



Repères pour l'intégration de la santé et de la qualité de vie au travail dans l'offre de formation continue

L'humain au cœur de la performance globale

Chantier Formation Continue-2018

2-Fondements et bibliographie

Septembre 2018

Equipe coordinatrice

Emmanuel CERTAIN



Isabelle PIN-CLARET



Dominique DUJARDIN

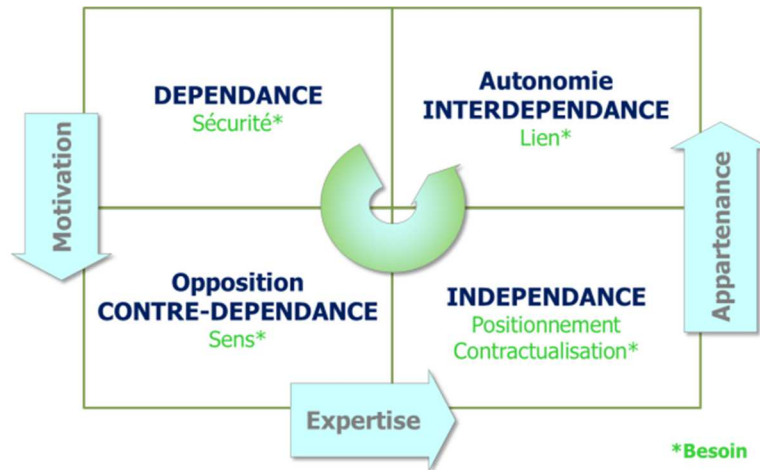


Avec la contribution de, en particulier lors de la phase d'ingénierie de septembre 2015 à septembre 2016 : CEPITRA (Patrice Remiatte), Conseil Régional (Cathy Filié-Rondenet), la Direccte (Laure Brahami, Isabelle Jourdan-Campigli) et OPCALIA (Valérie Roulier et Marie-Claude Bacquer).

Les fondements de notre approche

Performance individuelle et collective

L'autonomie des personnes dans les équipes



Dans une équipe, la performance repose sur la compétence et la motivation de chacun, mais également sur son niveau d'autonomie relationnelle. Le management et le formateur s'attacheront donc à accompagner chacun là où il est pour le faire progresser vers plus d'autonomie.

Performance globale des équipes



© Emmanuel Certain

La maturité de l'équipe comprend 4 stades :

1. La collection d'individus
 - Groupe de personnes, sans vrais liens ni projet collectif
 - Fonctionnement plutôt cloisonné, faible sens de l'équipe
2. L'équipe constituée
 - Existence d'un sentiment d'appartenance, mais pas encore d'engagement véritable dans un objectif partagé
3. L'équipe solidaire

- Existence d'un objectif commun,
 - Bon esprit d'équipe, mais peu d'ouverture
4. L'équipe performante
- Chacun travaille pour le bien de l'équipe
 - Les objectifs collectifs sont premiers
 - Équipe fortement reliée à son environnement

Performance des entreprises



Santé et Qualité de vie au travail

Pour commencer, qu'est-ce que le travail ?

Entre le travail tel qu'il est prescrit (fiche de poste, mode opératoire...) et le travail réel, c'est-à-dire tel qu'il est réalisé, il y a toujours un écart. Pour parvenir à faire son travail, nous comblons l'écart entre « ce qu'on nous demande de faire » et « ce que cela nous demande ». Travailler c'est prendre en charge tout ce que l'organisation ne peut pas prévoir.

Fait de savoir-faire, de régulations et d'arbitrages, le travail permet de faire face aux dysfonctionnements et aux aléas par le biais de stratégies individuelles et ou collectives.

Marge de manœuvre et autonomie sont donc indispensables pour (bien) faire son travail.



Le mode opératoire, la procédure, la consigne, la fiche de poste...



L'activité, l'ensemble des tâches prévues ou non pour réaliser son travail

Ce que l'on devrait faire

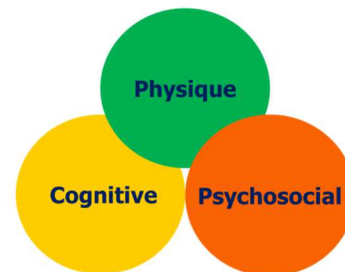
Ce que l'on fait réellement

Travailler, c'est utiliser 3 composantes humaines :

La composante physique : gestes, postures, manutentions, déplacements... Elle se traduit par des contraintes posturales, des gestes répétitifs, des temps de récupération....

