

# MANAGEMENT, QUALITÉ DE SERVICE ET ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT : REPÈRES POUR ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS PAR UNE APPROCHE CONCERTÉE SUR LE TRAVAIL



## POURQUOI CES REPÈRES ?

La Fonction Publique - dans ses trois versants - connaît depuis plusieurs années des **transformations profondes et répétées** de son cadre général d'action (Réforme Générale des Politiques Publiques "RGPP", Modernisation de l'Action Publique "MAP", réorganisation territoriale et évolution des missions...). Ces transformations sont généralement associées à des enjeux de rationalisation.

Dans l'Education Nationale comme ailleurs, de nombreuses transformations sont conduites de manière successive et souvent descendante. Elles ont des conséquences importantes sur le sens et le contenu du travail des agents dont elles peuvent modifier toutes les composantes : technique (développement du numérique), organisationnelle (modification des missions), managériale (développement d'une culture du résultat).

Chargés de conduire ces changements, les personnels d'encadrement sont confrontés à de nombreuses prescriptions et des enjeux pouvant être contradictoires. L'exercice est d'autant plus difficile qu'ils ne sont pas toujours associés à la réflexion initiale sur les projets de transformation et qu'ils ne disposent pas toujours des marges de manœuvre suffisantes pour adapter les décisions aux particularités du terrain. Dans ce contexte, le rôle des personnels d'encadrement dans la mise en œuvre des changements est complexe et nécessite d'être accompagné et soutenu.

**Parce que les changements initiés et conduits dans l'Éducation Nationale modifient souvent la façon dont le travail se réalise et donc le service rendu, l'objectif des repères méthodologiques**

**présentés ici est de permettre une conduite des changements qui place le travail et le dialogue sur le travail au cœur de la démarche.**

Ils visent à soutenir tout encadrant dans sa posture et dans son rôle d'accompagnateur ou de réalisateur du changement en lui permettant de s'appuyer sur l'analyse du travail pour mieux associer les personnels concernés dans le processus de conception et de mise en œuvre des transformations. Ils permettent ainsi aux acteurs de se préparer au changement, d'y participer en anticipant les effets sur les conditions de travail et sur la qualité du service rendu.

La crise sanitaire due à la Covid-19 a eu des répercussions importantes dans l'Education Nationale. Elle a mobilisé très fortement ses agents et les a conduit à s'adapter, individuellement et collectivement, dans des délais très courts, pour permettre la continuité du service public et une réouverture progressive des établissements scolaires dans un cadre sécurisé. Les situations vécues pendant le confinement et la phase du déconfinement ont montré l'enjeu et la pertinence de la prise en compte du travail et d'échanger sur la réalité de son exécution pour penser localement des organisations efficaces et adaptées aux besoins des professionnels, des familles et des élèves/étudiants. Parce qu'ils proposent une approche de la conduite du changement plus participative, concertée et par le travail, ces repères peuvent également être mobilisés par les encadrants dans la période de déconfinement et de sortie de crise pour tirer des enseignements des actions mises en place et penser avec leurs équipes de nouveaux modes de fonctionnements plus adaptés aux situations nouvelles de terrain.



## A QUI S'ADRESSENT-ILS ?

Ces repères s'adressent aux personnels encadrants de l'Éducation Nationale qui ont en charge la conduite

de changements : responsable de service, chef.fe ou adjoint.e d'établissement, inspecteur/trice...

## QUE CONTIENNENT-ILS ?

Ils présentent une démarche de conduite du changement en 4 Etapes, une réflexion sur le rôle de l'encadrant, sur les modèles de management et sur les modèles de conduite du changement. Ils proposent aussi des apports théoriques sur l'analyse du travail, des supports méthodologiques pour conduire une analyse du travail en associant les personnels concernés et des principes d'action permettant de préparer la démarche de conduite du changement.

Ils permettent :

- **De repérer les différents étapes** indispensables dans la conduite de tout projet de transformation

- **D'identifier le cadre** dans lequel s'inscrit le changement.

