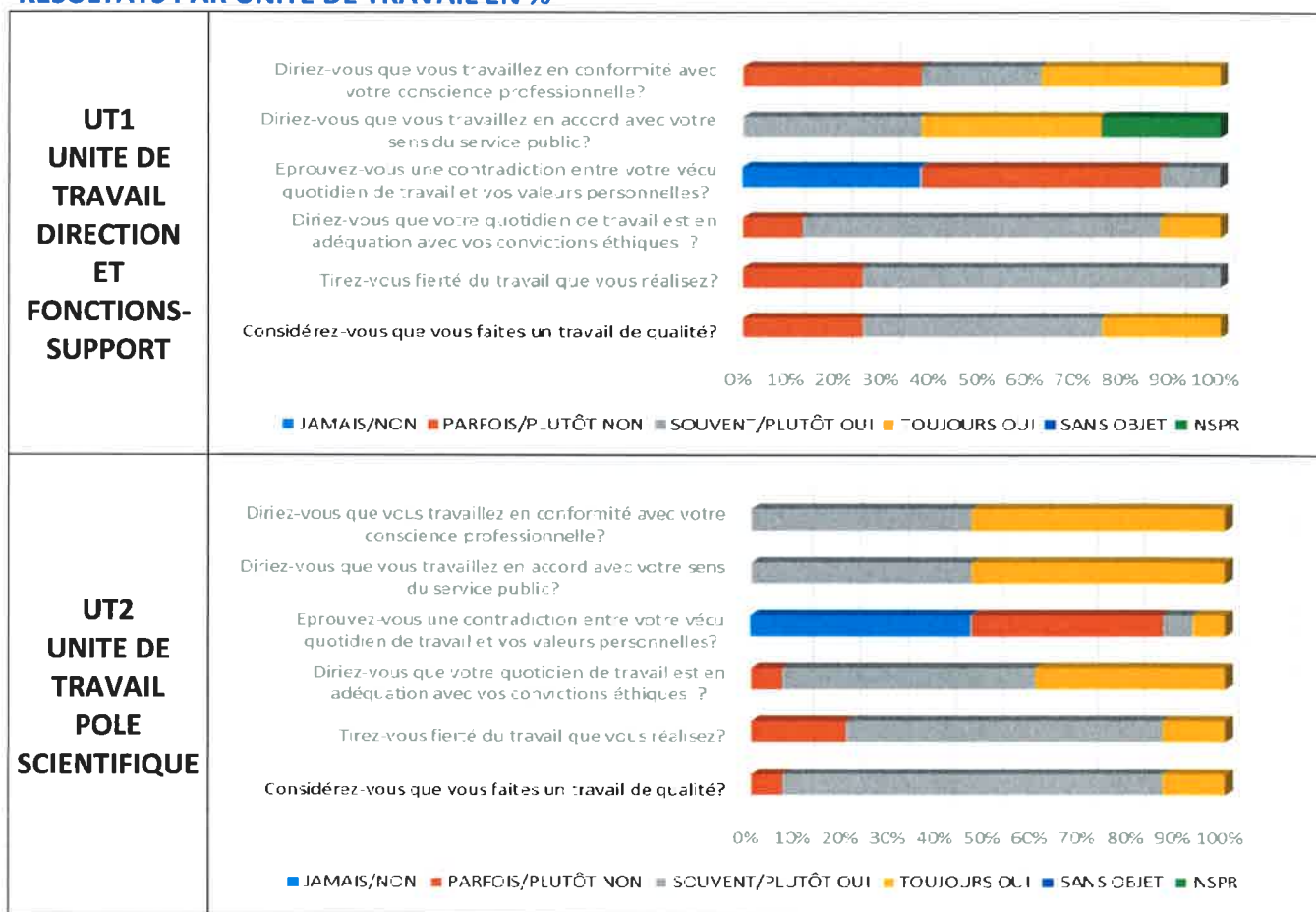
La reconnaissance de la valeur du travail réalisé peut être aussi plus pratique telle que l'attribution de moyens pour permettre la réalisation du travail dans de bonnes conditions. L'unité de travail Direction et Fonctions-support témoigne d'une particulière insatisfaction quant aux moyens qui lui sont attribués pour réaliser sa mission dans de bonnes conditions.

La reconnaissance de la valeur du travail réalisé peut aussi être symbolique tel qu'en permettant de témoigner des temps forts de la vie des Pôles auprès de la hiérarchie, des collègues,... Cette reconnaissance est l'objet d'attentes.

II.19/ Qualité empêchée

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS/ NON	PARFOIS /PLUTÔT NON	SOUVENT/ PLUTÔT OUI	TOUJOURS OUI	SANS OBJET	NSPR
Considérez-vous que vous fassiez un travail de qualité?	0	13	70	17	0	0
Tirez-vous fierté du travail que vous réalisez?	0	21	70	9	0	0
Diriez-vous que votre quotidien de travail est en adéquation avec vos convictions éthiques ?	0	9	61	30	0	0
Eprouvez-vous une contradiction entre votre vécu quotidien de travail et vos valeurs personnelles?	43	43	10	4	0	0
Diriez-vous que vous travaillez en accord avec votre sens du service public?	0	0	43	48	0	9
Diriez-vous que vous travaillez en conformité avec votre conscience professionnelle?	0	13	39	48	0	0

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



Commentaires

Globalement, si les Agents estiment produire un travail de qualité, ils précisent y parvenir au prix de la gestion stressante d'une charge de travail accrue. Les Agents de l'unité de travail Direction et Fonctions-support témoignent d'un conflit de valeurs entre ce à quoi ils attribuent de l'importance sur le plan professionnel, le sens qu'ils donnent à leur travail en termes de « travail bien fait » et la qualité de leur travail (faute de moyens, de temps,...).

II.20/ Utilité du travail

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS/NON	PARFOIS/PLUTÔT NON	SOUVENT/PLUTÔT OUI	TOUJOURS OUI	SANS OBJET	NSPR
Diriez-vous que vous contribuez significativement à la mission qui vous est confiée?	0	4	48	48	0	0
Diriez-vous que vous contribuez significativement à la mission du LRMH?	0	4	48	48	0	0
Diriez-vous que vous contribuez significativement à l'image de marque du LRMH?	4	0	70	26	0	0

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



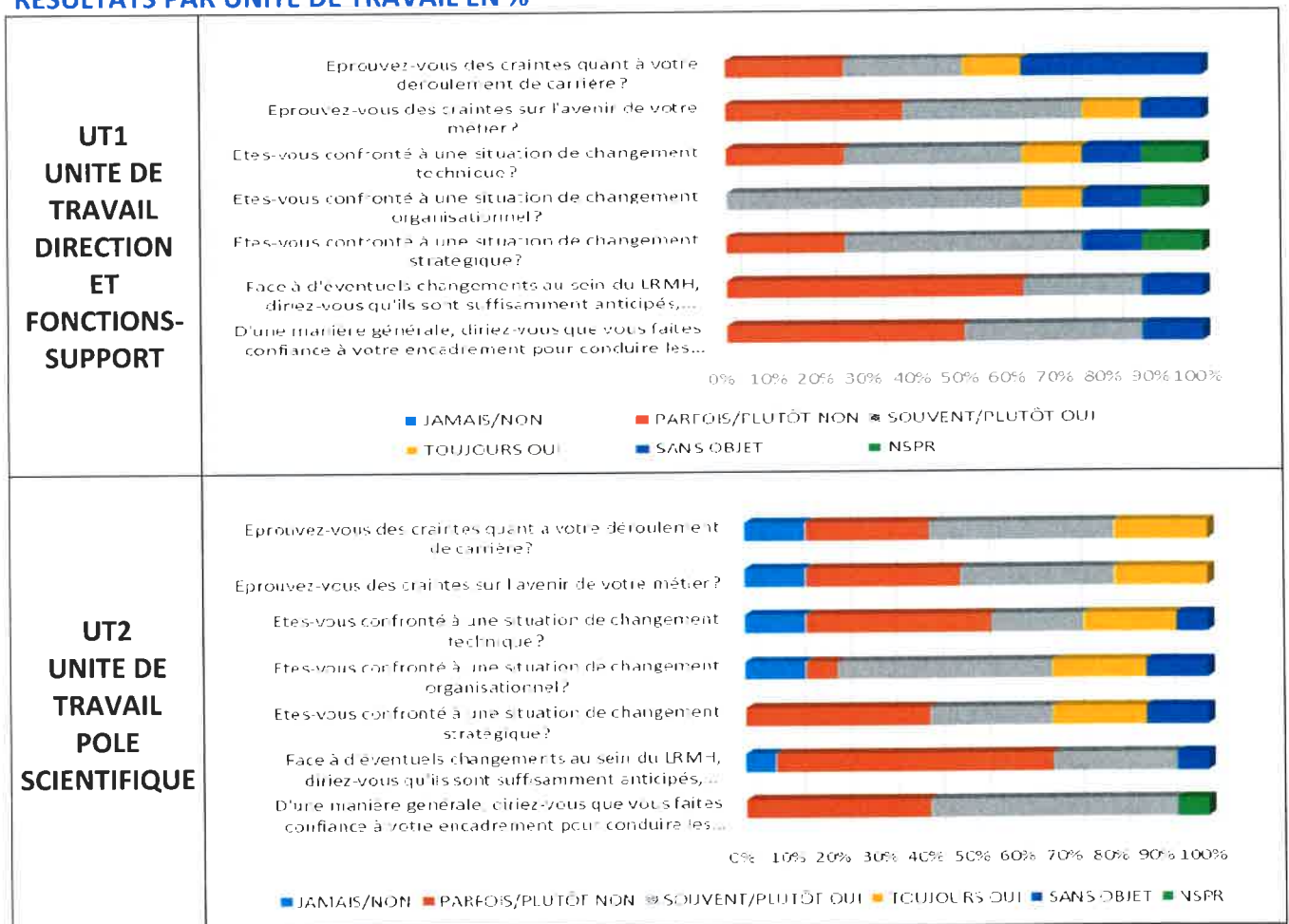
Commentaires

Les Agents des deux unités de travail considèrent contribuer plutôt significativement à la mission qui leur est confiée, qu'ils servent utilement les résultats et l'image de marque du LRMH. Nous signalons ici d'une part la forte inquiétude exprimée par les Agents en charge seuls de la mission d'un Pôle sans perspective de tuitage pour transférer utilement l'expertise acquise et d'autre part, l'intérêt essentiel porté par les Agents de l'Unité de travail Pôle scientifique à l'outil Pôle Documentation comme indispensable appui scientifique.

II.21/ Insécurité

RESULTATS POPULATION TOTALE UT1 + UT2 EN %	JAMAIS /NON	PARFOI S/PLUT ÔT NON	SOUVEN T/PLUTÔ T OUI	TOUJOU RS OUI	SANS OBJE T	NSPR
D'une manière générale, diriez-vous que vous faites confiance à votre encadrement pour conduire les changements nécessaires?	0	44	48	0	4	4
Face à d'éventuels changements au sein du LRMH, diriez-vous qu'ils sont suffisamment anticipés, accompagnés et clairement expliqués?	4	61	26	0	9	0
Etes-vous confronté à une situation de changement stratégique?	0	35	35	13	13	4
Etes-vous confronté à une situation de changement organisationnel?	9	4	52	18	13	4
Etes-vous confronté à une situation de changement technique?	9	35	26	17	9	4
Eprouvez-vous des craintes sur l'avenir de votre métier?	9	35	35	17	4	0
Eprouvez-vous des craintes quant à votre déroulement de carrière?	9	35	36	17	3	0

RESULTATS PAR UNITE DE TRAVAIL EN %



Commentaires

Les choix antérieurs d'orientations administratives et scientifiques n'ont pas fait l'unanimité et bon nombre d'Agents considèrent qu'ils n'ont de surcroît pas été débattus. Les Agents attendent de la direction un travail de réflexion partagée pour définir la vision stratégique du LRMH. L'organigramme actuel du LRMH ne donne pas satisfaction en ce qu'il ne reflète pas la réalité des missions verticales et horizontales du LRMH. De fortes inquiétudes sont exprimées globalement sur la place de la recherche scientifique et du LRMH au sein du Ministère de la culture, renforcées par la rareté des ouvertures de postes, le décalage entre formations initiales et les statuts et l'incertitude de pérennité des postes de certains « permanents » en CDD.