La composante cognitive : raisonnement, mémoire, perception, projection, décision... Elle correspond à la prise d'informations et à son traitement pour mettre en œuvre des stratégies d'action et d'anticipation.

La composante psycho-sociale : coopération, entraide, reconnaissance, satisfaction, etc. Elle concerne la dimension collective du travail.



L'homme ne se limite pas à son corps physique...

Comment priorise-t-on son travail ?

Pierre Cazamian (1915-2012), médecin du travail et ergonomiste, a mis en évidence 3 niveaux de priorité de l'Homme au travail :

1- réaliser ce qu'on doit faire / ce que l'on a prévu de faire (atteindre ses objectifs)

2- le faire de la façon la plus efficace possible (moyens, temps, force, déplacements...) c'est-à-dire économiser ses efforts

3- en considérant que les efforts pour atteindre ses objectifs ne sont pas très importants, donc minimiser le risque que cela représente pour sa santé. Par exemple, rouler au-dessus des limitations de vitesse, considérant que le risque d'accident est faible et que l'on est capable de maîtriser son véhicule.

Qu'est-ce que la « santé au travail » ?

Le mot santé est apparu dans le monde du travail au début des années 80 dans le cadre des conventions et recommandations de l'organisation internationale du travail.

Quant à l'organisation mondiale de la santé, elle a donné une définition de la santé individuelle.

Elle comprend 3 dimensions :

- La santé physique. C'est l'absence de lésions ou de maladie du corps.
- La santé mentale. C'est pouvoir faire appel et développer ses facultés cognitives (mémoire, raisonnement...)
- La santé psycho-sociale. C'est pouvoir nouer avec les autres des relations qui permettent de (bien) réaliser son travail (avec comme conséquences : sentiment d'utilité, engagement...)

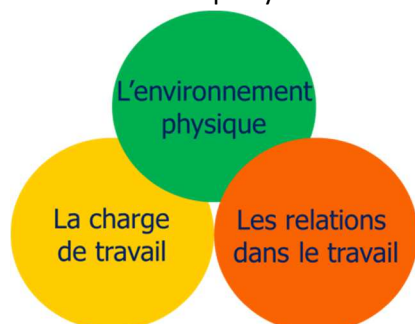


« La santé est un état complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité »
Définition de l'OMS en 1946

Qu'est-ce que la « qualité de vie au travail » ?

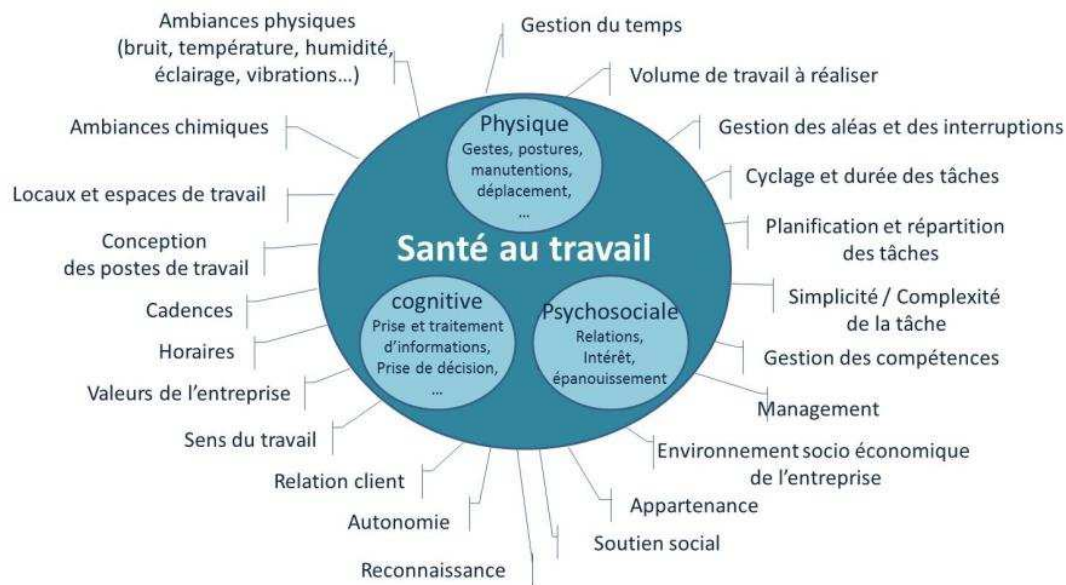
Définie dans l'Accord National Interprofessionnel sur la qualité de vie au travail du 19 juin 2013, la QVT « fait valoir que **la perception qu'ont les salariés de la QVT dépend de leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de leur travail** »