- **D'identifier les marges de manœuvre** disponibles pour adapter chaque changement aux spécificités du service ou de l'établissement

- **De donner du sens aux transformations** et favoriser la participation des acteurs dans la démarche de conduite du changement

- **D'anticiper les conséquences** possibles / probables du changement sur les conditions de travail et la qualité de service ;

## COMMENT ET AVEC QUI LES UTILISER ?

Ils peuvent s'utiliser comme un tableau de bord permettant de préparer les différentes étapes de la démarche de conduite du changement.

Ils sont mobilisables par l'encadrement et ont été pensés pour aider la concertation et la co-

construction de la démarche avec les personnels concernés par le projet de transformation (partage d'informations et de regards sur le contexte et ses enjeux, identification des marges de manœuvre, construction d'un diagnostic partagé, élaboration d'un plan d'action, mise en œuvre et suivi...).

### Quelques exemples de questions que se posent les personnels encadrants sur la conduite du changement :

- Comment adapter l'organisation de manière à ce qu'elle soit efficace et confortable pour les personnels ?
- Comment associer l'ensemble des acteurs pour qu'ils restent impliqués durablement dans le projet ?
- Comment aider les équipes à mieux vivre la réforme du lycée et à se l'approprier ?
- Comment rassurer les équipes ?
- Comment apaiser les tensions générées par l'annonce du changement ?
- Comment faire évoluer le positionnement d'une personne sans la mettre en difficulté ?
- Comment ce changement aurait-il pu être mieux conduit afin de ne fragiliser aucun personnel ?
- Suite à la mise en place de transformations dans un projet portant sur le Développement Durable, comment s'assurer que les nouvelles pratiques resteront pérennes ?
- ...

*Exemples issus de l'atelier « Management, qualité de service et accompagnement du changement » conduit par l'Aract Occitanie avec le soutien de la MGEN et du Rectorat de l'Académie de Toulouse auprès de personnels encadrants de l'Éducation Nationale*

# LES ETAPES POUR UNE CONDUITE DU CHANGEMENT

La mise en place d'un changement suit des étapes successives à partir de l'annonce de ce changement (que nous appelons étape 0) jusqu'à sa mise en œuvre (étape 4).

Si tout projet de changement produit des effets sur le travail des agents, il est utile de souligner que les marges de manœuvre à la main des acteurs du service ou de l'établissement ne sont pas les mêmes selon la nature et l'origine du changement.

◉ **L'étape 0, est celle de la déclaration d'intention :** un projet de loi qui va concerner tout ou une partie d'un cycle, ou une réorganisation d'un service (de restauration par exemple).

Elle correspond à la décision officielle de mise en œuvre du changement. Elle peut être matérialisée par la parution de décrets d'applications ou la décision par une direction de mise en œuvre s'il s'agit d'un changement au niveau d'un service. C'est une étape qui donne des informations sur les modalités de mise en œuvre et donc sur les marges de manœuvre existantes : *est-ce qu'elles se situent sur les objectifs, les moyens humains, d'application, les façons de mettre en œuvre ?*

De ce fait et aussi parce qu'ainsi elle réduit le nombre de scénarios d'organisations possibles, elle ouvre la possibilité de définir une démarche de conduite du changement.

**Deux situations peuvent correspondre à cette étape :**

- La décision de mettre en œuvre le changement ne provient pas du service ou de l'établissement, mais d'un niveau supérieur (ministère, rectorat..) : Dans ce cas, le changement s'impose aux agents. Il offre des marges de manœuvre plus ou moins importantes (ex : délais et modalités de mise en œuvre) qui peuvent rendre plus ou moins difficile la prise en compte du travail dans la démarche de conduite du changement.
- Le projet de transformation est le résultat d'une décision prise au niveau du service ou de l'établissement : Ici, le choix de mettre en œuvre

ou non les transformations revient au service ou à l'établissement. Les marges de manœuvre peuvent être plus importantes dès le départ.

Pour répondre au plus grand nombre de situations, ce guide présente une démarche qui vise à prendre en compte le travail à partir de l'étape 1.