Une structure singulière et des gens de passion

Le LRMH est une structure singulière au sein du Ministère de la Culture et plus largement sur son champ d'expertise en tant que structure d'Etat dans son champ d'intervention. Dévolu par vocation historique à la restauration et à la conservation du patrimoine bâti, il ne possède aucune concurrence hormis les laboratoires privés. Les Agents qui font le LRMH sont des gens de passion fortement attachés à ce qui fonde cette identité singulière. Ils incarnent avec ferveur la mission de service public et avec fierté leur rôle au service de la conservation des témoignages de l'Histoire.

Une dégradation par le passé des relations Agents et Direction

Une direction présente pendant 20 ans a contribué à développer l'activité du LRMH et bénéficié de la part des Agents d'une reconnaissance marquée de sa compétence intellectuelle. Les derniers temps de son mandat ont été perturbés par le portage d'un projet de délocalisation sur Cergy contesté par les Agents, puis par des absences –involontaires- ayant donné lieu à la création d'un poste de direction adjointe visant à une répartition des tâches et activités. La direction adjointe assurera l'intérim au départ de la direction. Ces mouvements interviennent dans un contexte de dégradation des relations entre les Agents et leur direction principalement lié à des modalités de gouvernance incomprises et à des choix stratégiques insuffisamment clairs pour entraîner une démarche collective.

Une carence de vision stratégique partagée

Si les objectifs de travail fixés par le LRMH guident globalement, au plan qualitatif, les Agents dans la réalisation de leur mission, leur clarté est cependant moins évidente pour les Agents de l'unité de travail Pôle scientifique. Les témoignages individuels attestent d'une forte attente à l'égard de la Direction actuelle quant à la clarté des objectifs prospectifs du LRMH qui engagerait une vision partagée et une démarche collective. Quelle que soit l'Unité de travail, la clarification des objectifs de travail est attendue par une part des Agents, notamment au plan de leur compatibilité avec les moyens alloués (moyens humains et/ou techniques).

Une évolution significative de la charge de travail des Agents

Pour une part significative, les Agents ont fait, de par leur ancienneté, l'histoire du LRMH dont la vocation initiale est l'offre de service par la mise à disposition d'experts. Par vocation première, la recherche scientifique au LRMH est tournée vers la résolution de problématiques soumises par les opérateurs de terrain. Si les DRAC constituent l'intermédiation entre les demandes de territoires et le LRMH, les Agents des Pôles scientifiques sont aujourd'hui de plus en plus directement sollicités.

La réponse à la demande en services constitue aujourd'hui une charge de travail importante confirmant la qualité de l'expertise apportée mais ce faisant introduisant des difficultés de gestion rationnelle des flux. Seuls à pouvoir estimer la complexité de la réponse à apporter, les Agents tendent à faire face à la volumétrie des sollicitations, s'imposant un rythme de travail plutôt élevé exigeant réactivité et disponibilité sources de stress.

Quelle que soit l'unité de travail, le stress est accru pour les Agents sans possibilité d'être secondés dans leurs missions, sans possibilité de répartition ou de délégation de la charge de travail. Les Agents n'ont pas de contraintes imposées en termes quantitatifs, ils gèrent les opérations qui leur sont confiées et donc leurs propres objectifs ou ceux décidés par le Responsable de Pôle. Il existe d'ailleurs parfois des décalages d'objectifs entre les Agents et les Responsables de Pôle, les objectifs pouvant être jugés comme clairement définis mais irréalistes.

La mission initiale du LRMH a évolué par son rattachement à l'USR du CNRS et à son inscription dans des programmes européens et internationaux, inscrivant l'activité scientifique non plus comme seulement induite par les problématiques de terrain mais comme à part entière de l'activité des Agents. A leur activité d'expertise s'est ajoutée la pression liée aux publications et articles sur la production et la valorisation de leurs travaux. L'attendu de productions scientifiques des Agents de l'Unité de travail Pôle scientifique contraint la charge de travail principalement et vocationnellement tournée vers l'activité de service (gestion de la demande, temps de déplacements sur site, d'analyses, d'écriture des rapports, des notes, ...). L'encadrement de doctorants, de stagiaires, les temps de participation à des formations, séminaires ou colloques, la délégation de tâches administratives (gestion des missions et congés via Chorus) ajoutent autant à la charge de travail.

L'existence d'un conflit de valeurs

Globalement, si les Agents estiment produire un travail de qualité, ils précisent y parvenir au prix de la gestion stressante d'une charge de travail accrue. Les Agents de l'unité de travail Direction et Fonctions-support témoignent d'un conflit de valeurs entre ce à quoi ils attribuent de l'importance sur le plan professionnel, le sens qu'ils donnent à leur travail en termes de « travail bien fait » et la qualité de leur travail (faute de moyens, de temps,...). Il est souligné des décalages entre les contenus des fiches de poste et les missions réellement exercées. Quelle que soit l'Unité de travail, l'informatique semble, quasi-unaniment dans tous ses registres d'application au LRMH, une source de difficultés impactant significativement les missions de chacun.

Les marges de manœuvre dans le travail permettent significativement des possibilités d'action aux Agents qui disposent, quelle que soit l'unité de travail, du choix d'organiser et de réaliser leur travail. Cette dimension de l'autonomie dans le travail qui concerne également les possibilités qu'ont les Agents d'acquérir, de maintenir et de valoriser leurs compétences au travail, si elle est majoritairement reconnue, peut constituer pour un petit nombre une source d'inquiétude ou d'insatisfaction essentiellement liée à la charge de travail.

Travaillant régulièrement au-delà de 45 heures par semaine, les Agents limitent leurs possibilités de récupération quelle que soit la satisfaction qu'ils éprouvent par ailleurs dans leur travail. L'extension de disponibilité des Agents repose en effet plutôt sur la satisfaction éprouvée au travail, sur le respect des engagements dans leur fonction et leur sens des responsabilités au service du LRMH.

Les difficultés liées à l'arbitrage entre qualité du travail et gestion du temps impactent les deux unités de travail, contradiction qui complique le travail et constitue une charge mentale supplémentaire. La disponibilité, qu'elle soit subie ou choisie, limite les possibilités de récupération mentale ou physique tout autant qu'elle empiète sur la vie personnelle des Agents concernés. La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle des Agents des deux unités est facilitée par la possibilité d'aménager les horaires de travail, sans pour autant disposer systématiquement de la possibilité d'arrangements informels. Une possibilité de télétravail a été récemment actée. Même si les Agents reconnaissent et apprécient une certaine liberté dans leur organisation du travail, être responsable de l'organisation de son temps de travail peut renforcer le sentiment d'être débordé.

Du fait de la densité des tâches, l'organisation du travail, quelle que soit l'unité de travail, est marquée par la gestion de changements imprévisibles d'activités. Les contraintes peuvent être éprouvantes pour les Agents, de surcroît si elles imposent des changements organisationnels importants, chronophages et perturbateurs de l'organisation du travail dans leur phase d'appropriation. L'obligation de nouvelles règles publiques a induit des tensions significatives sur et entre les deux unités de travail.

Le morcellement du travail, en perturbant le bon déroulement de l'activité, est source de charge mentale. Au-delà de générer des risques d'erreurs, le morcellement du travail subi peut être mal vécu dans la mesure où les Agents peuvent avoir l'impression de faire un travail de mauvaise qualité et de ne jamais pouvoir terminer dans de bonnes conditions ce qu'ils ont entrepris. Fortement attachés à la spécialisation dans leur champ d'expertise, les Agents témoignent de l'inquiétude face à la polyvalence accrue des tâches qu'ils sont amenés à réaliser, estimant que « *la seule transversalité de leur mission soit les monuments historiques eux-mêmes* ». Au-delà des risques d'erreur et du stress induit, la gestion subie de situations appelant disponibilité et polyvalence peut être considérée comme dévalorisante, voire entraîner une perte du sens du métier.

En termes de risques psychosociaux, l'insatisfaction, lorsqu'elle est éprouvée, est essentiellement induite par la gestion « psychologique » des délais de réponse et des retards de travail cumulés, provoquant un déséquilibre entre la représentation d'un travail de qualité et la capacité à le produire en temps voulu. Une difficulté s'exprime quant à la gestion non-maîtrisée de la charge de travail par « refus de choix » induisant un surcroît d'obligations auto-imposées à l'égard de la demande en services. Le fait de se définir à autrui –la demande en services- comme toujours disponible est en soi une source de difficultés. Lorsque le niveau des attentes et des buts que l'on se fixe devient objectivement irréalisables, il s'ensuit un défaut récurrent de satisfaction quelle que soit par ailleurs la performance atteinte. Une hypothèse se profile, au travers des témoignages individuels, liée à la position d'expert, à maintenir et à consolider. Cela induit une surcharge continue de travail souvent désorganisant. Cette surcharge est compensée, a minima, par la « récompense narcissique », secondaire à la fois à l'intérêt porté aux problématiques rencontrées et à la reconnaissance de la position d'expert.

Une carence de la reconnaissance du travail réalisé

La reconnaissance de la valeur du travail réalisé ou encore des compétences est essentielle à la construction d'une identité professionnelle positive. La prise en compte du contexte antérieur a biaisé le traitement de l'item relatif à la reconnaissance du travail.

Cette reconnaissance peut se manifester au travers du statut ou des perspectives de carrière mais les décalages entre niveaux de formation initiale et statuts génèrent de fortes insatisfactions et de surcroît un sentiment de ne pas avoir été défendu par la hiérarchie. Les décalages entre niveau de formation initiale et statut/rémunération sont sources d'insatisfaction, de sentiment de déqualification et de tensions interpersonnelles, d'autant plus s'ils complexifient les relations hiérarchiques. L'absence de visibilité des « non-permanents » sur la pérennité de leur mission au LRMH ou de certains Agents sur leurs possibilités de progression de carrière est également une source d'insatisfaction et d'inquiétude touchant aussi bien la vie professionnelle que personnelle. Nous signalons la forte inquiétude exprimée par les Agents en charge seuls de la mission d'un Pôle sans perspective de tuilage pour transférer utilement l'expertise acquise et d'autre part, l'intérêt essentiel porté par les Agents de l'Unité de travail Pôle scientifique à l'outil Pôle Documentation comme indispensable appui scientifique a priori fragilisé dans sa pérennité.

La reconnaissance de la valeur du travail réalisé peut être aussi plus pratique telle que l'attribution de moyens pour permettre la réalisation du travail dans de bonnes conditions. L'unité de travail Direction et Fonctions-support témoigne d'une particulière insatisfaction quant aux moyens qui lui sont attribués pour réaliser sa mission dans de bonnes conditions.

La reconnaissance de la valeur du travail réalisé peut aussi être symbolique tel qu'en permettant de témoigner des temps forts de la vie des Pôles auprès de la hiérarchie, des collègues,... qu'aucun temps formel ne permet actuellement réellement de produire. Une part significative des Agents de l'unité de travail Pôle scientifique ne bénéficient pas ou peu de temps formels de partage et d'échanges sur le contenu de leur travail, que ce soit avec leurs collègues ou leur hiérarchie. Le fait que les entretiens d'évaluation soient confiés à la responsabilité des N+1 ne donne pas entièrement satisfaction et introduit d'une part un sentiment d'iniquité de traitement et d'autre part une rupture des liens formels avec la Direction.

Une dégradation des relations de travail

Les relations de travail se déploient sur un mode majoritairement informel, ce qui est de nature à favoriser les relations sociales mais présente le risque de développer chez les Agents un sentiment d'insécurité. Si le travail en pluridisciplinarité ou en transdisciplinarité est reconnu comme porteur de richesses dans son fondement et vecteur de satisfaction, les témoignages individuels relativisent son principe d'évidence au LRMH. Les tensions interrelationnelles peuvent être sources de méfiance voire de ruptures collaboratives. Les collaborations pluridisciplinaires ou transdisciplinaires ne sont pas rationnellement recherchées mais s'appuient plutôt sur des liens affinitaires, de confiance/honnêteté ou encore imposées par un chantier ou un programme particulier mobilisant la mise en commun des connaissances utiles. Pointe une forme de cloisonnement des Pôles, les Agents connaissant assez mal le travail des autres Pôles. Prioritairement l'absence de réunions formelles de partage des « temps forts » de la vie des Pôles et secondairement le déséquilibre entre gestion du temps et charge de travail expliquent ce « désintéressement ». L'activité Recherche aurait de surcroît renforcé un processus de concurrence entre les Pôles.

