

## COREPS

« Comment maintenir une dynamique collective et prévenir les risques d'essoufflement du projet et du personnel ? ».

Quels apports de la démarche Qualité de Vie au Travail ?

9 juin 2016

Vincent Maurage

[V.maurage@anact.fr](mailto:V.maurage@anact.fr)

ARACT LR

1350 Avenue Albert Einstein

Le Phénix - Bât 9

34000 Montpellier

☎ : 04 99 52 61 40

[www.languedocroussillon.aract.fr](http://www.languedocroussillon.aract.fr)

# Le réseau Anact-Aract

- **Un réseau de proximité: une tête de réseau nationale et des structures régionales**
- **Une gouvernance tri-partite**
  - Des modes d'action appuyés sur le paritarisme et une posture équidistante
- **Les champs d'action du réseau Anact-Aract**
  - La qualité de vie au travail,
  - La promotion de la santé au travail,
  - Les liens entre travail, compétences et développement des personnes tout au long de la vie,
  - La gestion des âges, l'approche par le genre et la prise en compte de la pluralité des populations au travail,,
  - Les conditions de travail, la performance durable et le développement économique.
- **Les modes d'action**
  - Une veille active sur l'évolution des conditions de travail
  - L'expérimentation en entreprise et dans les organisations
  - La capitalisation et le transfert des acquis de l'expérimentation



# L'évolution du travail

# Perception de l'avenir

Chefs d'entreprise

**35%** des TPE peuvent estimer leur chiffre d'affaires à **6 mois**



Salariés

**36%** des salariés ne sont pas confiants sur l'avenir de leur situation professionnelle



Sources : « Mesure Management Santé » 2012 / Amarok : « La santé des dirigeants » Novembre 2011 / SOCIOVISION / OpinionWay pour Malakoff Mederic

# Réorganisation/Restructuration

Réorganisation ou  
restructuration de service ou  
d'entreprise :

**31 %** des salariés

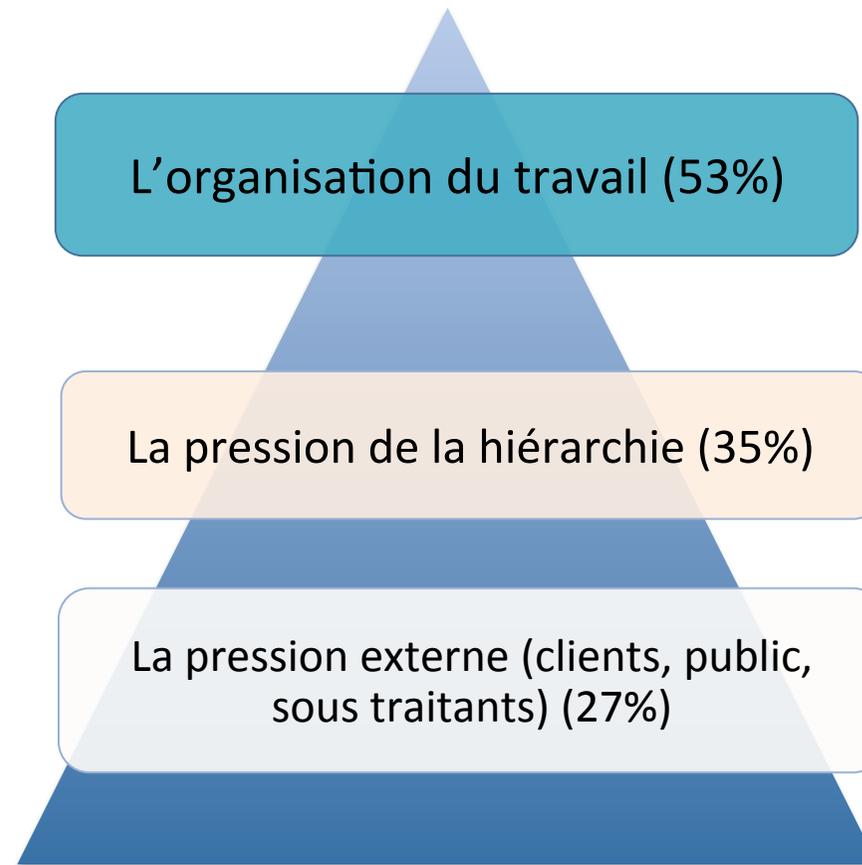
**+ 11 points** en 3 ans

—●— Une restructuration ou une réorganisation de votre  
service ou entreprise



Source : « Mesure Management Santé » 2012 (présentation de Malakoff Médéric)

# Les 3 facteurs principaux facteurs de stress selon les salariés



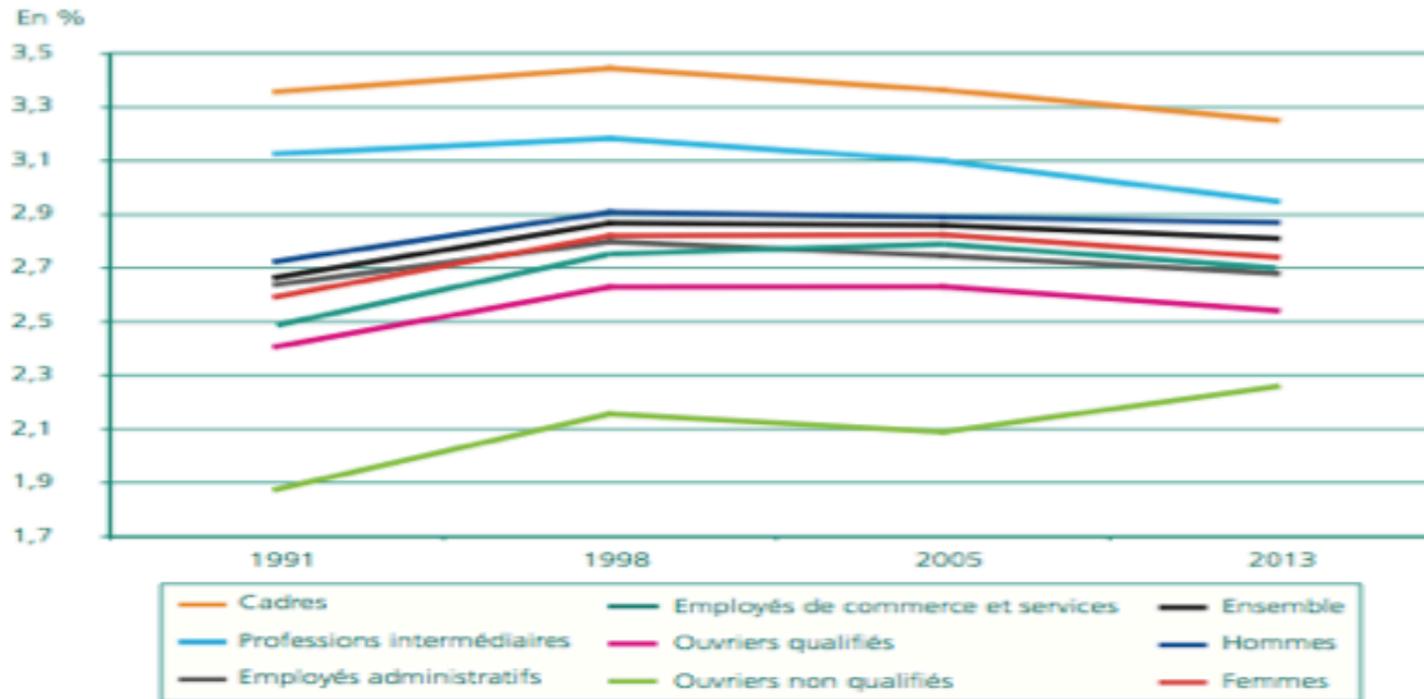
# Intensification du travail et de la pression temporelle