◉ **L'étape 1, est celle de la mise en place des conditions qui permettront d'intégrer la réflexion sur le travail dans la démarche de conduite du changement.** Il s'agira pour cela de construire le cadre de la démarche en concertation avec les acteurs concernés, de partager la compréhension des enjeux, objectifs, marges de manœuvres, délais,...

◉ **L'étape 2 vise à instruire de façon concrète les effets du changement sur le travail.** Pour cela il est nécessaire de s'enrichir d'un modèle d'analyse du travail et de s'appuyer sur des méthodes d'analyse du travail. Ces apports théoriques et méthodologiques permettent de sortir des approches centrées sur les individus pour prendre en compte les déterminants de la situation de travail dans une approche globale et systémique.

◉ **L'étape 3 permet une analyse concertée sur le ou les scénarios organisationnels possibles.**

◉ **L'étape 4 finalise la démarche en posant les repères pour l'expérimentation.** L'expérimentation consolide la démarche en apportant des possibilités d'ajustement dans un climat de co-construction avec les différentes catégories d'acteurs concernés.

La première question à se poser est « *Où en sommes nous dans notre démarche de conduite du changement ?* ». La frise ci-dessous permet de situer à quelle étape en est la démarche de conduite du changement et d'identifier ce qu'il est possible de traiter à ce stade. L'enjeu est de s'assurer qu'il sera bien possible d'intégrer dans la mise en œuvre du changement les étapes permettant la prise en compte des effets possibles / probables sur le travail et donc sur la qualité du service rendu.





# METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHÉ PERMETTANT DE PRENDRE EN COMPTE LE TRAVAIL

Conduire un changement en tenant compte de ses effets sur le travail revient à permettre aux personnels de l'établissement ou du service d'être acteurs des changements qui les concernent. Experts de leur travail et acteurs des situations amenées à évoluer, ils sont à même d'identifier les transformations à opérer pour préserver ou améliorer leurs conditions de travail et la qualité du service rendu au public.

Ainsi, conduire un changement en tenant compte des effets sur le travail nécessite de mettre en place une démarche de conduite de projet qui donne place à l'expression des différents points

de vue, d'identifier les points de convergence, de complémentarité ou de divergence, d'évaluer les écarts de point de vue : *sont-ils importants au point de gêner l'avancée du projet ? Peuvent-ils être traités ultérieurement ? Nécessitent-ils des informations, des décisions complémentaires ?*

Ces espaces d'expression doivent permettre aux uns et aux autres de partager une vision commune de la situation et conduire à des prises de décisions (dont le niveau et l'ampleur sont spécifiques à chaque situation en tenant compte des marges propres à chaque projet) et à des mises en œuvre concrètes.

**Nous proposons 3 phases pour réussir cette étape :**

## FICHE 1

### **Installer le pilotage de la démarche.**

L'objectif dans cette phase est de constituer le comité de pilotage qui conduira le projet en concertation.

## FICHE 2

### **Décrire le changement et identifier ses marges de manœuvre.**

Le comité de pilotage partage son analyse du contexte et définit les éléments structurants de la démarche.

## FICHE 2

### **Partager un modèle de conduite du changement.**

Le comité de pilotage réfléchit au modèle le plus pertinent pour intégrer le travail dans la conduite du changement.

Ces 3 fiches doivent être mobilisées et travaillées dans l'instance de pilotage de la démarche. Elles peuvent, éventuellement, être utilisées en amont par la direction ou par l'encadrant chargé de conduire le changement, comme une étape de préparation. Celui ou celle qui pilote ce changement peut ainsi commencer par clarifier, objectiver et formaliser le projet en répondant aux questions posées sur chacune des fiches, mais il sera ensuite indispensable de les partager et de les enrichir avec le comité de pilotage.

## FICHE 1

# INSTALLER LE DISPOSITIF DE CONDUITE CONCERTÉE DE LA DÉMARCHE

## 1. POURQUOI CETTE ÉTAPE ?

La constitution d'une instance chargée de conduire le changement est une première étape structurante pour la suite de la démarche.