Si une des composantes du travail est source d'insatisfaction (fatigue excessive, changements organisationnels fréquents, concurrence entre salariés...) alors la salle de gym ou les cours de yoga traiteront de ce qu'il y a autour du travail, mais pas du travail.



La qualité de vie au travail c'est donc avant tout s'intéresser à ce qui fait que le travail est « satisfaisant » dans ses différentes dimensions : physique, cognitive et psycho-sociale.

Comment agir sur la santé et la qualité de vie au travail ?

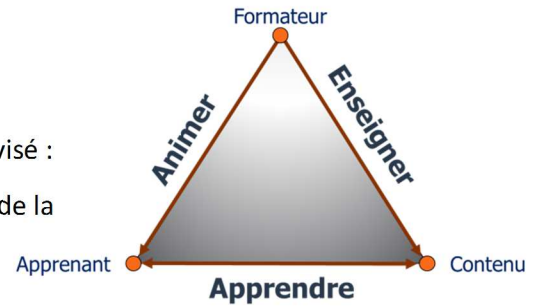


Formation d'adulte

Enseigner n'est pas former

La différence entre enseigner et former se fait au niveau de ce qui est visé :

- faire évoluer les représentations des choses vers ce qu'on sait de la réalité : les "savoirs", c'est ENSEIGNER (on n'apprend pas pour faire, mais seulement pour savoir)
- faire évoluer les pratiques (généralement professionnelles), c'est FORMER (on ne se forme pas pour en savoir plus, on se forme pour faire, ou plutôt pour pratiquer autrement ce qu'on pratique déjà)

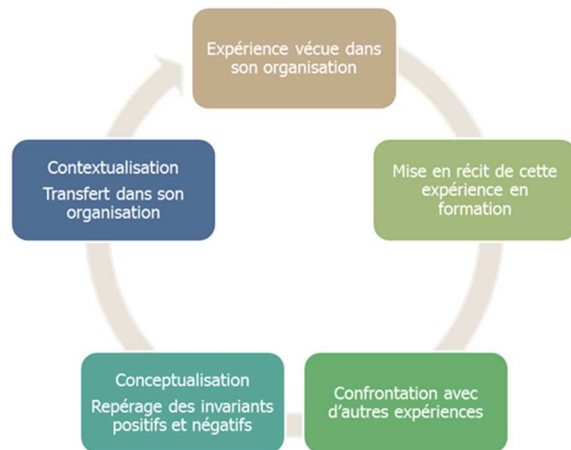


La formation peut avoir besoin de transmettre des connaissances, mais sa visée est l'évolution des pratiques et non l'acquisition de savoirs.

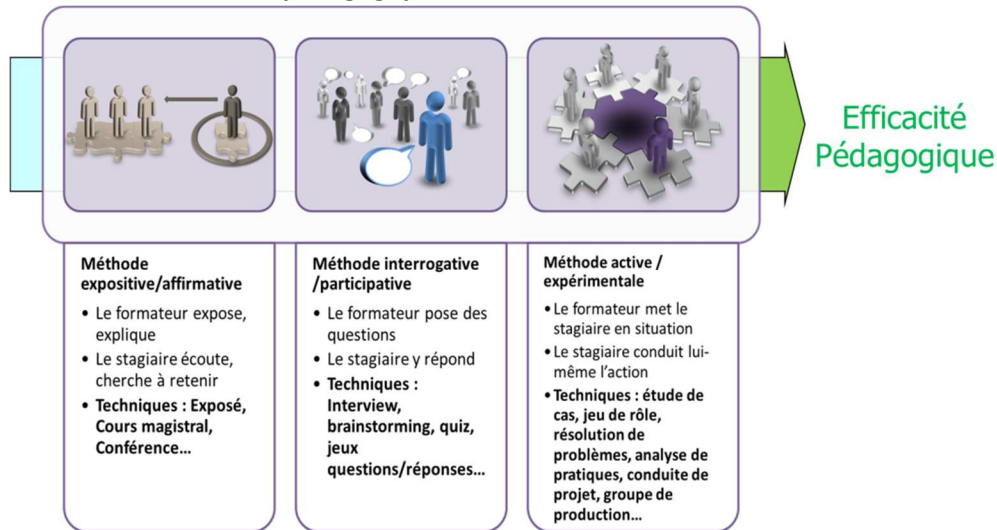
S'appuyer sur l'expérience des apprenants