L'évolution des contraintes sur le rythme de travail dans les enquêtes Conditions de travail depuis 1978

Rythme de travail imposé par...	1978	1984	1991	1998	2005	2013
Le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce	3	3	4	6	7	8
La cadence automatique d'une machine	6	4	6	7	7	7
D'autres contraintes techniques	7	7	11	16	16	17
La dépendance immédiate vis-à-vis des collègues	13	11	23	27	27	30
Des normes de production à satisfaire en une journée	21	19	38	43	42	46
<i>Dont : en une heure</i>		5	16	23	25	27
Une demande extérieure	34	39	57	65	65	69
<i>Dont : obligeant à une réponse immédiate</i>		28	46	54	53	58
Les contraintes ou surveillances permanents exercés par la hiérarchie		17	23	29	30	31
Un contrôle ou un suivi informatisé					25	35

# Diminution des marges de manoeuvre

Graphique 1 • Évolution des marges de manoeuvre de 1991 à 2013  
Score moyen (sur 4)



Source : Dares, DGAFF, Drees, Insee, enquêtes Conditions de travail (1991, 1998, 2005, 2013).

Source : Eurofound, EETC 2010 ; calculs Dares.

# Travailler plus longtemps ...



Troubles visuels



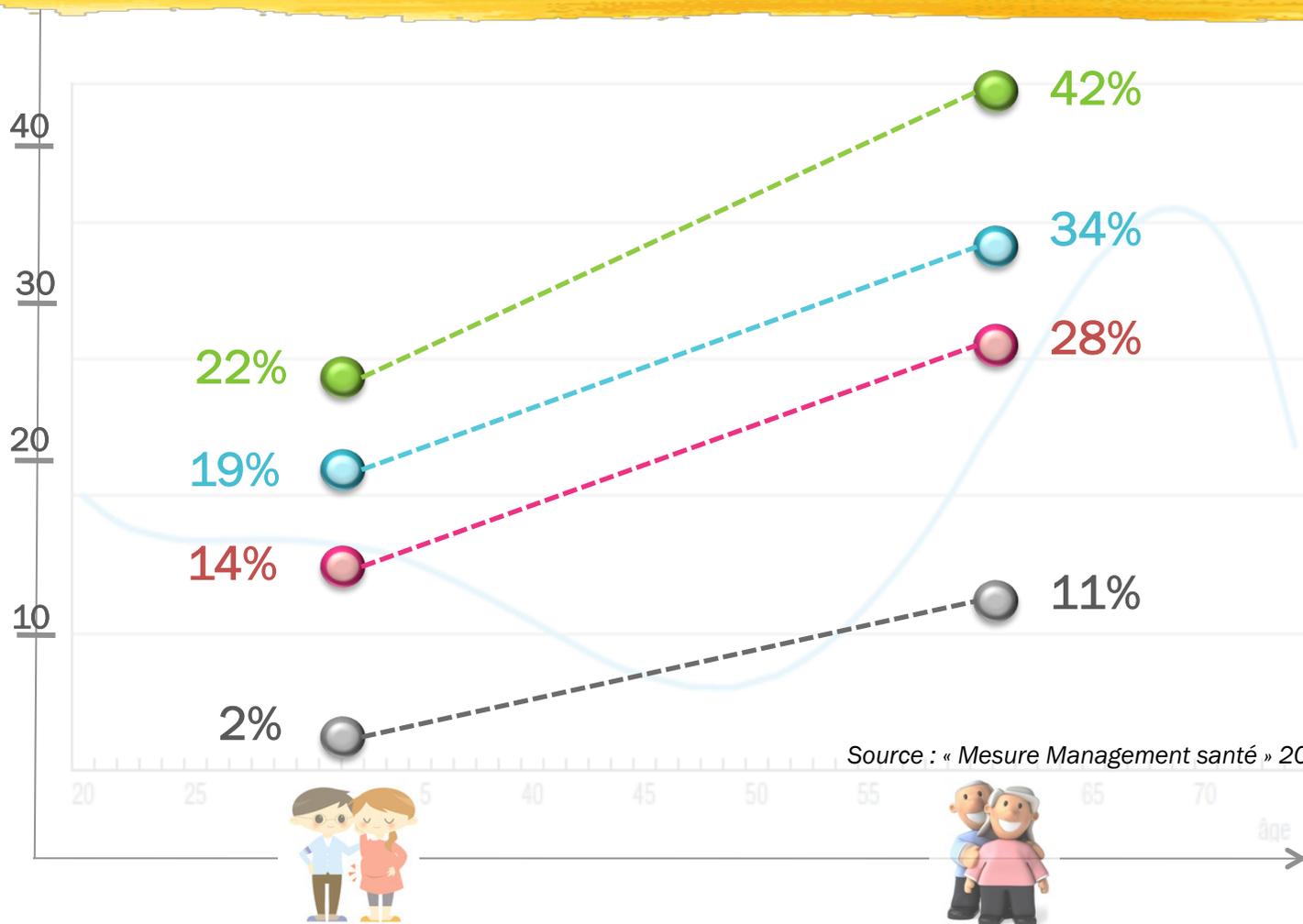
Troubles auditifs



Maladies chroniques



Handicap



Source : « Mesure Management santé » 2012

Moins de 30 ans

Plus de 50 ans

# Les conditions de vie « entrent » dans l'entreprise

## Pyramide des âges

- Une pyramide vieillissante : **14%** des salariés auront + de 60 ans en 2030

## Activité féminine

- Une activité féminine en forte croissance en France depuis les années 1970 : + **30%**