Une violence symptomatique de la dégradation des relations sociales

Au-delà de la qualité des relations entretenues avec la hiérarchie, il est attendu de l'encadrement qu'il fasse preuve de disponibilité, de capacités d'écoute et d'action face aux sollicitations des Agents. Par le passé, l'absence de soutien et/ou de reconnaissance, objectivée ou ressentie comme tel, d'un supérieur hiérarchique a pu créer un sentiment d'isolement, de frustration, de lassitude ou d'injustice chez les Agents. Ce rapport au contexte antérieur a biaisé les réponses à certains items de la famille d'indicateurs relative à la capacité de la direction à arbitrer des différends et à modérer les conflits, le passé ayant été plus évoqué que l'actualité. La violence a été symptomatique d'une dégradation des relations sociales et elle a porté atteinte à la santé mentale et physique des Agents. Les Agents témoignent a minima de troubles de l'humeur, du sommeil, crises d'angoisse,... et/ou plus gravement de troubles de somatisation par conversion de troubles psychiques en symptômes fonctionnels corporels. 8 Agents appartenant aux deux unités de travail témoignent avoir été l'objet d'attitudes, de comportements, d'actes hostiles, ce que confirment comme témoins 10 Agents. Des comportements inacceptables, déplacés ou sans retenue, intrusifs dans la vie personnelle et professionnelle des Agents, ont fortement perturbé les relations interpersonnelles et interprofessionnelles, lesquels en l'absence de régulation hiérarchique, ont induit de la souffrance psychique et déclenché des comportements réactionnels.

Une communauté de travail aujourd'hui tournée vers l'avenir

La qualité des relations avec les collègues et le sentiment d'intégration dans un collectif de travail influent sur le bien-être et la santé au travail. Au LRMH, il existe des possibilités d'entraide et de coopération d'une part facilitatrices de l'accomplissement des missions et d'autre part, jouant un rôle d'intégration sociale. Les tensions et les rivalités, à l'inverse, sont facteur de risque pour la santé mentale des Agents. Les questionnaires et les entretiens individuels révèlent l'existence, sans surprise comme dans toute communauté de travail, d'un large panel d'appréciations relatives à la qualité des relations de travail. Ces appréciations ont par ailleurs évolué. Qualifiées actuellement de bonnes à correctes par la majorité des Agents, elles marquent une évolution positive par rapport à une situation antérieure contextuellement dégradée ayant provoqué et/ou avivé de la souffrance individuelle. Avec la nouvelle Direction, de fortes attentes de restauration de respect, d'écoute, de dialogue et de confiance sont exprimées, dans leur mise en œuvre verticale et horizontale. Une attention particulière est également à porter à l'intégration des nouveaux Agents.

Le climat dégradé est, selon les éléments de contenu, en voie d'être dépassé dans le contexte actuel. La nouvelle Direction bénéficie pour partie d'un « état de grâce » et est investie de fortes attentes. Un effort de communication et de pédagogie entre les Unités de travail est à organiser formellement pour une meilleure compréhension réciproque des contenus et contraintes des missions de chacun. Les incidences des contraintes administratives et comptables s'imposent mais doivent être clairement expliquées pour être acceptées. La communication par mails ne doit pas être banalisée aux dépens de la relation interpersonnelle. Les choix antérieurs d'orientations administratives et scientifiques n'ont pas fait l'unanimité et bon nombre d'Agents considèrent qu'ils n'ont de surcroît pas été débattus. Les Agents attendent de la direction un travail de réflexion partagée pour définir la vision stratégique du LRMH fondatrice de la démarche collective. L'organigramme actuel du LRMH ne donne pas satisfaction en ce qu'il ne reflète pas la réalité des missions verticales et horizontales du LRMH. De fortes inquiétudes sont exprimées globalement sur la place de la recherche scientifique et technique du LRMH au sein du Ministère de la culture, renforcées par la rareté des concours/ouvertures de postes laissant les Agents dans un état d'incertitude sur la transmission de leur capital expertise, leur métier, leur avenir et celui du LRMH.

PARTIE IV. LE TABLEAU DE BORD




Pictogrammes










Au regard des RPS, le LRMH dispose d'une « niche de sécurité »









Au regard des RPS, le LRMH est en alerte




FAMILLE D'INDICATEURS	RESULTATS	RPS
1/ Contraintes et rythme de travail	Le rythme de travail est imposé par des contraintes internes ou externes. Ces contraintes de rythmes, perçues plutôt élevées, exigent des Agents une réactivité et une disponibilité qui sont sources de stress.	
2/ Niveau de précisions des objectifs de travail	Les objectifs de travail fixés par le LRMH, principalement qualitatifs, guident les Agents dans la réalisation de leur mission bien que leur clarté semble moins évidente pour les Agents du Pôle scientifique.	
3/ Adéquation des objectifs de travail avec les moyens et les responsabilités	La clarification des objectifs de travail est attendue par une part des Agents, notamment au plan de leur compatibilité avec les moyens alloués (moyens humains et/ou techniques).	



FAMILLE D'INDICATEURS	RESULTATS (suite)		RPS
4/ Compatibilité des instructions de travail entre elles	<p>Les difficultés liées à l'arbitrage entre qualité du travail et gestion du temps impactent les deux unités de travail, contradiction qui complique le travail et constitue une charge mentale supplémentaire.</p>		
5/ Gestion de la polyvalence	<p>L'organisation du travail, quelle que soit l'unité de travail, est marquée par une évolution de la charge de travail complexifiée par la gestion de changements imprévisibles et d'activités. Au-delà des risques d'erreur et du stress induit, la gestion de la polyvalence peut être vécue comme dévalorisante, voire entraîner une perte de sens du métier. (rattachement à l'USR CNRS et inscription dans des programmes de recherche européens/internationaux, évolution de la demande en services qui constitue aujourd'hui une charge de travail importante, pression liée aux publications et articles sur la production et la valorisation des travaux, encadrement de doctorants/stagiaires, participation à des formations, séminaires ou colloques, délégation de tâches administratives)</p>		
6/ Interruption dans le travail	<p>Le morcellement du travail, en perturbant le bon déroulement de l'activité, est source de charge mentale. Au-delà de générer également des risques d'erreurs, le morcellement du travail subi peut être mal vécu dans la mesure où les Agents peuvent avoir l'impression de faire un travail de mauvaise qualité et de ne jamais pouvoir terminer dans de bonnes conditions ce qu'ils ont entrepris.</p>		
7/ Attention et vigilance dans le travail	<p>Les Agents disent devoir maintenir un niveau d'attention et de vigilance plutôt élevé, source de fatigue (travail en hauteur, manipulations,...).</p>		





FAMILLE D'INDICATEURS	RESULTATS (suite)		RPS
<p>8/ Durée hebdomadaire de travail</p> <p>9/ Extension de disponibilité</p>	<p>La disponibilité, qu'elle soit subie ou choisie, limite les possibilités de récupération mentale ou physique tout autant qu'elle empiète sur la vie personnelle, quelle que soit par ailleurs la satisfaction qu'éprouvent les Agents dans leur travail. En revanche, être responsable de l'organisation de son temps de travail peut renforcer le sentiment d'être débordé.</p>		
<p>10/ Conciliation entre vie professionnelle et personnelle</p>	<p>La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle des Agents des deux unités est facilitée par la possibilité d'aménager les horaires de travail, sans pour autant disposer de la possibilité d'arrangements informels. Il arrive que le temps de vie privée soit impacté par la charge de travail.</p>		
<p>11/ Tensions avec l'externe</p>	<p>L'obligation de règles publiques a induit des tensions significatives sur les deux unités de travail et entre les deux unités de travail.</p> <p>Ces contraintes externes peuvent être éprouvantes pour les Agents, de surcroît si elles imposent des changements organisationnels importants, chronophages et perturbateurs de l'organisation du travail dans leur phase d'appropriation.</p>		
<p>12/Autonomie dans le travail</p>	<p>Les marges de manœuvre dans le travail permettent significativement des possibilités d'action aux Agents qui disposent, quelle que soit l'unité de travail, du choix d'organiser et de réaliser leur travail.</p> <p>Cette dimension de l'autonomie dans le travail qui concerne également les possibilités qu'ont les Agents d'acquiescer, de maintenir et de valoriser leurs compétences au travail si elle est majoritairement reconnue, peut constituer pour un petit nombre une source d'inquiétude ou d'insatisfaction essentiellement liée à la charge de travail.</p>		

FAMILLE D'INDICATEURS	RESULTATS (suite)		RPS
13/ Autonomie temporelle	La possibilité de choisir des moments de pause et de bénéficier de temps de convivialité donne également une indication du bon niveau d'autonomie dont les Agents bénéficient dans leur travail.		
14/ Utilisation et développement des compétences	<p>Les missions confiées aux Agents leur permettent</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'une part de mettre en œuvre leurs compétences - et d'autre part leur donne l'occasion d'en développer d'autres. <p>En revanche, les décalages entre niveau de formation initiale et statut/rémunération sont sources d'insatisfaction, de sentiment de déqualification et de tensions interpersonnelles, d'autant plus s'ils complexifient les relations hiérarchiques.</p>		 

FAMILLE D'INDICATEURS	RESULTATS (suite)		RPS
15/ Les relations de travail	<p>Si le travail en pluridisciplinarité ou en transdisciplinarité est reconnu par les Agents comme porteur de richesses dans son fondement et vecteur de satisfaction, les témoignages individuels relativisent son principe d'évidence au LRMH.</p> <p>Les relations de travail se déploient sur un mode majoritairement informel, ce qui est de nature à favoriser les relations sociales mais présente le risque de développer chez les Agents un sentiment d'insécurité décisionnelle.</p>		
	<p>Les Agents connaissent par ailleurs assez mal le travail des autres Pôles. Cette méconnaissance intervient significativement dans les tensions entre les Pôles scientifiques et le Pôle Fonctions-supports.</p> <p>Une part significative des Agents de l'unité de travail Pôle scientifique estime bénéficier insuffisamment de temps formels de partage et d'échanges sur le contenu de leur travail, que ce soit avec leurs collègues ou leur hiérarchie</p>		
	<p>Les tensions et les rivalités, à l'inverse, sont facteurs de risque pour la santé mentale des Agents. Les questionnaires révèlent l'existence, sans surprise comme dans toute communauté de travail, d'un large panel d'appréciations relatives à la qualité des relations de travail.</p> <p>Ces appréciations ont par ailleurs évolué. Qualifiées actuellement de bonnes à correctes par la majorité des Agents, elles marquent une amélioration par rapport à une situation antérieure contextuellement dégradée ayant provoqué et/ou avivé de la souffrance individuelle.</p>		

FAMILLE D'INDICATEURS	RESULTATS (suite)		RPS
16/ Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques	<p>Au-delà de la qualité des relations entretenues avec la hiérarchie, il est question ici de la disponibilité, des capacités d'écoute et d'action dont fait preuve l'encadrement face aux sollicitations des Agents.</p> <p>Par le passé, l'absence de soutien, objectif ou ressenti comme tel, d'un supérieur hiérarchique a pu créer un sentiment d'isolement, de frustration, de lassitude ou d'injustice chez les Agents. Ce rapport au contexte antérieur a biaisé les réponses à certains items de cette famille d'indicateurs, notamment celui relatif à la capacité de la direction à arbitrer des différends et à modérer les conflits.</p>	<p>Avec la nouvelle Direction, de fortes attentes de restauration de respect, d'écoute, de dialogue et de confiance sont exprimées, dans leur mise en œuvre verticale et horizontale. Les entretiens annuels d'évaluation sont réalisés mais le fait qu'ils soient confiés à la responsabilité des N+1 ne donne pas entièrement satisfaction. Selon les Agents, cela introduirait d'une part un sentiment d'iniquité de traitement (subjectivité de l'évaluateur) et d'autre part une rupture des liens formels avec la Direction.</p>	
17/ Violence interne au travail	<p>La violence ressentie a été symptomatique d'une dégradation des relations sociales. Les Agents attestent d'atteintes manifestes à leur santé mentale et physique. 8 Agents appartenant aux deux unités de travail témoignent avoir été l'objet d'attitudes, de comportements, d'actes hostiles, ce que confirment comme témoins 10 Agents.</p> <p>Des comportements inacceptables, déplacés ou sans retenue ont fortement perturbé les relations interpersonnelles et interprofessionnelles, lesquels en l'absence de régulation hiérarchique, ont déclenché des réactions de soutien et/ou d'hostilité. Ce climat dégradé est, selon les éléments de contenu, en voie d'être dépassé dans le contexte actuel.</p>		 