Puisque la formation a pour visée la transformation des pratiques, il faut s'appuyer l'expérience des personnes et leurs pratiques.

A travers le récit et l'analyse de ces expériences, la formation va permettre une évolution de leurs représentations et de leurs pratiques.



Utiliser des méthodes pédagogiques actives



- **Méthode active** : le formateur expose la situation et s'assure que les apprenants comprennent le ou les problèmes à résoudre, la solution à rechercher. Il intervient ensuite en tant que personne ressource pour faciliter la recherche des apprenants, confronter les solutions trouvées.

<p>Pour qui, pour quoi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permet d'inculquer une démarche de recherche - Idéale pour remotiver des apprenants qui ont été longtemps mis en échec et qui doutent de leur capacité à apprendre 	<p>Comment</p> <p>Technique de la situation problème, de l'expérimentation</p>
<p>Effets</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implication des formés - Les apprenants cherchent seuls ou en petits groupes, confrontent leurs solutions. 	<p>Points de vigilance</p> <p>Nécessite une préparation conséquente et une attention réelle portée aux difficultés d'apprentissage des apprenants</p>

- **Méthode participative** : le formateur expose, montre et questionne ou fait imiter ; les formés répondent ou imitent

<p>Pour qui, pour quoi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présentation ou démonstration de point clé en point clé incluant des temps d'échange avec les participants. 	<p>Comment</p> <ul style="list-style-type: none"> - Technique de l'exposé participatif ou de la démonstration participative. - Préparation rigoureuse - Anticipation des questions
<p>Effets</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sollicite l'attention des formés 	<p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nécessite une bonne maîtrise du contenu ou du savoir-faire démontré - Intéressante si le formateur tient réellement compte des réponses des participants ou des erreurs commises dans l'utilisation du savoir-faire.

- **Méthode expositive** : le formateur expose, explique, montre, les formés écoutent, regardent.

<p>Pour qui, pour quoi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour les grands groupes, un public motivé et capable d'écouter - Convient bien à la présentation de savoirs à mémoriser ou de savoir-faire à reproduire à l'identique - Idéale pour faire une synthèse et rapide 	<p>Comment</p> <p>Technique de l'exposé pur</p>
<p>Effet</p>	<p>Points de vigilance</p>



Augmente les différences interindividuelles	L'exposé doit être d'une très grande clarté et comporter des illustrations compréhensibles par tous
---	---

Varier les méthodes pédagogiques pour aborder une séquence SQVT&GP

Un principe conditionne le choix : privilégier les méthodes participatives et actives.

6 facteurs conditionnent le choix d'une méthode pédagogique :

1. Le public et ses caractéristiques
Publics n'ayant pas l'habitude d'écouter très longtemps
Publics ayant l'habitude de réaliser un travail manuel en extérieur
Publics ayant l'habitude de communiquer, manager, analyser, synthétiser
Les acquis des stagiaires en termes de savoirs, savoir-faire, compréhension, autonomie.
2. La taille du groupe en formation
Moins de 6 personnes : éviter la méthode expositive.
De 6 à 15 personnes : on peut jouer sur toute la gamme des méthodes.
Au-delà de 15 : il est plus difficile d'utiliser la méthode active.
3. Le temps dont on dispose
La méthode expositive est la plus économe en temps d'animation pour le formateur.
Les autres méthodes demandent plus de préparation :
Conception et rédaction des situations, des cas, des rôles, des consignes, des ressources, du matériel ;
Pendant la formation : attention portée aux difficultés des apprenants
Gérer l'imprévu.
4. Les moyens mis à disposition
Les locaux : disposition, clarté, équipements.
Les auxiliaires pédagogiques (vidéo projecteur, caméra, tableau interactif etc..)
5. Les contenus (les types de savoirs) et les objectifs visés
On ne peut pas faire acquérir un savoir-faire ou un comportement en utilisant la méthode expositive, c'est incompatible !
Les objectifs de la formation : objectifs d'information, de conceptualisation, d'application, de créativité.
6. L'expérience et les compétences du formateur
À communiquer oralement et à gérer un groupe.
À faire des documents (textes écrits, schémas...) À faire fonctionner du matériel.
A ne pas se positionner en sachant

Les méthodes demeurent mais les outils évoluent :

MOOC : un avatar contemporain de la pédagogie transmissive

Le document en ligne a remplacé le polycop ...