## Maladie chronique

- **20%** des salariés ont une maladie chronique

## Familles monoparentales

- Accroissement des familles monoparentales : 17% en 1999, **21% en 2008**

## Dépendance

- **14%** s'occupent d'un membre de leur famille dépendant ou malade

# Conciliation des temps privés/professionnels



Votre temps de transport lieu de travail-domicile (aller-retour) est :

Inférieur à une heure par jour

2009	2010	2011	2012	2013
------	------	------	------	------

69	68	66	67	65
----	----	----	----	----

Entre 1 et 2 heures par jour

24	24	26	25	26
----	----	----	----	----

Entre 2 et 3 heures par jour

5	5	6	6	6
---	---	---	---	---

Plus de 3 heures par jour

2	2	2	2	2
---	---	---	---	---

**Total une heure ou plus**

31	32	34	33	34
----	----	----	----	----

J'ai des difficultés à concilier travail et autres engagements, personnels ou familiaux (total d'accord)

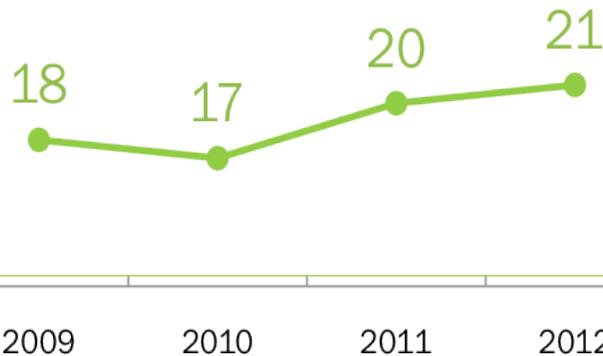


Source :Malakoff Méderic –Enquête Santé au travail - 2013

# L'engagement au travail faiblit ?

Indiquez si chacune des phrases suivantes vous convient? (*Tout à fait+ plutôt*)

Je ne suis pas malade mais j'aurais bien envie de prendre un arrêt maladie



Source : « Mesure Management santé » 2012

Au travail, vous arrive-t-il... ?  
(très souvent + souvent) ?

De faire de la présence pour la présence



2009 2010 2011 2012

Je cherche systématiquement à améliorer ma façon de travailler  
(*Tout à fait*)



# Anticipation nécessaire des RPS

- Intégrer la prévention des risques psychosociaux dans une approche plus globale:
  - le travail doit contribuer au développement de la personne: sens, satisfaction, contribution à un projet collectif.
  - L'engagement au travail : un facteur décisif d'efficacité de la structure

# De la prévention des RPS à la promotion de la QVT

## Risques psychosociaux (RPS)

- Approche réglementaire (les entreprises sont contraintes de prévenir les RPS)
- Champ restreint aux préventeurs
- Sujet circonscrit au périmètre de l'entreprise
- Préoccupation centrée sur la protection de la santé des salariés et la recherche d'un équilibre avec la productivité (approche ergonomique)
- Approche de l'exposition aux risques (réduction des contraintes excessives du travail)
- Démarche analytique qui repose sur un diagnostic, un plan d'actions, son déploiement et son évaluation (actions réalisées, en cours, non réalisées)
- Défi commun: COMMENT prévenir les RPS TOUT EN ne nuisant pas à la performance

## Qualité de Vie au Travail (QVT)

- Démarche volontaire (les entreprises sont incitées par l'ANI de juin 2013)
- Vision intégratrice des divers champs de l'entreprise
- Ouverture sur les contingentes extérieures (cf RSE)
- Postulat d'une convergence entre santé au travail et performance qui vise l'élaboration de nouveaux compromis (stratégique et opérationnel se rencontrent)
- Approche du développement de la ressource humaine (développement des ressources au travail)
- Démarche de promotion qui repose sur des projets, des expérimentations et leur bilan (enseignements et amélioration du processus)
- Défi commun: COMMENT améliorer la performance TOUT EN faisant de la ressource humaine un levier contributif

# Pourquoi la qualité de vie au travail aujourd'hui ?

15

## • POUR PRENDRE EN COMPTE LES ATTENTES DES SALARIÉS



- L'INTÉRÊT AU TRAVAIL
- L'ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL
- LA CONCILIATION VIE PRIVÉE – VIE PROFESSIONNELLE
- L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE DE TRAVAIL
- LA RECONNAISSANCE
- LA QUALITÉ DES RELATIONS



# L'ANI du 19 juin 2013

# La Qualité de Vie au Travail : Un nouveau paradigme ...

- « TRAVAIL DÉCENT » → travaux de l'OIT et du BIT
  - Renvoie à la place et au statut du travail dans l'entreprise ou l'organisation
  - Et à la protection des travailleurs ... et notamment des populations sensibles (enfants, femmes, ...)
- QUALITÉ DE L'EMPLOI → Un concept défini au niveau européen
  - Sommet de Lisbonne (2000)
  - Sommet de Laeken (2001) → « 10 indicateurs de Laeken ».
- BIEN ÊTRE AU TRAVAIL
  - Rapport : 10 propositions pour le bien être et l'efficacité en entreprises (2010 - Lachman, Laroze, Pénicaud)
  - Des obligations croissantes en matière de santé et de sécurisation des parcours (GPEC, seniors, égalité, pénibilité,...)
- QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL / EGALITÉ PROFESSIONNELLE

*Le Projet  
Le Sens*

## Sécurité de l'emploi et des parcours professionnels

- Statut d'emploi
- Revenus
- Protection sociale
- Droits de travailleurs

*L'organisation du travail  
Les collectifs*

## Santé et bien-être

- Environnement de travail
- Situations à risque
- **Organisation du travail**

*Qualité de Vie  
au  
Travail*

## Développer des compétences

- Qualification/ Formation
- **Organisation Qualifiante**
- Déroulement de carrière

*Population  
Diversité / Égalité*

## Concilier vie de travail et vie hors travail

- Temps de travail / temps hors travail
- Infrastructures sociales

*La  
reconnaissance*

# L'ANI SIGNÉ PAR LES PARTENAIRES SOCIAUX EN JUN 2013

## Une définition

- **Un sentiment individuel et collectif de bien être au travail** - *sens, reconnaissance, autonomie, marge de manœuvre, égalité, conditions de travail*- **qui résulte :**
  - Des conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail
  - ET de leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci

## Une incitation à des démarches de progrès dans les organisations :

- Une évolution dans l'approche du travail: **de la « prévention des expositions » à la promotion de l'engagement**
- Une **concertation sur des objectifs** de progrès sur la base d'un diagnostic des facteurs qui interviennent sur qualité de services et QVT
- Une **logique d'expérimentation** et d'évaluation mettant les différents professionnels en situation d'échange et de confrontation sur le travail

# QUALITE DE VIE AU TRAVAIL (ANI DU 19 JUIN 2013)

*La Qualité de Vie au Travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de **concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises (...)***

*Elle est un des éléments constitutifs d'une **responsabilité sociale d'entreprise** assumée. (...)*

# LA QVT : UN FACTEUR DE PERFORMANCE GLOBALE

## Combiner efficacité économique et sociale

*La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de **concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises (...)***

*ANI du 19 juin 2013*

### LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

La capacité à satisfaire les clients/usagers, la qualité de la production et du service au quotidien

### LA PERFORMANCE ECONOMIQUE

la capacité à générer de la valeur ajoutée, des bénéfices dont l'entreprise a besoin pour investir et se développer

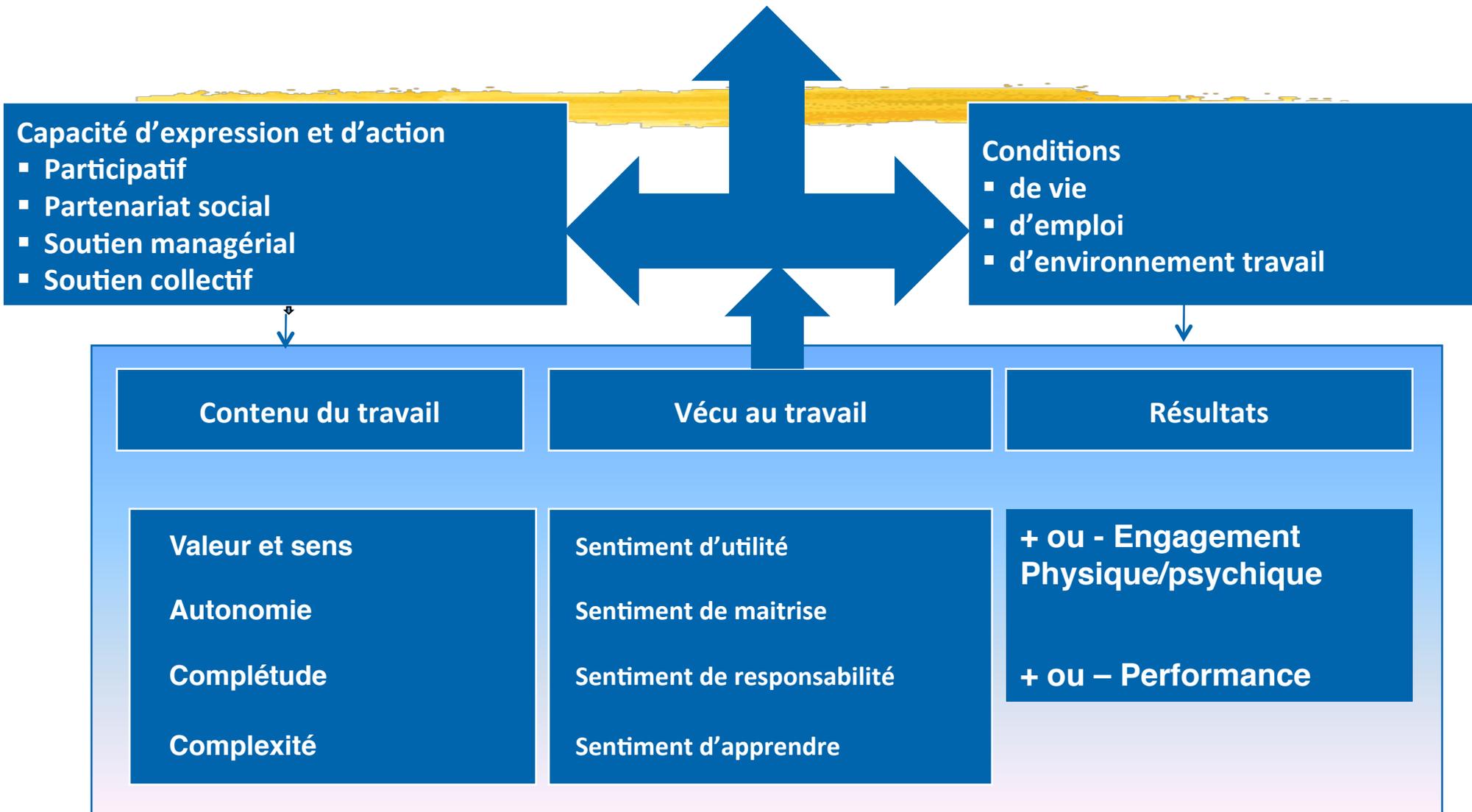
### LA PERFORMANCE SOCIALE

l'ensemble des conditions du travail et des relations de travail, où la qualité de vie au travail tient une place essentielle synonyme d'épanouissement et d'engagement

# Les opportunités de la QVT

- Travail = facteur de risques → Travail = facteur de développement et d'épanouissement et source de valeur ajoutée (passer de « ce qui ne va pas » à « quelles conditions pour que ça aille bien ou mieux »).
- La QVT comme moyen de revisiter les compromis entre les contraintes stratégiques et économiques et les contraintes du travail.
- Un nouveau mode de « relations sociales » : dynamique sociale // logiques d'opposition. Une meilleure articulation entre dialogue sur le travail et dialogue social.
- De nouveaux espaces de concertation et de mise en discussion du travail (autant de lieux et de temps d'instruction technique en amont des espaces de négociation).
- La QVT, une construction qui induit la notion d'approche globale de la performance (en rupture avec l'opposition économique / social)

# Perception de la QVT



# Les champs de la QVT





# LA QVT COMMENT ?

- Une démarche à adapter à chaque situation
- *La qualité de vie au travail se construit en permanence. Elle s'envisage au cours d'une carrière professionnelle. Ses conditions de mise en œuvre peuvent varier selon les caractéristiques de l'entreprise (sa taille, sa culture, la prégnance de ses contraintes, l'environnement dans lequel elle s'inscrit).*
- *ANI du 19 juin 2013*