FAMILLE D'INDICATEURS	RESULTATS (suite)		RPS
18/ Reconnaissance dans le travail	<p>La reconnaissance de la valeur du travail réalisé ou encore des compétences est essentielle à la construction d'une identité professionnelle positive. Là-encore, la prise en compte du contexte antérieur a biaisé le traitement de l'item relatif à la reconnaissance du travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insatisfaction au plan de la reconnaissance statutaire ou de perspectives de carrière : les décalages entre les niveaux de formation initiale et le statut génèrent de fortes insatisfactions et de surcroît un sentiment de ne pas avoir été défendu par la hiérarchie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insatisfaction au plan d'une reconnaissance plus pratique telle que l'attribution de moyens pour permettre la réalisation du travail dans de bonnes conditions. - Insatisfaction au plan de la reconnaissance symbolique de la valeur du travail réalisé tel qu'en permettant de témoigner des temps forts de la vie des Pôles auprès de la hiérarchie, des collègues,... Les modalités de mise en œuvre formelle de cette reconnaissance sont l'objet d'attentes. 	
19/ Qualité empêchée	<p>Globalement, si les Agents estiment produire un travail de qualité, ils tendent à y parvenir au prix de la gestion stressante d'une charge de travail accrue.</p> <p>Ils expriment l'existence d'un conflit de valeurs entre ce à quoi ils attribuent de l'importance sur le plan professionnel, le sens qu'ils donnent à leur travail en matière de « travail bien fait » et la qualité de leur travail (faute de moyens, de temps,...). Au plan des risques psychosociaux, l'insatisfaction, lorsqu'elle est éprouvée, est pour partie induite par la gestion « psychologique » des délais de réponse et des retards de travail cumulés, provoquant un déséquilibre entre la représentation d'un travail de qualité et la capacité à le produire en temps voulu.</p>		

FAMILLE D'INDICATEURS	RESULTATS (suite)	RPS
20/ Utilité du travail	<p>Les Agents considèrent contribuer plutôt significativement à la mission qui leur est confiée, qu'ils servent utilement les résultats et l'image de marque du LRMH.</p> <p>Le LRMH est une structure singulière. Les Agents qui font le LRMH sont des gens de passion fortement attachés d'une part à ce qui fonde cette identité singulière et d'autre part à la spécialisation dans leur champ d'expertise.</p> <p>Une forte inquiétude est exprimée par les Agents en charge seuls de la mission d'un Pôle sans perspective de tuilage pour transférer utilement l'expertise acquise.</p> <p>Les Agents de l'Unité de travail Pôle scientifique expriment l'intérêt essentiel porté au Pôle Documentation, outil indispensable comme appui scientifique et dont la pérennité semblerait fragilisée.</p>	 
21/ Insécurité	<p>Les choix antérieurs d'orientations administratives et scientifiques et scientifiques n'ont pas fait l'unanimité et bon nombre d'Agents considèrent qu'ils n'ont de surcroît pas été débattus.</p> <p>Les Agents attendent de la direction un travail de réflexion partagée pour définir la vision stratégique du LRMH.</p> <p>De fortes inquiétudes sont exprimées globalement sur la place de la recherche scientifique et du LRMH au sein du Ministère de la culture, renforcées par la rareté des ouvertures de postes, le décalage entre formations initiales et les statuts et l'incertitude de pérennité des postes de certains « permanents » en CDD. Les inquiétudes relatives à la vie professionnelle ont un impact sur la vie personnelle.</p> <p>L'organigramme actuel du LRMH ne donne pas satisfaction. Une reconfiguration est à réfléchir.</p> <p>Les fiches de poste/fonction ne sont pas en place.</p> <p>Une attention particulière est également à porter à l'intégration des nouveaux Agents.</p>	 

PARTIE V. ELEMENTS DIAGNOSTIQUES ISSUS DE L'ANALYSE GLOBALE

<p>Le niveau des personnels</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Des positions individuelles supplantent l'intérêt général. ▶ Les relations affectives peuvent prévaloir sur les relations professionnelles. ▶ Il existe un glissement de l'autonomie technique (compétence à déployer seul son expertise) vers l'indépendance professionnelle (capacité à travailler seul/pour soi, sans subordination). Ce phénomène est induit/renforcé par le statut de cadre, en nombre important au LRMH, tendant à générer à son tour une culture d'entreprise de « travailleurs indépendants ». La dimension recherche exacerbe la tendance à l'individualisme. ▶ Les étudiants ont le sentiment de ne pas toujours être considérés à leur juste place (reconnaissance de leur plus-value). ▶ Insuffisance de rigueur individuelle/collective quant au respect des règles de sécurité. <u>Action d'amélioration en cours</u> : <u>Désignation d'un référent et mise en place de consignes et procédures</u> ▶ Insuffisance de discipline individuelle/collective quant à la gestion du matériel (utilisation, rangement,...). <u>Action d'amélioration en cours</u> : <u>Désignation d'un référent et mise en place de consignes et procédures</u>
<p>Le niveau de l'établissement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organigramme insatisfaisant. ▶ Absence de fiches de poste/de fonction. ▶ Insuffisance de traçabilité de la charge de travail. ▶ Bilan sur ce qui est fait et pas sur ce qui demandé. ▶ Tendance à l'affirmation autoritaire plutôt qu'au management participatif en réaction à l' « indépendance professionnelle ». ▶ Peu de réunions d'équipe ayant pour objectif de faire travailler l'ensemble des Agents dans un objectif commun. ▶ Articulation administratif/scientifique questionnée. ▶ Fonctionnement transversal limité, lié à une organisation en « tuyaux d'orgue » (spécialisation par matériau). ▶ Glissement de fonction (les Techniciens ont les mêmes tâches que les Ingénieurs). ▶ Retard de rapports/publications. Les retards ne sont pas, vis-à-vis du client, régulés et assumés institutionnellement. ▶ Pas de tuilage possible pour certains pôles avec possibilité de mise en danger de l'expertise construite et reconnue. ▶ Mutualisation limitée, existence de ruptures de confiance collaborative, concurrence entre les Pôles. ▶ Peu de visibilité de carrière pour certains Agents. ▶ Absence de vision stratégique globale partagée.
<p>Le niveau institutionnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Insuffisance d'ouverture de postes/concours. ▶ Locaux inadaptés. <u>Action d'amélioration en cours</u> : <u>programmation en cours et constitution d'un groupe de travail interne « Travaux »</u> ▶ Communication externe insuffisamment valorisante. ▶ Impact des règles administratives sur la charge de travail. ▶ Flou quant aux évolutions à court/moyen terme. ▶ Place du LRMH au sein du Ministère de la Culture.

PARTIE VI. LE PLAN DE RENFORCEMENT

FAMILLE D'INDICATEURS	RECOMMANDATIONS	ACTIONS	ACTIONS DE PRÉVENTION DÉJÀ EXISTANTES
1/ Contraintes de rythmes de travail	<p>Prendre en compte la variabilité entre les Agents en ce qui concerne les rythmes de travail</p> <p>Déterminer la charge de travail en tenant compte du travail réel et de ses aléas</p> <p>Prendre en compte les temps d'apprentissage (changement d'outil de gestion par exemple)</p>	<p>Se doter d'un outil de mesure</p>	<p>Une tentative de mesure a été initiée pendant la direction intérimaire. Sa vocation insuffisamment explicitée et sa méthodologie inadaptée ont fait échec au projet</p> <p>- Certains Agents ont bénéficié d'une formation à l'outil de gestion Chorus</p> <p>- Certains Agents ont bénéficié d'un apprentissage accompagné à l'outil Chorus par les collègues</p>
<p>2/ Niveau de précision des objectifs de travail</p> <p>3/ Adéquation des objectifs de travail avec les moyens et les responsabilités</p> <p>4/ Compatibilité des instructions de travail entre elles</p>	<p>Formaliser le contenu des fonctions/postes, des objectifs attendus et des moyens attribués, le domaine de délégation des Agents</p> <p>S'assurer que chaque Agent a une vision claire des priorités</p> <p>Prévoir des temps de rencontre réguliers entre les Agents et leur hiérarchie pour échanger sur les objectifs, moyens, échéances et difficultés rencontrées, assurer cohérence de l'action et cohésion de l'équipe</p> <p>Anticiper les ressources utiles pour la continuité des missions</p>	<p>Formaliser les fiches de fonction (plutôt que des fiches de poste)</p> <p>Formaliser des temps réguliers de réunion d'équipe</p> <p>Favoriser l'ouverture de concours</p>	<p>Il existe un panel de réunions : Réunion de laboratoire Comité de laboratoire,...</p>

FAMILLE D'INDICATEURS	RECOMMANDATIONS	ACTIONS	ACTIONS DE PRÉVENTION DÉJÀ EXISTANTES
<p>5/ Gestion de la polyvalence 6/ Interruption dans le travail</p>	<p>Prendre en compte dans l'organisation du travail la gestion des changements imprévisibles d'activités</p> <p>Analyser la nature des diverses interruptions Identifier celles qui sont inévitables, celles qui peuvent être limitées, celles qui peuvent être différées surtout si elles perturbent la tâche principale en cours</p>	<p>Se doter d'un outil de mesure</p>	<p>Une tentative de mesure a été initiée pendant la direction intermédiaire. Sa vocation insuffisamment explicitée et sa méthodologie inadaptée ont fait échec au projet</p>
<p>7/ Attention et vigilance dans le travail</p>			<p>Il est permis aux Agents de prendre des pauses quand ils le souhaitent</p>
<p>8/ Durée hebdomadaire de travail 9/ Extension de disponibilité 10/ Conciliation entre vie professionnelle et personnelle</p>	<p> limiter autant que possible l'extension du travail sur le temps de vie personnelle</p>		<p>Les pauses sont possibles</p> <p>Il existe un espace de repos et de convivialité</p> <p>Possibilité formalisée de télétravail sous certaines conditions</p> <p>Les horaires de travail sont adaptés au mieux pour les rendre compatibles avec la vie privée</p> <p>Des aménagements ponctuels sont possibles pour des motifs personnels</p>

FAMILLE D'INDICATEURS	RECOMMANDATIONS	ACTIONS	ACTIONS DE PRÉVENTION DÉJÀ EXISTANTES
11/ Tensions avec l'externe	Analyser la charge de travail induite par la demande en services/recherche	Se doter d'un outil de mesure de la charge de travail	Une tentative de mesure a été initiée pendant la direction intérimaire. Sa vocation insuffisamment explicitée et sa méthodologie inadaptée ont fait échec au projet
12/ Autonomie dans le travail	Encourager les remontées d'informations sur les difficultés rencontrées par les Agents Réfléchir à l'arbitrage entre autonomie dans le travail et sentiment renforcé d'être débordé		Il existe des marges de manœuvre dans la manière d'atteindre les objectifs Les prises d'initiative sont permises
13/ Autonomie temporelle			Les Agents peuvent choisir des moments de pause Il existe un espace de détente et de convivialité à disposition des Agents
14/ Utilisation et développement des compétences			Le "plan de formation" est en adéquation avec les besoins du LRMH et globalement avec les attentes des Agents Les Agents ont la possibilité d'enrichir leurs connaissances et compétences (participations à des colloques, séminaires,...)