Le tutoriel a remplacé le guide, le mode d'emploi ...

Internet, ses forums et autres classes virtuelles ont remplacé la correspondance scolaire...

Le document collaboratif a remplacé l'exposé à plusieurs ...

Le serious game a remplacé le jeu de rôle...

Le social learning complète et intensifie la formation informelle

La pédagogie inversée a remplacé la lecture documentaire imposée
Le mind-mapping (carte mentale) a remplacé l'organigramme (ou structure de relations)
La réalité virtuelle remplacera les simulateurs

Evaluer l'impact de la formation

Né à la fin des années 50, le modèle Kirkpatrick doit son nom au chercheur américain Donald Kirkpatrick. Il comprend 4 niveaux d'évaluation : réactions, apprentissages, comportements et résultats. Reconnu mondialement, il facilite l'instauration d'une culture du résultat en formation.

Niveau 1 : réactions

Évaluation du degré de satisfaction des participants vis-à-vis du programme et de leur perception à l'aide d'un questionnaire d'évaluation. Facile à mettre en pratique après chaque formation, cette évaluation peut être réalisée à chaud ou à froid.

Niveau 2 : apprentissages

Mesure des compétences, des connaissances acquises suite à l'apprentissage. L'évaluation doit idéalement être réalisée avant et après la formation.

Niveau 3 : comportements

Évaluation des changements d'ordre comportemental de l'apprenant suite à la formation, la mise en œuvre des compétences nouvellement acquises. Cette évaluation s'effectue en respectant les conditions de travail du collaborateur lors du retour à son poste.

Niveau 4 : résultats

Évaluation portant sur des éléments factuels et chiffrables générés par la formation (production, profits, qualité, part de marché, volume des ventes...) et permettant notamment de vérifier l'atteinte des objectifs visés.

BIBLIOGRAPHIE

Santé et performance

- Santé et performance, tous gagnants (guide d'évaluation), Carsat Rhône-Alpes, DE 005, 2014
- Lean manufacturing, quelle place pour la santé et la sécurité au travail ?, INRS, ED 6144, 2013
- Le modèle Toyota, Jeffrey Liker, Village mondial, 2006
- Le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action, CJD, Editions d'organisation, 2004
- Equipes autonomes, Arnaud Tonnelé, Eyrolles 2007
- Recréez du collectif au travail, Jean-Claude Ancelet, Dunod, 2011
- Les employés d'abord, Vineet Nayar, Diateino, 2011
- 10 bonnes pratiques favorisant la santé au travail en contribuant à la performance globale, Carsat Rhône-Alpes, SP 1177, 2012
- 10 questions sur le Lean, Anact-Aract, 2015
- Bien-être au travail & performance économique – Direccte Rhône-Alpes, 2014
- Prévention et performance d'entreprise. Panorama des approches et des points de vue, P. Canetto, INRS, 05/2017
- La santé-sécurité au travail, un levier de performance pour l'entreprise. Actes des Débats d'Eurogip 2017 EUROGIP 2017
- Prévenir les risques professionnels : un enjeu économique pour l'entreprise, EUROGIP 2017

Formation d'adultes

- Apprendre à manager le travail. Livre blanc des initiatives en formation initiale et continue, Anact, 2017
- Intégration de la santé et sécurité au travail dans la formation des ingénieurs, managers et architectes : la preuve par 9 bonnes pratiques, Agera, DE003, 2013

VIDEOTHEQUE

- L'évolution des organisations vers le lean management (amélioration continue), Excellence opérationnelle TV, 2014
- La qualité de vie au travail, qu'est-ce que c'est ?, Anact, 2018





Financeurs et porteurs du projet Élence



DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes
Direction Régionale des Entreprises, de la Consommation,
de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