# La QVT : une démarche de projet

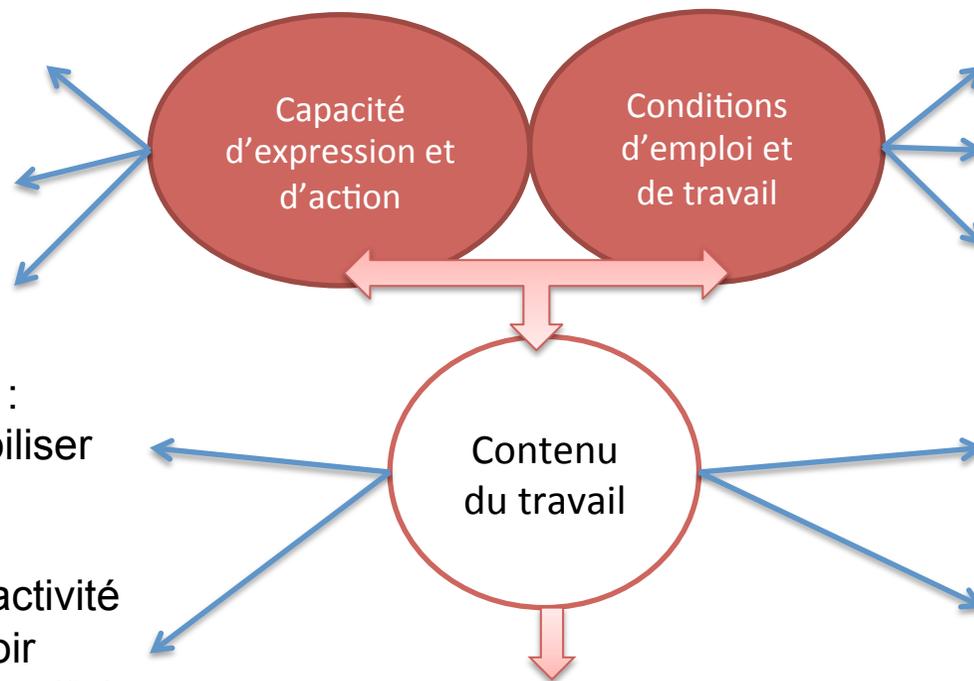
- **Faire un diagnostic partagé des contraintes** qui “empêchent” la qualité du travail et la qualité des prestations
- **Mettre en place les réponses en termes de ressources mobilisables et de facteurs d'efficacité de l'entreprise**
  - Environnement qui aide l'expression des capacités des salariés (“capacitant”)
  - Organisation apprenante
  - Qualité des parcours professionnels
  - Amélioration des conditions de travail
  - Espaces d'échange sur le travail
- **Construire collectivement des indicateurs locaux** des progrès de la QVT
- Garantir la qualité du **dialogue social**

# Les principes opérationnels

« Les **conditions** dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur **capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu** de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte. » (ANI QVT, 2013)

- Participatif
- Partenariat social
- Soutien managérial/ collectif

- Travail apprenant : possibilité de mobiliser un ensemble de compétences ...
- Travail complet : activité complète et pouvoir évaluer l'écart objectifs/ résultats...



- Environnement de travail
- Conditions d'emploi
- Conditions de vie...
- Autonomie au travail : pouvoir agir sur les éléments de l'activité....
- Valeur du travail

# Expérimenter sur le terrain

**GO!**

Pérennisation

Définition du périmètre

Instiller la culture de l'expérimentation dans l'entreprise.  
Que pour chaque projet on « pense QVT »

Au sein d'une unité, sur un projet particulier) et non « purement » social ou uniquement « prévention ».

Conclusions

Analyse d'un fonctionnement

Aboutissement de l'expérimentation : confirmant ou non l'atteinte des objectifs ; apportent des propositions de modification du fonctionnement ou un infléchissement du projet ou des idées pour la réussite du déploiement.

Exploiter les expériences mises en place en mettant en évidence les résultats obtenus. Ils sont parfois visibles par la seule observation  
C'est parfois par l'analyse des mesures effectuées

Évaluation

Analyser et évaluer les résultats pour vérifier si les objectifs visés au départ sont atteints et pour quelles raisons.

# Une démarche en 4 temps

## Piloter la démarche

## Etablir le diagnostic

## Expérimenter

## Suivre et évaluer

### OBJECTIFS

- Positionner le sujet au niveau stratégique
- Articuler QVT et performance
- Définir le cadre et le processus
- Co-construire et partager le diagnostic
- Identifier les problématiques QVT prioritaires
- Inscrire les objectifs QVT dans le fonctionnement de l'établissement
- Avoir des actions/projets pilotes.
- Outiller les acteurs et les projets de l'entreprise
- Définir modalités de suivi
- Assurer la pérennité de l'action
- Appropriation innovations

### METHODES

- Conduite de projet paritaire
- Formation
- Concertation
- Analyse des enjeux
- Analyse de l'existant
- Démographie du travail
- Analyse du travail
- Enquête
- Rapport de situation comparée enrichi
- Co-conception des systèmes
- Espaces de discussion sur le travail
- Articulation des temps
- GPEC
- Domaines égalité professionnelle
- Formation/action des acteurs
- ...
- Indicateurs situés (génrés...)
- Méthodes évaluation
- Observatoire paritaire
- Analyse et capitalisation
- ...

### LIVRABLES

*Accord de méthode  
Cadre de la démarche*

*Diagnostic préalable  
Axes d'expérimentation*

*Bilan des actions  
Identification innovations*

*Accord intégré  
Baromètre QVT*



EVALUATION CONTINUE ↔ APPRENTISSAGE

30



# La démarche

<b>Les objectifs</b>	Faire une liste : Dispositifs – pratiques – fonctionnement générateurs de QVT	Repérer si les différents champs de la QVT sont couverts	Utiliser les critères de hiérarchisation pour choisir les axes
<b>La méthode</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Echanges collectifs par métiers, secteurs fonctions, instances (direction, représentants du personnel....)</li><li>2. Liste des facteurs de QVT <b>existant/à développer</b> selon les différents groupes</li><li>3. Concertation sur les différents points de vue et prise en compte des données sociales et démographiques de la structure</li><li>4. Détermination des priorités qui prennent en compte les 2 dimensions de la QVT: performance/ conditions de travail</li><li>5. Expérimenter</li></ol>		