FAMILLE D'INDICATEURS	RECOMMANDATIONS	ACTIONS	ACTIONS DE PRÉVENTION DÉJÀ EXISTANTES
<p>15/ Les relations de travail</p>	<p>Eviter les ruptures de confiance collaborative du fait de relations interpersonnelles et/ou interprofessionnelles dégradées ("concurrence", conceptions différentes du travail,..)</p> <p>Rendre possible des échanges sur le travail entre collègues</p> <p>Organiser l'accueil des nouveaux arrivants (livret d'intégration, présentation, tutorat,...)</p> <p>Eviter les postes de travail reposant sur un seul Agent (pérennité de l'expertise acquise par transfert/tuilage)</p>	<p>Formaliser des temps de communication interne sur les travaux remarquables des Pôles</p> <p>Formaliser des réunions régulières d'équipe</p> <p>Formaliser un livret d'intégration</p> <p>Organiser formellement la présentation des nouveaux arrivants</p> <p>Assurer une organisation tutorale</p> <p>Anticiper les ressources humaines</p> <p>Favoriser l'ouverture de concours</p>	<p>Les relations de travail existent mais se déroulent majoritairement sur un mode informel</p> <p>Les pauses collectives et des moments de convivialité sont facilités</p>

FAMILLE D'INDICATEURS	RECOMMANDATIONS	ACTIONS	ACTIONS DE PRÉVENTION DÉJÀ EXISTANTES
<p>16/ Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques</p>	<p>Encourager le dialogue, l'écoute, la confiance, la transparence, le collectif, l'entraide, l'équité, la reconnaissance, la politesse et éviter les non-dits</p> <p>Rendre possibles des échanges sur le travail avec la hiérarchie</p> <p>Rendre possible la sollicitation par les Agents d'un responsable hiérarchique en cas de difficulté nécessitant son intervention</p> <p>Traiter les requêtes et suggestions des Agents dans un délai raisonnable</p> <p>Etre en capacité de médiatiser et d'arbitrer les conflits</p>	<p>Revisiter les pratiques professionnelles</p> <p>Formaliser une procédure de gestion des événements indésirables</p> <p>Formaliser une procédure de saisine interne en cas de difficulté</p>	<p>Les entretiens annuels d'évaluation sont formellement organisés</p>
<p>17/ Violence interne au travail</p>	<p>Bannir la violence sous toutes ses formes et favoriser une culture de respect</p> <p>Analyser les situations à risque et leur lien avec l'organisation du travail</p> <p>Lutter contre la "concurrence" interne entre les Pôles</p>	<p>Formaliser une procédure interne de remontée des événements indésirables</p> <p>Fixer des objectifs collectifs</p>	

FAMILLE D'INDICATEURS	RECOMMANDATIONS	ACTIONS	ACTIONS DE PRÉVENTION DÉJÀ EXISTANTES
<p>18/ Reconnaissance dans le travail</p>	<p>Faire un retour régulier auprès des Agents sur la qualité de leur travail</p> <p>Favoriser la connaissance interdisciplinaire</p> <p>Valoriser en interne les différents Pôles</p> <p>Valoriser en externe les travaux des Pôles</p> <p>Mettre en place les conditions d'une compréhension des contraintes et logiques de chaque Pôle (scientifique/administratif)</p>	<p>Réfléchir à la possibilité d'une enquête satisfaction auprès des "clients"</p> <p>Formaliser des temps de communication interne sur les travaux remarquables des Pôles</p> <p>Rechercher les moyens d'une communication "grand public" sur les travaux (expertise et recherche) remarquables</p> <p>Formaliser des réunions régulières d'équipe</p> <p>Anticiper les ressources humaines</p> <p>Favoriser l'ouverture de concours</p> <p>Formaliser des réunions régulières d'équipe</p> <p>Formaliser une procédure interne de remontées et de traitement des événements indésirables</p>	<p>Les entretiens annuels d'évaluation sont formellement organisés</p> <p>Il existait les "vendredis du cinéma" (films sur les travaux du LRMH et débat)</p> <p>Les Agents représentent le LRMH dans des colloques, des séminaires, des groupes de travail, de recherche,... sur le territoire national et à l'international</p> <p>Les travaux de recherche font l'objet de publications</p> <p>Un rapport d'activité annuel trace les travaux, rapports, publications des Pôles</p>
<p>19/ Qualité empêchée</p>	<p>Anticiper sur les délais et la charge de travail. Envisager des moyens matériels et humains compatibles avec un travail de qualité</p> <p>Rendre possible des moments d'échanges sur les façons différentes de "faire le travail"</p> <p>Identifier les situations pouvant mettre les Agents en porte-à-faux vis-à-vis des "clients" (délais intenable par exemple)</p>	<p>Anticiper les ressources humaines</p> <p>Favoriser l'ouverture de concours</p> <p>Formaliser des réunions régulières d'équipe</p> <p>Formaliser une procédure interne de remontées et de traitement des événements indésirables</p>	

FAMILLE D'INDICATEURS	RECOMMANDATIONS	ACTIONS	ACTIONS DE PRÉVENTION DÉJÀ EXISTANTES
20/ Utilité du travail	Favoriser une vision stratégique collective (aperçu de la destination cible qui permet de viser juste, et formalisation du désir de l'équipe, ce qu'elle a envie de vivre, comment elle a envie de fonctionner,...)	Travailler collectivement une fois/an en Comité d'Orientation Stratégique	
21/ Insécurité	<p>Instaurer une communication interne régulière et transparente sur les projets, les évolutions, les changements organisationnels</p> <p>Communiquer tout changement afin de réduire les risques d'interprétation, de déformation, de rumeurs,...</p> <p>Organiser l'expression collective des craintes, des remarques</p> <p>Améliorer le dispositif de gestion des risques</p> <p>Améliorer les locaux/espaces de travail</p> <p>Organiser une gestion durable du matériel dans l'intérêt général</p>	<p>Organiser des temps réguliers de réunions d'équipe</p> <p>Actualiser régulièrement le DUERP et identifier tous les dangers</p> <p>Construire une réponse structurée aux problématiques en matière de sécurité du travail permettant la coopération active des utilisateurs (procédures, consignes, ...) à inclure au Livret d'intégration</p> <p>Formaliser le recensement des mauvaises pratiques et éditer des consignes</p> <p>Formaliser une "Charte" de gestion durable des matériels</p>	<p>La politique de gestion des risques est mise en œuvre</p> <p>Une programmation de travaux est initiée</p> <p>Un groupe de travail « Travaux » fonctionne</p> <p>Un livret d'intégration existe</p> <p>Une politique de gestion durable des matériels est en œuvre</p>

PARTIE VII. LE PLAN D' ACTIONS PRIORISEES

RECOMMANDATIONS AXES D'AMELIORATION	ACTIONS	ACTIONS RETENUES/PROPOSEES PAR LE LRMH	DELAI DE REALISATION	GROUPE PROJET
<p><u>Axe prioritaire 1</u></p> <p>Déterminer la charge de travail en tenant compte du travail réel et de ses aléas</p>	<p>Se doter d'un outil de mesure de la charge de travail</p>	<p>Construire un outil de mesure avec contribution collective</p> <p>Construire la méthodologie de collecte des données</p> <p>Construire une grille d'analyse</p> <p>Produire l'analyse des résultats</p> <p>Préconiser des actions correctives</p>	<p>6 mois</p> <p>Dead line Avril 2017</p>	<p>Binôme Pilotes Claudine LOISEL et Stéphanie TOURON</p> <p>Groupe de travail Lise LEROUX Elise LEBOUCHER Mathilde COUPIN</p>
<p><u>Axe prioritaire 2</u></p> <p>Prévoir des temps de rencontre réguliers entre les Agents</p> <p>Assurer la cohérence de l'action et la cohésion de l'équipe</p>	<p>Revoir l'ensemble des réunions</p>	<p>Organiser le recensement des temps de réunions formelles et informelles (Travailler sur la base d'un questionnaire)</p> <p>Formaliser l'ensemble des réunions</p> <p>Déterminer leur vocation, durée, rythme, composition</p> <p>Formaliser l'animation des réunions</p>	<p>4 mois</p> <p>Dead line Janvier 2017 à Avril 2017</p>	<p>Pilote Véronique VERGES-BELMIIN</p> <p>Groupe de travail Dominique DE REYER Didier BRISSAUD David GIOVANNACI Nadia DJELLOUL</p>
<p><u>Axe prioritaire 3</u></p> <p>Promotion de la bienveillance</p> <p>Bannir la violence sous toutes ses formes et favoriser une culture de respect</p>	<p>Analyser les situations à risque et leur lien avec l'organisation du travail</p>	<p>Formaliser une procédure de recueil et de gestion des événements indésirables</p> <p>Organiser la saisine en cas d'événements indésirables</p> <p>Traitement de l'événement (régulation, médiation, sanction)</p> <p>Prévoir la protection du salarié qui signale un événement indésirable (à inscrire au règlement intérieur)</p>	<p>4 mois</p> <p>Dead line Mars 2017</p>	<p>Pilote Alexandre FRANCOIS</p> <p>Groupe de travail Myriam BOUICHOU Aurélia AZEMA Bérangère RASPAUT Brigitte SIMANDRE</p>

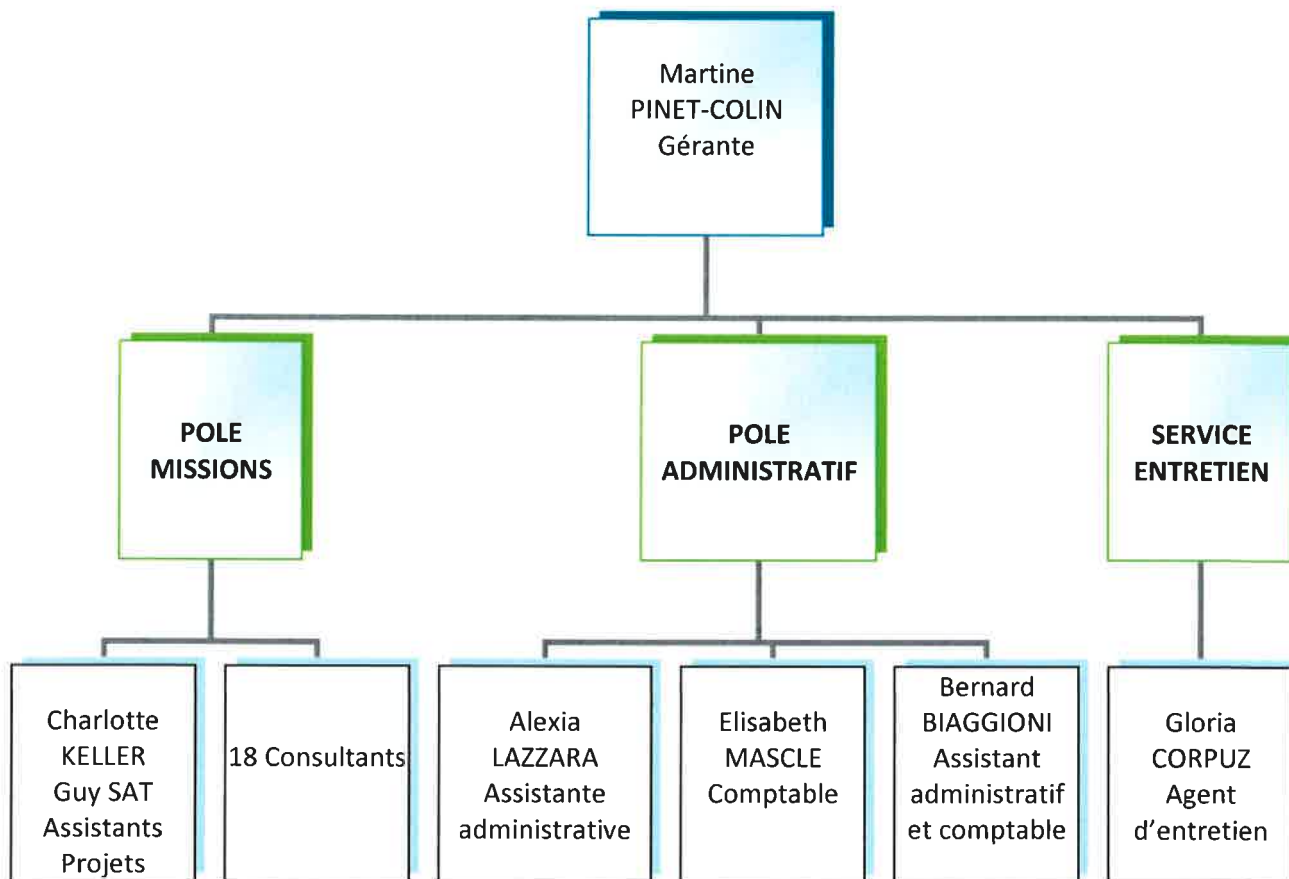
RECOMMANDATIONS AXES D'AMELIORATION	ACTIONS	ACTIONS RETENUES/PROPOSEES PAR LE LRMH	DELAI DE REALISATION	GRUPE PROJET
<u>Axe prioritaire 4</u> Communication externe	Améliorer la visibilité du LRMH par une politique de communication externe y compris grand public	S'adjoindre l'expertise d'un stagiaire. Définir les critères de valorisation Engager une réflexion sur l'organigramme comme outil au service de la visibilité du LRMH (par pôle, par matériau, fonctionnel, structurel?)	1 an Dead line Décembre 2017	Pilote Annick TEXIER Groupe de travail Ann BOURGES Stéphane DUCHENE Barbara TRICHEREAU Dominique BOUCHARDON Olivier MALAVERGNE
<u>Axe 5</u> Politique stratégique	Développer une culture stratégique commune Favoriser une vision stratégique partagée	Construire un projet de service à 5 ans (rejoint le projet de travaux et la réflexion sur l'organisation du travail qui va se matérialiser dans les espaces, concerne également la réflexion sur l'organigramme) A travailler sur le mode participatif	A déterminer	
<u>Axe 6</u> Ressources humaines	Mieux connaître les missions (et les compétences internes) pour favoriser la cohérence avec les enjeux de l'organisation Structurer un référentiel métier	Construire les fiches de fonction sur le modèle de la GPEC	A déterminer	
<u>Axe 7</u> Accueil et intégration	Faciliter l'intégration des arrivants	Continuer à enrichir le Livret d'intégration d'un contenu accueillant et utile	A déterminer	