# Le mode d'emploi

5 étapes	Comment ?	Points d'attention
1. Identifier qui mesure la QVT	Des groupes par services/métiers L'encadrement/la direction Les IRP	Les différents professionnels sont ils représentés?
2. Lister les actions que vous menez déjà ou que vous souhaitez mener pour améliorer la QVT	Echanges collectifs au sein des groupes	Les différents aspects de la QVT sont ils abordés? Les données sociales, démographiques sont elles prises en compte?
3. Confronter les perceptions	Comité de pilotage Direction IRP	Prendre en compte la diversité des attentes selon les situations de travail
4. Analyser et prioriser	Comité de pilotage Direction IRP	Travailler dans la durée Articuler enjeux de performance et conditions de travail
5. Selon votre plan d'action : expérimenter et évaluer	Groupes projets Comité de pilotage Direction IRP	Des projets concrets en lien avec les priorités de travail avec un suivi des effets

# Qu'est ce qui fait QVT ?

## L'existant



Entreprise/service/métier/instance

Procédures/ pratiques/accord qui favorisent la QVT	Santé au travail	Egalité des chances	Contenu du travail	Relations de travail/climat social	Développement professionnel	Partage et création de valeur (reconnaissance, participation au développement



# Qu'est ce qui fait QVT ?

Les actions/projets à développer : Entreprise/service/métier/instance

Procédures/ pratiques/accord pour développer la QVT	Santé au travail	Egalité des chances	Contenu du travail	Relations de travail/climat social	Développement professionnel	Partage et création de valeur (reconnaissance, participation au développement

- Mise en place d’espaces de discussion et de dialogue sur le travail
  - Opportunité pour repositionner l’encadrement intermédiaire dans un rôle “qualitatif et d’appui”
  - Manager le travail plutôt que manager la performance
  - Redonner au travail une place centrale dans la production de valeurs
  
- La promotion de la santé au travail
  - Passe par une politique dynamique et structurée de prévention des risques professionnels
  - Outiller les acteurs du dialogue social (CHSCT...)
  - Construire des DUER qui soit de vraies bases pour des plans d’action
  
- Qualité des parcours professionnels et de santé
  - GDEC : les compétences comme outil de performance et de santé au travail
  - Prévention de l’usure professionnelle (pénibilité, désengagement...)
  - Gestion des âges / égalité / Diversité
  
- Construction d’organisations capacitantes
  - Qui donnent la capacité d’expression et favorisent le bon travail



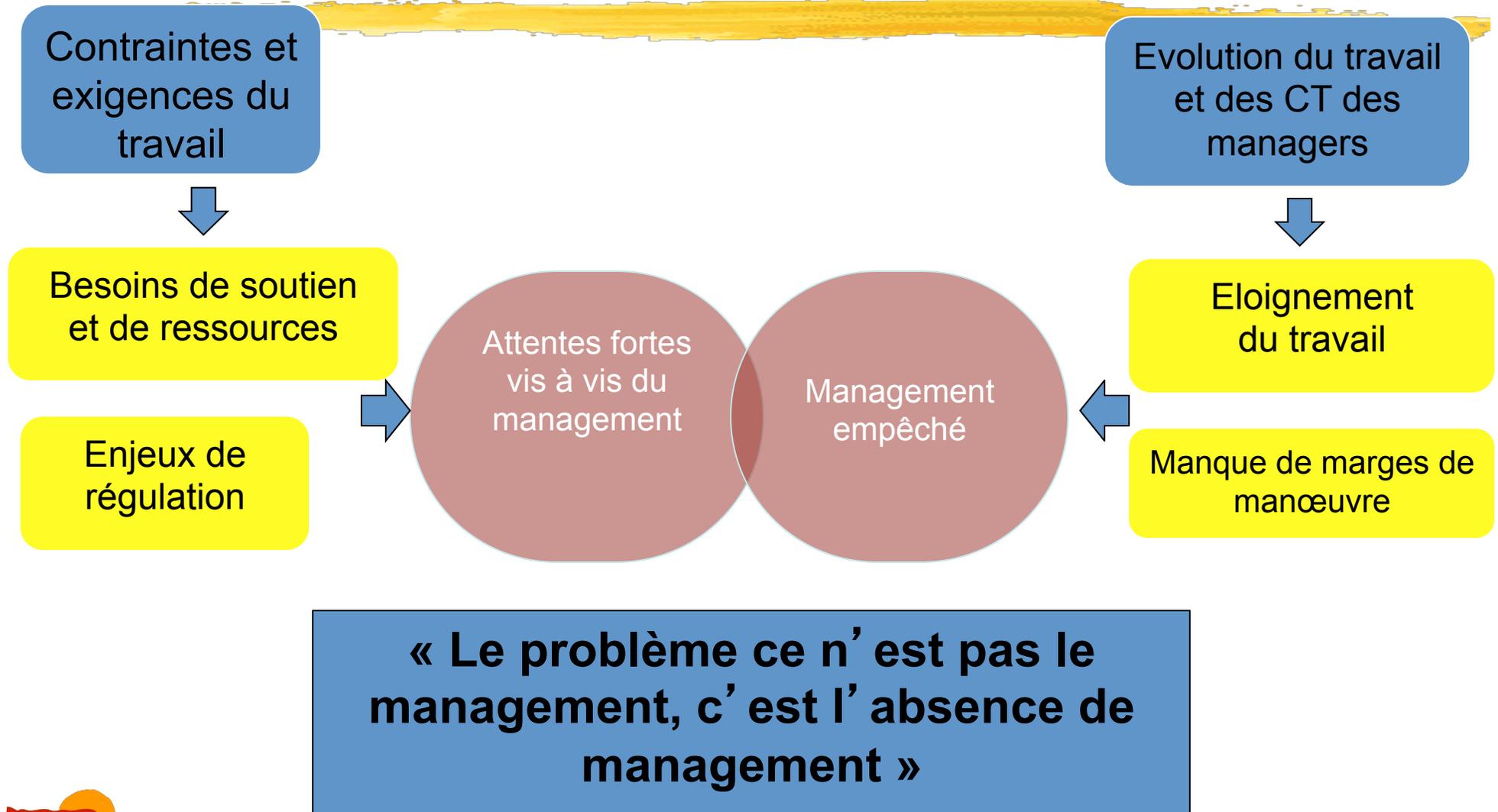
*« Pas de stratégie du bien  
– être sans stratégie du  
bien – faire »*

**Yves CLOT**



# Qualité de vie au travail et management

# Pour le développement d'un nouveau mode de management



# PARLER DU TRAVAIL : LES ESPACES DE DISCUSSION

*Des lieux de prise en charge collective des tensions  
provoquées par la montée des contraintes dans les  
organisations*