PARTIE VIII. ANNEXES

Annexe 1. Calendrier de la mission

ACTIONS	CALENDRIER 2016
PRESENTATION DE LA DEMARCHE AUX AGENTS	03/05
INVESTIGATION PAR QUESTIONNAIRE	DU 04/05 AU 12/05
DEPOUILLEMENT ET ANALYSE	DU 13/05 AU 20/05
ENTRETIENS INDIVIDUELS	LES 23/05, 24/05, 25/05, 26/05, 27/05, 01/06, 02/06, 03/06, 06/06, 07/06
ENTRETIENS COLLECTIFS	23 /06 (GROUPE 1 et GROUPE 2) 24/06 (GROUPE 3 et GROUPE ETUDIANTS)
POINT D'ETAPE RAPPORT COMITE DE PILOTAGE	12/07
SEMINAIRE INTERMEDIAIRE AGENTS	13/07
POINT D'ETAPE PLAN D' ACTIONS COMITE DE PILOTAGE	18/07
SEMINAIRE INTERMEDIAIRE AGENTS	22/09
SEMINAIRE GENERAL DE RESTITUTION	23/09
RENDU DU RAPPORT	28/10
PRESENTATION DU RAPPORT CHSCT PATRIMOINE	08/11

Annexe 2. Organigramme du Cabinet



- **Gérante** : Martine PINET-COLIN / m.pinetcolin.dir@crip13.fr
- **Secrétariat** : Alexia LAZZARA / a.lazzara.admin@crip13.fr
- **Assistants Projets** : Anne Charlotte KELLER / c.keller.projets@crip13.fr
Guy SAT / g.sat.projets@crip13.fr
- **Comptabilité** : Elisabeth MASCLE et Bernard BIAGGIONI / b.biaggioni.compta@crip13.fr
- **Pôle Evaluations externes** : 3 Evalueurs Consultants Experts, 15 Evalueurs Consultants Référents
- **Pôle Formations Interventions** : 12 Consultants
- **Pôle Insertion professionnelle** : 7 Consultants
- **Prestataire Expertise comptable** : Cabinet Claire VILAIN
- **Prestataire Juriste** : Cabinet Julien PERRIER

Annexe 3. Les Consultants

Martine PINET-COLIN

Consultant pilote de l'ensemble du processus

Interlocutrice du commanditaire

Formation	<p>Master II RH et compétences- Université de Marseille Diplôme d'Etat d'Ingénierie sociale Collège coopératif – Marseille Diplôme de Conseillère communautaire européenne Option Politiques sociales- IRA Montpellier DESS de Psychologie clinique et pathologique- Université de RENNES Séminaires de l'ANESM et de la Société Française de l'Evaluation Pilotage d'une Démarche de Certification AFNOR Services Ingénierie diagnostique et évaluative Analyse systémique et Analyse des pratiques professionnelles</p>
Parcours professionnel	<p>Gérante CRIP – Consultante (13) Consultante Directrice générale de Programme - POLE 13 (13) Consultante Responsable Département Ingénierie Etudes et Formations - ISMC (13) Psychologue clinicienne Education nationale - IA des BDR (13) - CHU POITIERS Hôpital de jour (86) - Centre Maternel NIORT (79)</p>
Expérience professionnelle	<p>ENSEIGNEMENT ET FORMATION - CAFERUIS, CAFDES, DEIS, EVALUATEURS EXTERNES. Construire et évaluer un projet. Management des équipes en situation de crise. Violence interne et violence externe. Prévention spécialisée, éducation de rue et médiation. Effets pathogènes de la précarité, de l'isolement, de la vulnérabilité. Fusion des équipes et crise institutionnelle. Formation d'Evaluateurs externes, .../...</p> <p>CONSULTANCE MANAGEMENT ET RH - Mise en œuvre des entretiens de progrès et des entretiens professionnels, règlement intérieur et fiches de fonction. GPEC. Recrutements, plans de formation, mise en œuvre de la loi sur la pénibilité au travail. Accompagnement à l'intégration des Cadres. Diagnostic Prévention des risques psychosociaux. Accompagnement des salariés en souffrance au travail. Médiation des conflits interpersonnels au travail .../...</p> <p>CONSULTANCE PRATIQUES PROFESSIONNELLES - Analyse de la pratique, Régulation, Supervision</p> <p>CONSULTANCE EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES - « Contrats aidés financés par le CG13 dans les ESSMS », « L'APA. Impact, intérêts et conditions sur le développement de l'emploi dans les BdR », « RSA et revenus d'activité », « Etude de faisabilité des conciergeries d'entreprises et création d'emplois »,.../...</p> <p>CONSULTANCE EVALUATIONS EXTERNES - AED, AEMO, AERD, ACT, AVA, CADA, CAPTA, CEP, CHRS, CMPP, CSAPA, ESAT, FAM, FAT, Foyers de vie, IME, ITEP, MAS, MECS, Services Prévention spécialisée, SESSAD, SIE-MJIE, .../... (établissements publics et privés)</p> <p>CONSULTANCE ANALYSE / DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL(LE) - Analyse institutionnelle Prévention spécialisée (13), Diagnostic Parentalité en CSAPA (13), Diagnostic institutionnel MECS (04, 06, 83), Diagnostic institutionnel CHRS (04) .../...</p> <p>INGENIERIE PROJETS - Accueils de jour autonomes dédiés aux personnes atteintes de maladies neurodégénératives. Service dédié à la personne handicapée psychique vers l'accès au logement en appartements associatifs. Service d'accompagnement à la mobilité pour personnes âgées dépendantes,.../....</p> <p>IMPLICATION SOCIETE SAVANTE Membre de la Société Française de l'Evaluation et du Club SFE PACA (politiques publiques) Membre d'ANDEIS – Promotion de l'Ingénierie sociale</p>

Formation	<p>D.E.S.S. de Psychologie DEA de Sociologie Congrès scientifiques internationaux (Madrid–Dublin-Rome-Londres-Lausanne-Bruxelles,...) Congrès de la Société Française d'Evaluation Etats généraux de la Psychologie Forum des Psychologues Journées d'études nationales du Journal des Psychologues Journées d'étude de l'URIOPSS Séminaires de l'ANESM</p>
Parcours professionnel	<p>Psychologue Praticien Chercheur Création d'un Cabinet indépendant (C.R.I.P.)</p>
Expérience professionnelle	<p>ENSEIGNEMENT ET FORMATION Chargé de Cours à l'Université d'Aix-Marseille Masters de Psychologie. Formation des Psychologues à l'animation de groupes d'analyse de la pratique. Formation des Médecins HAS</p> <p>CONSULTANCE MANAGEMENT ET RH Psychologue consultant auprès d'entreprises locales et nationales (ANPE, CAF, Conseil Général, CPAM, DRASS, EDF, France Télécom, Hôpitaux, Sonacotra, URCAM, URIOPSS, URML,...) Guidance d'équipes de Direction. Bilans RH. Accompagnement au changement. Diagnostic RPS</p> <p>CONSULTANCE PRATIQUES PROFESSIONNELLES Analyse de la pratique, Régulation, Supervision, .../...</p> <p>CONSULTANCE EVALUATIONS EXTERNES Consultant Pilote/Référent d'évaluations externes d'établissements et services médicosociaux</p> <p>CONSULTANCE ANALYSE / DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL(LE) Dispositif de groupes de pairs en région PACA. Dispositif de dépistage du cancer colorectal. Réseau ville Hôpital Soins palliatifs. Réseau gérontologie. Groupe de pairs URML Corse. Réseau RESADOS. FAE. Dispositif ASI.</p> <p>INGENIERIE Création d'un guide de gestion des appels malveillants-FRANCE TELECOM. Gestion de la politique de Mécénat culturel-FRANCE TELECOM. Conseil en organisation et gestion du Programme Européen Identité Réfugiés. Enquête régionale. Organisation d'un colloque. Organisation d'un Festival culturel Réfugiés-ADRIM-FRANCE TERRE D'ASILE</p> <p>IMPLICATION REPRESENTATIVE Membre titulaire de la Conférence Régionale de la Santé et de l'Autonomie. Vice-Président de la Commission Spécialisée Droit des Usagers (CSDU). Membre titulaire de la Commission Spécialisée Prévention (CSP). Membre titulaire de la Commission Régionale d'Appels à projets médicosociaux</p> <p>IMPLICATION SOCIETE SAVANTE Membre de la Société Française d'Evaluation et de l'Association Française des Evalueurs Externes</p>

Annexe 4. Les principales références du Cabinet

Missions diagnostiques

- ▶ ADDAP 13 - Analyse institutionnelle d'un service de prévention spécialisée et de médiation (13)
- ▶ AVRS – MECS La Draille. Diagnostic institutionnel et RPS (83)
- ▶ CHSCT de l'AVRS – MECS Saint Exupéry. Diagnostic institutionnel et RPS (83)
- ▶ CHSCT de la SOGIMA – Diagnostic des risques psychosociaux (13)
- ▶ Conseil Général 13 - Evaluation diagnostique d'un Foyer d'Action Educative (13)
- ▶ E.E.A.P. TONY LAINE - Diagnostic institutionnel (13)
- ▶ SOCIETE REHALTO – Missions d'évaluation de réadaptation professionnelle de salariés d'entreprises et médiation salariés-employeurs (Grand Sud)
- ▶ ARCADES - Evaluation du dispositif Cancer Colo rectal (13)
- ▶ AXE - Evaluation du Réseau Gérontologique (13)
- ▶ DDASS 13 - Evaluation du dispositif ASI (13)
- ▶ FONDATION DE FRANCE – BUS 31-32. Diagnostic dispositif parentalité en CSAPA (13)
- ▶ FRANCE TELECOM – Diagnostic de la politique de mécénat de France TELECOM PACA
- ▶ FRANCE TELECOM - Accompagnement et soutien à la campagne de mécénat de France TELECOM PACA
- ▶ INSEME - Evaluation du dispositif Soins Palliatifs (13)
- ▶ MECS/CHS Montperrin (Résados) - Evaluation du dispositif (13)
- ▶ SAVS PHILIA Sartène (20)
- ▶ URML PACA - Evaluation du dispositif Groupes de Pairs
- ▶ URML CORSE - Evaluation du dispositif Groupes de Pairs
- ▶ .../...

Missions d'accompagnement au projet d'établissement/service

- ▶ ADAPEI – Formation à la méthodologie de projet associatif
- ▶ ADSEA / ITEP LA LUERNA – Accompagnement à l'élaboration du Projet d'Etablissement
- ▶ APPASE / POLE ENFANCE 04 – Accompagnement au projet d'établissement et de services
- ▶ AVEFETH / MAS ST JEAN – Elaboration du Projet de Service
- ▶ CMPP LE RELAIS – Elaboration du projet d'établissement
- ▶ ESAT U LICETTU – Accompagnement à l'élaboration du projet d'établissement
- ▶ ESAT ARC-EN-CIEL – Formation à la méthodologie de projet d'établissement
- ▶ ESAT GRAND LINCHE – Formation à la méthodologie de projet d'établissement
- ▶ ESAT JARDINS DU GOLF – Accompagnement à l'élaboration du projet d'établissement
- ▶ FOYER CASA TOIA – Accompagnement à l'élaboration du projet d'établissement
- ▶ FOYER TIAREI NO MATIRA – Formation à la méthodologie de projet d'établissement
- ▶ HOPITAL DE JOUR SERENA - Accompagnement à l'élaboration du projet d'établissement
- ▶ IEM A CASARELLA – Accompagnement à l'élaboration du projet d'établissement
- ▶ IME LA BOURGUETTE – Accompagnement à l'élaboration du projet institutionnel
- ▶ IME LES MOULINS BLANCS – Accompagnement à l'élaboration du projet d'établissement
- ▶ IME LES SALINES – Accompagnement à l'élaboration du projet d'établissement
- ▶ SESSAD U FIATU – Accompagnement au projet de service
- ▶ .../...

Missions d'accompagnement à la démarche et aux outils de l'évaluation interne

- ▶ CHRS « Villa Excelsior » - Accompagnement à l'évaluation interne
- ▶ ESAT « Grand Linche » - Accompagnement à l'évaluation interne
- ▶ ESAT « la Chrysalide » - Accompagnement à l'évaluation interne
- ▶ ESAT « Jardins du Golfe » - Accompagnement à l'évaluation interne
- ▶ ESAT MOULINS DE L'AURO – Accompagnement à l'évaluation interne
- ▶ ESAT LES PAILLONS BLANCS – Accompagnement à la mise en place de la loi 2002-2
- ▶ FAM HAMEAU DU PHARE – Accompagnement à la démarche interne d'évaluation
- ▶ FAM HAMEAU DU PHARE – Accompagnement à la construction des référentiels pour la mise en œuvre du PACQ sur « Promotion de la bientraitance et Prévention de la maltraitance » et « Gestion des risques »
- ▶ Foyer de vie « No Matira » - Accompagnement à l'évaluation interne
- ▶ IME « La Marsiale » - Accompagnement à l'évaluation interne
- ▶ IEM ST THYS – Formation au projet personnalisé
- ▶ IME « La Chrysalide » - Accompagnement à l'évaluation interne
- ▶ IMPRO « Les Salines » - Accompagnement à l'évaluation interne
- ▶ ITEP « La Luerna » - Accompagnement à l'évaluation interne
- ▶ LA CHRYSALIDE/ETABLISSEMENTS ET SERVICES DE MARTIGUES – I.M.E « LES HEURES CLAIRES », Foyer « MAS DES AIGUES BELLES », Foyer de « L'ADRET », ESAT « LES ETANGS », MAS « L'ESPELIDOU ». Formation à la démarche d'évaluation interne, le projet individualisé
- ▶ Maison de la Mère et de l'Enfant - Accompagnement à l'évaluation interne
- ▶ MECS « JB Fouque » - Accompagnement à l'évaluation interne
- ▶ MECS Costebel - Accompagnement à l'évaluation interne
- ▶ Pouponnière « Patio Les Feuillantines » - Accompagnement à l'évaluation interne
- ▶ OMIAL / SSIAD – Le projet de soins infirmiers individualisé
- ▶ .../...

Missions d'évaluation externe d'ESSMS (par départements)

- ▶ Génération Pélican – SAP (13)
- ▶ Interaction Services – SAP (13)
- ▶ Les Dolia SAP (13)
- ▶ AASD - SAP (13)
- ▶ MECS Barthelon (83)
- ▶ 18 Etablissements et services de l'ADAGES – ITEP, SESSAD, CMPP, IME, ESAT, (34)
- ▶ 21 Etablissements et services de l'ADSEA – ITEP, SESSAD, IME, SESSIP, FAT, ESAT, CAPTA, FOYERS, SAS, SAVS, UPT, ASP, CEP, (06)
- ▶ 3 Etablissements et services de LOGISOL – CHRS, CADA, HOTEL DE LA FAMILLE (13)
- ▶ 2 Etablissements et services de l'AAHF La Farigoule – ESAT, FOYER (13)
- ▶ 8 Etablissements et services du GCSMS Galigen – IME, SESSAD, IMP, SPFS, ITEP (30)
- ▶ 7 Etablissements et services de la Fédération des Rayons de Soleil de l'Enfance – MECS, SHID, SE-FAE (11, 13, 26, 43, 68 et 84)
- ▶ 13 Etablissements et services de l'ARI – ITEP et SESSAD (13)
- ▶ 6 Etablissements et services de l'AFAH – MAS, SSDPH, CP, CR, UEROS, ESAT (13)
- ▶ 2 Etablissements et services de l'AERS – CHRS, SAT (34)
- ▶ 3 Etablissements et service de l'AEFA – Foyers de vie (04 et 84)
- ▶ 2 Etablissements et services de l'Association ISSUE – CHRS, CHORUS-SAO (34)
- ▶ 2 Etablissements et services de l'Association Villa Saint Camille – CHRS, AAVA (06)

- ▶ Association La Sainte Famille – MECS (06)
- ▶ Association SARA – CADA (13)
- ▶ Association Gestare - CHRS « L'oustal » (34)
- ▶ Foyers Delta Sud (13)
- ▶ MAS Palmerose (06)
- ▶ CASIM - EPHAD « Les Oliviers » (13)
- ▶ 2 Etablissements et services de l'Association Plein Soleil - MECS - SAE (83)
- ▶ 3 Etablissements et services de l'Association La Caravelle – CHRS, CADA, MECS (13)
- ▶ Etablissement public Foyer d'accueil de Boulou Les Roses. Fonction publique hospitalière (19)
- ▶ Etablissements et service de la MECS Saint Michel (13)
- ▶ APPASE – CHRS (04)
- ▶ Association Interaction Services – SAP (13)
- ▶ Association Famillage – SAP (13)
- ▶ Association AVES – CHRS (13)
- ▶ .../...

Missions d'accompagnement Management et Ressources Humaines

- ▶ ADDAP 13 –Accompagnement au changement et au management
- ▶ ALL SERVICES – Accompagnement à la construction du DUERP
- ▶ ARI / ITEP SANDERVAL – Travailler en équipe
- ▶ APAF / IEM A CASARELLA – Elaboration des fiches de poste
- ▶ ASSOCIATION A STELLA – Accompagnement au management
- ▶ E.E.A.P. DECANIS DE VOISINS – Formation au travail d'équipe
- ▶ ESAT LE PARMELAN – Travailler en équipe de direction
- ▶ FOYER DE VIE LES VIOLETTES – Appui-conseil au management RH
- ▶ LA MAISON de Gardanne – Soins palliatifs. Accompagnement GRH. Fiches de fonction. Règlement intérieur. Charte informatique. Méthodologie de recrutement
- ▶ LA MAISON de Gardanne – Soins palliatifs. Accompagnement GRH. Mise en place des entretiens annuels de progrès et professionnels
- ▶ LA MAISON de Gardanne – Soins palliatifs. Séminaire d'intégration des nouveaux Cadres
- ▶ MECS Cabrespine – Recrutement du Directeur
- ▶ .../...

Analyse de la pratique – Supervision - Régulation

- ▶ FEDERATION FRANCAISE DES PSYCHOLOGUES ET DE PSYCHOLOGIE – Formation des Psychologues à l'animation de groupes d'analyse de la pratique (France entière)
- ▶ Fonction publique hospitalière – FOYER D'ACCUEIL DE BOULOU LES ROSES. Régulation d'équipe
- ▶ HOPITAL GENERAL DE SALON DE PROVENCE - Supervision d'équipes de soignants en soins palliatifs
- ▶ IME LA MARTIALE – Accompagnement des autistes-TED et supervision d'équipe
- ▶ MAS L'ALMANARRE – Accompagner le quotidien, prévenir l'usure
- ▶ MDPH 13 – Supervision et analyse des pratiques
- ▶ POLE EMPLOI. Accord Cadre (2013-2015 et 2016-2018). Formation des Psychologues à l'animation de groupes d'analyse de la pratique
- ▶ ST THYS / SESSAD – Supervision d'équipe
- ▶ .../...

Formations sur mesure

- ▶ APAF / SAMSAH et SAVS – Handicap psychique vs handicap mental
- ▶ CENTRE HOSPITALIER AUREA EHS – Conduite dans la relation soignant/soigné face à l'agressivité
- ▶ GIHP – L'aide à domicile auprès de personnes handicapées
- ▶ INTERACTION SERVICES – SAP- Anticiper, faire face, gérer la violence externe
- ▶ INTERACTION SERVICES – SAP- Promotion de la bientraitance et prévention de la maltraitance dans la relation d'aide et de service
- ▶ INTERACTION SERVICES – SAP- Intervention à domicile. Habitus et processus en jeu dans l'« habiter »
- ▶ ISSUE – CHRS et ACT- Initiation. Organiser, mettre en œuvre et évaluer des actions collectives au bénéfice des usagers
- ▶ ISSUE – CHRS et ACT - Perfectionnement. Organiser, mettre en œuvre et évaluer des actions collectives au bénéfice des usagers
- ▶ LA CHRYSALIDE / SAMSAH et SAVS – L'intervention à domicile. Limites et enjeux.
- ▶ UGECAM PACAC - CRF VALMANTE – Connaissance des nouveaux publics et gestion de l'agressivité
- ▶ UGECAM PACAC – Comité d'Ethique du CRF VALMANTE – Les écrits et le secret professionnel
- ▶ UNIFAF OPCALIA MAYOTTE – Construction d'outils de suivi des actions de santé. Définition d'indicateurs, construction de tableaux de bord et d'un rapport d'activité.
- ▶ UNIFAF PYRENNEES ORIENTALES - Les fondamentaux de la prise en charge dans le secteur de l'Inclusion sociale.
- ▶ .../...

Livrables



Il n'y a de valeurs que d'hommes.

AIDE-MEMOIRE A LA CONDUITE DE REUNION

1. Pourquoi se réunir ?

- Donner de l'information
- Recueillir des informations
- Réfléchir à un problème
- Rechercher la solution à un problème
- Se coordonner
- Faire une synthèse
- Aboutir à des décisions
- Convaincre,...

2. Les différentes réunions

- d'information descendante : c'est moi qui détiens l'information et qui vais la donner et observer vos réactions
- d'information montante : je réunis les gens afin qu'ils me donnent l'information (je suis animateur par rapport à la forme - Entretien de groupe - Interviewer)
- de concertation : Plusieurs sujets doivent être débattus - je donne l'information - j'anime.
- de groupes à objectifs formation : Faire partager un certain savoir à un certain nombre de participants.
- de groupes de créativité : Produire un maximum de choses dans un minimum de temps (slogans publicitaires - méthode du brainstorming (US)).

3. Les types de réunion

3.1/ La réunion discussion

⇒ **La réunion est conduite sur un thème préalablement fixé** (débat, table ronde, etc.)

L'animateur de la réunion devra prendre en compte les points suivants :

- précision des données de la discussion
- ouverture de la discussion (l'animateur s'efforcera de susciter les opinions, les réactions, les questions)
- re-formulation des opinions exprimées
- favoriser les échanges
- donner la parole à tous sans forcer quiconque
- assurer la progression du débat en en faisant le point régulièrement
- faire la synthèse finale

L'animateur s'efface devant le groupe qu'il suscite au maximum.



⇒ La réunion est préparatoire à une décision ultérieure

L'animateur aura le même souci que précédemment ; néanmoins, il sera plus rigide dans la conduite de la réunion. La tâche à accomplir prévaut sur la participation des individus.

⇒ Les fonctions du groupe en réunion discussion

✓ La fonction production

L'objectif poursuivi par ce groupe est essentiellement de produire, d'aboutir à une solution. La nature de cette production est diverse, étudier ou prendre une décision, informer, confronter les points de vue, induire une prise de conscience. Le groupe produit lorsqu'il :

- collecte les faits, les expériences et les compare
- confronte les opinions
- formule des évaluations et des critiques
- s'accorde sur une analyse, une orientation, une décision
- prévoit un contrôle de son action

Le groupe ne produit efficacement que si s'exercent en lui deux fonctions dont l'animateur est tout particulièrement responsable soit en les exerçant lui-même, soit en les partageant avec le groupe. On peut définir ces deux fonctions :

✓ La fonction de facilitation

Elle s'exerce au niveau de l'organisation du travail et vise à résoudre les difficultés qui surgissent au plan logique.