# Pourquoi parler du travail ?

## CRÉER DU LIEN, DU COLLECTIF

Partage avec les collègues, se parler  
Liens sociaux  
Créer des passerelles  
Fluidifier les relations  
Donner - recevoir

## RENDRE VISIBLE LE TRAVAIL « REEL » « VIVANT »

Affronter les situations pratiques  
Rendre visible les contraintes, les ressources

## CRÉER DU METIER

Apprendre les uns des autres  
Partager les visions du métier, confronter  
S'entraider sur des questions techniques

## DONNER DU SENS

RECONNAÎTRE, IMPLIQUER, ENGAGER,  
Les salariés et les managers de proximité  
dans les décisions, l'organisation du travail  
pour une performance globale

## AMELIORER - INNOVER

Solutionner  
Proposer des améliorations  
Susciter des initiatives  
Innover de l'intérieur

## REGULER LES TENSIONS

Débloquer une situation  
Restaurer le dialogue  
Réparer le travail  
Trouver des compromis  
Débriefer sur des incidents, des conflits et déstresser

## PREVENIR

Prévenir les risques (TMS, RPS...)  
Les conflits  
Construire la santé

# DE QUOI ON DISCUTE ?... et OÙ CELA SE NEGOCIE ?

**LE TRAVAIL REEL « LE FAIRE ET SES CONTRAINTES »**  
des situations de travail réelles, précises  
« comment on bosse bien ensemble »

**CE QUI SE PASSE BIEN**  
Dimensions positives de  
l'activité

**CE QUI FAIT PROBLEME**  
ce qui résiste, les erreurs,  
les pb à résoudre, les SP

**LES QUESTIONS DU METIER**  
ai-je bien fait ?  
ce qui a changé

**LES EFFETS DU  
TRAVAIL**  
Conséquences sur  
santé, collectifs,  
résultats

**LES « CAUSES »**  
Déterminants du travail  
Facteurs de risques

**DES PISTES D'ACTION**  
Pistes d'amélioration,  
« solutions » pratiques  
des décisions ...même  
modestes

**DES INTERDITS ?**  
Le hors travail  
La stratégie  
Les rémunérations  
Les statuts  
Les jeux de force



Partager le sens et les enjeux

Echanger sur la façon de travailler

Coopérer

Travailler en bonnes relations et s'ajuster aux aléas

Associer les salariés aux projets

# Développement de l'emploi et des compétences dans le Spectacle Vivant, le Cinéma et l'Audiovisuel en Languedoc-Roussillon

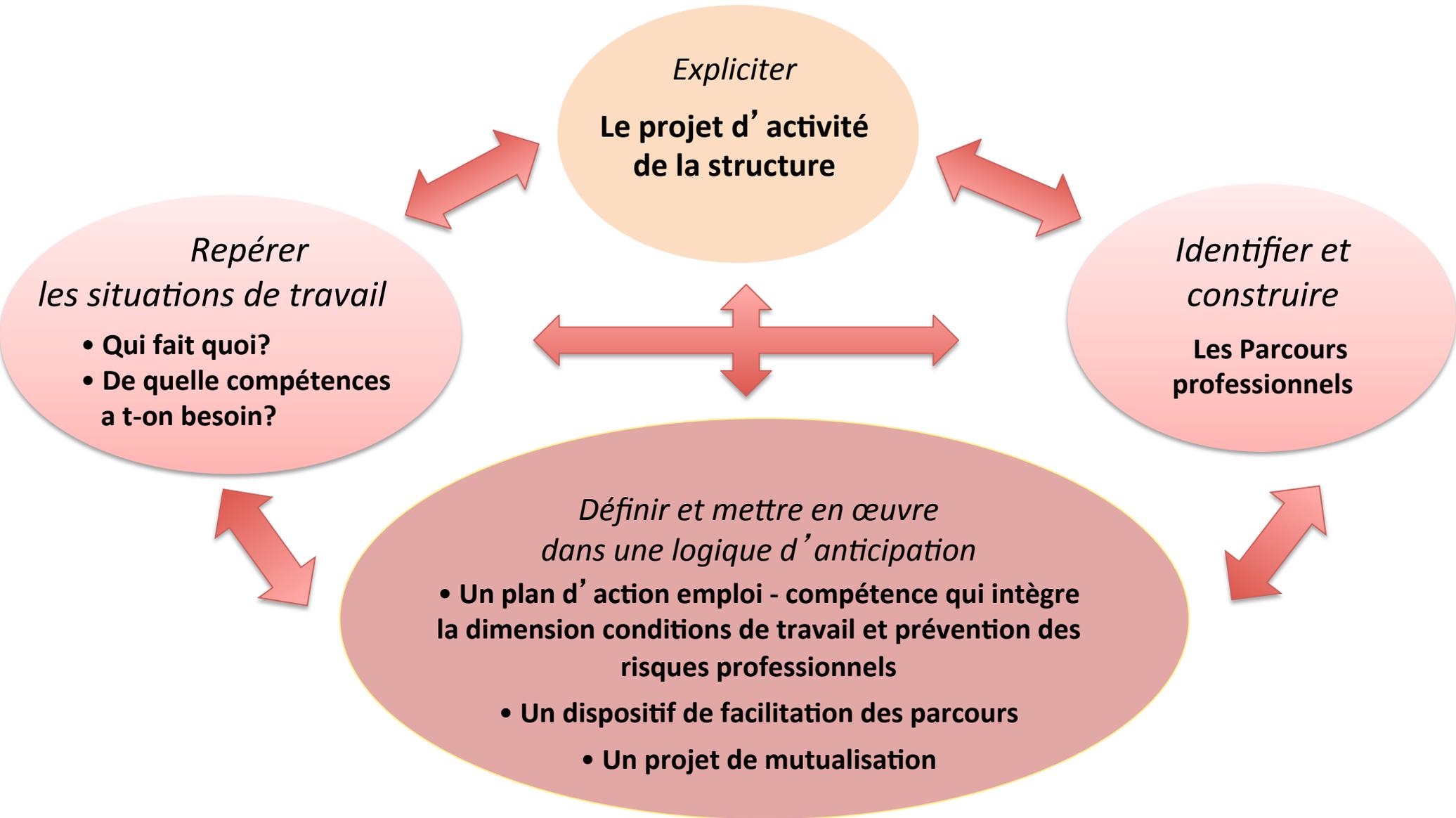
## Outils pour l'action



# Pourquoi s'engager dans une démarche de gestion des emplois et compétences au sein des structures du SVAV?

- **Le développement de projets artistiques**, leur production, diffusion et organisation constituent la raison d'être et donc la préoccupation première des structures du secteur.
  
- **Mais les structures du SVAV sont des organisations humaines.....**
  - La coordination de ressources humaines, financières et techniques, sur la base d'un projet, est nécessaire à la réussite de l'activité
  
- **.....qui ont besoin de disposer des ressources et des compétences adaptées**
  - attractivité, fidélisation, évolution des métiers, développement des compétences...
  
- **En proposant aux professionnels une qualité de travail et d'emploi**
  - Des parcours professionnels pour les salariés et des conditions d'exercice de l'activité qui favorisent l'implication individuelle et la coopération

# La gestion des emplois et des compétences dans une structure



# La gestion des emplois et compétences : une démarche de conduite de projet en 4 phases

## 1 ANALYSE DES BESOINS

Qu'est-ce que je recherche au travers de la GPEC?

## 2 LE DIAGNOSTIC

Quelle est ma situation de départ?

Quelles vont être mes objectifs, mes priorités?

## 3 LA DÉFINITION D'UN PLAN D'ACTION

Quels sont les résultats concrets visés?

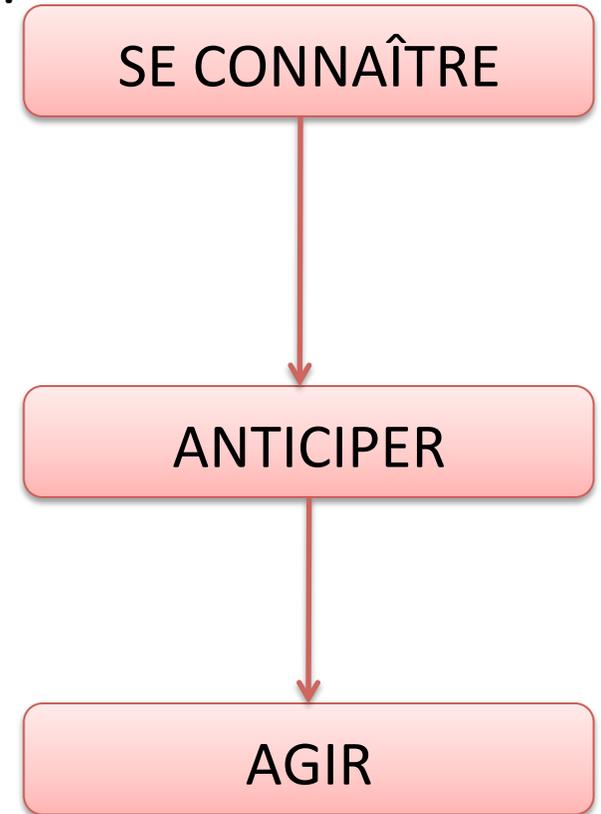
Quelles méthodes et quels outils mobiliser?

Comment vont s'articuler les étapes?

Quel sera mobilisé?

## 4 LA MISE EN ŒUVRE

Quel système de pilotage?



# Un diagnostic pour identifier les priorités : 4 domaines d'investigation

Les caractéristiques du **projet de la structure**

Quelles **compétences** sont nécessaires à la réalisation du projet?

**Les points forts** dans le fonctionnement de la structure

Comment garantir **la pérennité des points forts**?

**Les domaines de fragilité** de la structure

Quelle **organisation du travail** et quelles **compétences** pour y faire face?

**Les changements** à conduire

Quelles sont les **évolutions d'emplois et de compétences** à anticiper?

# 1. Comment agir sur l'emploi et les compétences ?

Passer en revue les thématiques	Analyser l'existant (pratique, support, outil, dispositif)	Identifier les actions prioritaires à engager
Le projet de la structure		
Les caractéristiques de l'équipe : âge, ancienneté, parcours professionnel, formations suivies		
La définition des responsabilités et compétences de chaque emploi		
Le mode de coordination du travail de l'équipe		
La réalisation d'entretien professionnel		
Les dispositifs formation : plan, DIF, CIF, Bilan de compétences		
Les facteurs de satisfaction au travail		
La mutualisation de ressources emplois partagés groupement d'employeurs		
Autres		

## 2. Identifier les pratiques RH (1/2)

### Positionnement de la structure

#### Le pilotage de l'activité

- fragilité très forte : 1
- fragilité forte : 2
- facteur maîtrisé : 3
- point fort : 4

#### Les améliorations à apporter

Recrutement et conformité juridique des contrats

intégration

remplacement

turn over

définition des tâches

coordination au sein de l'équipe

## Identifier les pratiques RH (2/2)

Le pilotage de l'activité	Positionnement de la structure - fragilité très forte : 1 - fragilité forte : 2 - facteur maîtrisé : 3 - point fort : 4	Les améliorations à apporter
Cohérence compétences/projet (technique, diffusion, production, administration)		
Risques professionnels, maladie, accidents du travail		
Satisfaction au travail		
Entretien professionnel Bilan de compétences Passeport compétences		
Plan de formation, DIF, CIF		
Mutualisation de ressources		
Autres		

### 3. Anticiper les évolutions (1/2)

Questions	Thématiques
Quels changements prévisibles dans vos activités ?	• Evolutions dans l'environnement <input type="checkbox"/>
	• Caractéristiques artistiques <input type="checkbox"/>
	• Caractéristiques techniques <input type="checkbox"/>
	• Organisation de la production <input type="checkbox"/>
	• Modalités de diffusion <input type="checkbox"/>
	• Autres <input type="checkbox"/>
Quelles conséquences sur le travail de l'équipe, les compétences, l'organisation du travail....	• Évolution compétences, besoin de formation <input type="checkbox"/>
	• Évolution du contenu des tâches <input type="checkbox"/>
	• Recrutement <input type="checkbox"/>
	• Autres <input type="checkbox"/>

## 4. Anticiper les évolutions(2/2)

L'évolution de la structure:  
Les professionnels (certains d'entre eux)  
devront-ils réaliser des activités différentes et  
mettre en œuvre de nouvelles compétences?

Oui  
Non  
Si oui quels changement pour quels emplois ?

L'évolution des professionnels:  
Discutez vous avec les salariés permanents de  
leur avenir professionnel, de leurs souhaits  
d'évolution?

Oui  
Non  
A quelle occasion

Avez vous le même type d'échange avec les  
intermittents?

Oui  
Non  
A quelle occasion?

## 5. Synthèse du diagnostic

	Situation actuelle	Anticipation
Les 3 points forts de votre structure		
Les compétences clés qui y contribuent		
Les 3 points faibles de votre structure		
Les compétences à développer pour y remédier		