- fixer et définir le problème
- faire dégager un plan, une méthode de travail
- maintenir les débats à l'intérieur du sujet
- clarifier et coordonner les apports
- re-formuler et résumer certaines affirmations
- confronter et rallier les points de vue
- souligner les accords et les divergences
- veiller au déroulement dans le temps

✓ La fonction d'élucidation

Elle s'exerce au niveau des relations interpersonnelles et vise à résoudre les difficultés qui se posent au plan psychologique.

- stimuler la participation, par la mise à l'aise
- déceler les oppositions entre participants
- soutenir le tonus du groupe (rassurer, encourager...)
- souligner "les rôles" joués par certains membres du groupe
- percevoir ce qui se passe dans le groupe et le faire percevoir aux participants

Ces deux fonctions de facilitation et d'élucidation ne sont pas indépendantes. Tel membre, par exemple, soulèvera des questions de procédure (au niveau logique) parce qu'il est opposé à certaines personnes du groupe (au niveau psychologique). On peut donc dire que l'élucidation est une facilitation "au carré".

3.2/ La méthode des cas

Un cas est la description d'une situation concrète réelle et problématique survenue dans une structure ou une entreprise et conduisant à la recherche d'une solution.

*ex. : incident survenu au sein d'un service
Crise aiguë dont la résolution est urgente*

Dans la méthode des cas il est nécessaire de :

- dégager les composantes du problème
- poser les questions-clés
- comprendre le cas dans tous ses aspects
- examiner les diverses solutions à apporter au problème posé avec leurs conséquences
- retenir les meilleures solutions en exposant leurs avantages et inconvénients

Le rôle de l'animateur est le même que pour la réunion-débat.

3.3/ L'exposé-participation

Il doit porter sur un sujet suffisamment vaste pour pouvoir être discuté par tous.

L'animateur doit effectuer les tâches suivantes :

- Présenter le sujet
- Motiver les participants
- Ouvrir le dialogue par une question
- Orienter les réponses et les interventions en fonction du sujet choisi
- Synthétiser et conclure le débat

3.4/ Le brainstorming

Il a pour objectif la production intensive, par un petit groupe, d'idées neuves et originales. Le brainstorming met en œuvre la puissance créatrice des groupes, son imagination.

✓ **Conditions pour la réalisation de ce type de réunion :**

- Le problème est posé de manière claire (documents, chiffres, slogan à trouver...)
- Il porte sur une question simple : slogan, sujet, titre, action...

✓ **Déroulement de la séance :**

- Durant un temps limité fixé préalablement, les participants lancent des idées.
- Toutes les idées sont admises, même les plus bizarres et les plus loufoques.
- Ils doivent énoncer un maximum d'idées dans un minimum de temps (quantité plutôt que qualité)
- Ils ne doivent jamais critiquer les idées émises.
- Ils essaient d'associer aux idées énoncées les leurs, en toute liberté

✓ **Phase de dépouillement :**

Un groupe de dix personnes produit en général 150 à 200 idées à l'heure. Seules 1 à 5% de ces idées seront retenues pour leur originalité, leur réalisme, leur caractère de solution efficace du problème et leur applicabilité immédiate.

L'animateur se contente d'organiser et de donner la parole aux participants, lui-même ne participe pas. Dans les moments creux, il effectue des synthèses partielles. Des observateurs silencieux notent toutes les idées.

4. Organisation de la réunion

4.1/ Avant la réunion

➤ Préparation personnelle de l'animateur

Etude de l'objet de la réunion : Commence par la détermination du but à atteindre à l'issue de la discussion : c'est l'objectif de la réunion.

(sujet : les accidents du travail - objectif : trouver un moyen de les résoudre)

➤ Élaboration du plan avec la liste des points et questions à poser.

Rédiger, l'introduction et penser à la question d'amorçage.

Pour élaborer un plan :

- s'imprégner de l'objectif
- rassembler les informations disponibles
- rassembler ses idées personnelles
- classer par genre les informations et les idées
- structurer le plan
- contrôler l'ensemble en fonction de l'objectif

Les différents types de plan :

- Plan méthodologique

QUOI ?	Quels sont les problèmes posés ?
QUI ?	Quelles sont les personnes concernées ?
OÙ ?	Dans quel secteur ?
QUAND ?	À quel moment traiter le problème ?
COMMENT ?	De quelle façon s'y prendre ?
VOIR	Quels sont les problèmes posés ?
JUGER	Qu'en penser ?
AGIR	Que faire ?
EFFETS	Quels problèmes constatés ?
CAUSES	D'où proviennent-ils ?
PROPOSITION	Que proposer ?

AVANTAGES

INCONVENIENTS

- Plan-chronologique

AVANT

MAINTENANT

DEMAIN

- Plan-descriptif

Énumération des données du problème

- Plan logique

C'est celui qui serre de plus près l'objectif

➤ Choix de la composition du groupe

- Compétence sur le sujet

- Intérêt

- Aptitude au travail de groupe

- Réflexion sur le groupe

- Sa structure, ses effets possibles

- Son langage

- Quelle stratégie d'aide et de facilitation ?

➤ **Choix de la méthode d'animation, qui dépend :**

- de la composition du groupe
- de l'objectif de la réunion
- du thème traité
- de la personnalité de l'animateur

➤ **Préparer les dossiers d'information et ceux pour les participants**

Conditions matérielles et de planning

- Fixer et diffuser la date et l'heure de la réunion
- Prévoir une salle adaptée à la taille du groupe, confortable et pratique.
- Prévoir le matériel pédagogique (audiovisuel, tableaux, papeterie)
- Désigner éventuellement un secrétaire pour faire ensuite un compte-rendu de la réunion

Préparation personnelle des participants

- Examen des documents
- Recherche des informations
- Réflexion
- Préparation des interventions



4.2/ Pendant. La conduite de la réunion proprement dite

- Présentation des participants
- L'animateur doit déterminer en une introduction brève et concise :
 - le sujet : ce sur quoi porte la réunion
 - l'objet: objectif assigné à la réunion ou le but à atteindre
- Le plan de travail établi avec le groupe et avec son accord
- Style d'animation choisi : directivité ou semi-directivité, zones de liberté réciproque, etc.

➤ **Le style directif total (sur le fond et sur la forme)**

Intervention sur la production en s'impliquant personnellement

Intervention sur la facilitation

En imposant l'objectif, la problématique du thème, la méthode de travail, le plan.

En organisant la discussion dans une structure centralisée autour du conducteur de réunion.

Pas d'intervention sur l'élucidation, les relations entre les membres du groupe étant d'ailleurs ici quasiment inexistantes.

➤ **Le style directif sur la procédure (la forme)**

Pas d'intervention sur la production, sauf pour fournir des informations ou des définitions.

Intervention sur la facilitation. En imposant l'objectif, la problématique du thème, la méthode de travail, le plan.

En organisant la discussion dans une structure centralisée. Pas d'intervention sur l'élucidation, les relations entre les membres du groupe étant quasi inexistantes.

➤ **Le style coopératif total (sur le fond et sur la forme)**

Intervention sur la production en s'impliquant personnellement

Intervention sur la facilitation

En coopérant avec le groupe pour déterminer l'objectif, la problématique du thème, la méthode de travail, le plan

En organisant la discussion dans une structure décentralisée pour favoriser les échanges entre les membres du groupe

Intervention sur l'élucidation

En donnant des interprétations sur les processus relationnels ou en incitant le groupe à cette opération

➤ **Le style coopératif sur la procédure (sur la forme)**

Pas d'intervention sur la production sauf pour fournir des informations ou des définitions

Intervention sur la facilitation

En aidant le groupe à choisir lui-même l'objectif, la problématique du thème, la méthode de travail, le plan

En organisant la discussion dans une structure décentralisée pour favoriser les échanges

Intervention sur l'élucidation

En aidant le groupe à analyser lui-même ses relations internes

➤ **Le style non-directif**

Pas d'intervention sur la production, ni sur la facilitation.

Intervention sur l'élucidation

Le style non-directif ne peut s'appliquer à des discussions centrées uniquement sur le problème

La notion de non-directivité a été développée, dans le champ de la psychologie, par Karl Rogers. La méthode non-directive est appliquée en psychothérapie, dans l'aide psychologique, en psychothérapie de groupe et dans la formation de groupes aux problèmes des groupes

Elle s'appuie sur une théorie de la personnalité et requiert des attitudes d'écoute totale, de compréhension empathique dans la relation à autrui. Ces attitudes se traduisent au niveau de la méthode par le reflet-élucidation.

4.3/ Après

- Suivi des décisions
- Eventuellement, réfléchir à la manière dont s'est déroulée la réunion afin de mieux organiser la prochaine
- Rédaction du compte-rendu et envoi (aux participants et autres)

Référence bibliographique

Roger MUCCHIELLI. La conduite des réunions. Les fondamentaux du travail en groupe. Collection Formation permanente. ESF Editeur



Il n'y a de valeurs que d'hommes.

LA FICHE ÉVÉNEMENT INDÉSIRABLE

1

Le mode d'emploi

1/ Pourquoi remplir cette fiche ?

- pour mieux connaître les risques,
- pour mieux les anticiper ou pour corriger les fonctionnements susceptibles de créer un dommage aux professionnels, aux visiteurs,...
- pour éviter les risques inutiles, être plus réactif face à des situations à risque,
- pour garantir la sécurité physique et psychique des personnes.

2/ Qui est concerné par le signalement ?

Tous les professionnels en tant qu'acteur ou en tant que témoin.
Vous pouvez être le relais d'une plainte orale signalée par un visiteur.

3/ Est-il obligatoire de signaler ?

Le signalement des incidents est une procédure interne.

4/ Comment identifier un risque

L'identification se réalise à l'aide de 2 démarches complémentaires

- Une identification a priori qui permet de gérer les risques prévisibles afin de ne pas exposer inutilement les personnes à un risque.
- Une identification a posteriori. Dans ce cas, il s'agit de prendre en compte des événements « incidents, accidents » qui témoignent de l'existence de risques afin d'en tirer des enseignements.

4/ Que faut-il signaler?

- Tout accident, incident constituant des risques patents ou susceptibles d'être la cause d'un dommage corporel, psychique ou matériel
- Les « presque accidents », les précurseurs et les événements sentinelles qui correspondent à des risques avérés :
 - le presque accident est un événement qui aurait conduit à l'accident si des conditions favorables n'avaient permis de l'éviter,
 - le précurseur correspond à tout événement critique qui peut conduire à l'accident avec une probabilité importante,
 - l'événement sentinelle identifie une occurrence défavorable qui sert de signal d'alerte.
- Les « autres événements indésirables » qui correspondent à des incidents (événements fortuits) ou dysfonctionnements (problèmes au regard d'un fonctionnement normal).



- Les actes de maltraitance, de malveillance, les négligences récurrentes, les violences physiques, les violences psychologiques.

5/ Comment utiliser la fiche ?

Toute personne qui constate un événement "indésirable", un accident ou un risque d'accident :

- remplit la fiche,
- transmet la fiche à la personne désignée dans le cadre de la procédure interne.

7/ La procédure de saisine

- Rendre chaque personnel destinataire de la fiche Événement indésirable et de son mode d'emploi
- Désigner en interne le destinataire qui traitera la fiche.

2

Rubriques d'une fiche type à contextualiser

- a) La personne déclarante (Nom, prénom, unité de travail, fonction)
- b) L'événement (date, heure, lieu)
- c) L'événement concerne (agent, visiteur, partenaire libéral, matériel, ...)
- d) La description de l'événement (chronologie, acteurs, témoins,...)
- e) Les actions immédiatement entreprises et les solutions proposées
- f) Les causes possibles de l'événement
- g) Une estimation de la gravité (mineur, modéré, grave, critique, catastrophique)
- h) Une estimation de la fréquence (Exceptionnel (moins d'une fois par an), Rare (1 à 3 fois par an), Peu fréquent (au moins une fois par trimestre), Fréquent (au moins une fois par mois), Très fréquent (au moins une fois par semaine))
- i) Les commentaires de la personne désignée dans le cadre de la procédure interne.