Cette instance aura pour rôle de faire vivre la démarche dans l'établissement / le service. Il s'agit notamment de :

- Identifier les enjeux et les attentes liés au changement.
- Proposer un périmètre d'actions et les étapes de la démarche.
- Sensibiliser à la démarche de conduite du changement et organiser l'implication des acteurs et des professionnels.
- Suivre l'ensemble de la démarche et capitaliser sur ses avancées.
- Communiquer à chaque étape de la démarche et sur ses avancées.
- Faire le lien avec les autres instances existantes.

## 2. COMMENT FAIRE ? AVEC QUI ?

### Constituer l'instance qui conduira la démarche et préciser son rôle

Cette instance peut s'appeler « comité de pilotage » ou « comité de suivi », selon s'il s'agit d'une instance décisionnelle ou d'une instance consultative chargée d'alimenter la prise de décision du décideur.

Elle regroupe de façon paritaire des représentants de la direction et/ou de l'encadrement et des représentants du personnel.

Les membres de l'instance peuvent inviter de manière plus ou moins ponctuelle et selon les besoins exprimés des acteurs ressources (médecine de pré-

vention, service RH..). Des élèves peuvent aussi être sollicités pour apporter leur point de vue d'utilisateurs, par exemple du service restauration ou concernés par un changement portant sur la partie pédagogique.

Sa composition doit être adaptée au périmètre de la démarche : *le changement concerne-t-il l'ensemble de l'établissement ? Un service ? Une équipe ? Une catégorie de personnel ? Un cycle pédagogique ?*

### Définir et partager des règles de fonctionnement

Pour favoriser la poursuite de la démarche de conduite du changement, il est important, qu'une fois l'instance de pilotage ou de suivi constituée, ses membres définissent et partagent des règles de fonctionnement. Ces règles de fonctionnement portent autant sur l'animation des temps de réunion que sur les modalités de travail :

- **Les modalités de fonctionnement :** *Quelle articulation prévue de l'instance avec les autres instances existantes ?*
- **L'animation des temps de réunion :** *Quel(s) animateur(s) ? Quelles règles d'échange entre les membres ? Quelle trace garder des échanges ? Qui ? Comment ?...*
- **Les modalités de travail :** *Dates des prochaines rencontres ? Quelle préparation des réunions, de l'ordre du jour ? Quelles modalités de communication entre les membres du groupe ?...*

## Préciser la participation, le rôle des autres personnels concernés

La participation des personnels concernés par le changement mais non intégrés au comité de pilotage/de suivi est indispensable. Elle permet d'établir un diagnostic des situations de travail et de proposer des pistes de solutions les plus en adéquation possible avec la réalité du travail quotidien. De ce fait, elle participe à la construction de relations sociales

de qualité en permettant à chacune et à chacun, d'exprimer son point de vue et en permettant que ce point de vue soit entendu et pris en compte. Cette participation rend les personnels acteurs du changement qui les concerne et favorise de cette façon leur adhésion et leur implication dans la démarche de conduite du changement (cf. fiche 2).

## Informer les personnels concernés

La communication sur le projet de changement et sur la démarche de conduite du changement est essentielle car elle favorise l'implication des acteurs dans la démarche. Chargés de porter la démarche et de la faire vivre en interne, les membres du comité de pilotage/de suivi ont à communiquer à chaque étape et à chaque fois qu'ils jugent que cela est nécessaire sur la démarche de conduite du changement. Ils doivent avoir une réflexion constante sur la communication et communiquer régulièrement sur la démarche et son avancement.

Ils devront pour cela en préciser l'objectif :

Par exemple :

- **Informer/transmettre des informations sur le changement** (origine, enjeux, délais marges de manœuvre existantes).
- **Répondre aux interrogations - Recueillir les points de vue et les craintes**, notamment celles

qui portent sur l'évolution de l'activité de travail.

- **Informer sur l'état d'avancement** de la démarche et les prochaines étapes.

- **Valoriser** le travail réalisé.

- **Faire appel à des participants** (constitution du comité de pilotage/de suivi, de groupes de travail).

- ...

Et préciser aussi les modalités :

- Au près de qui communiquer ?
- Quand et combien de fois communiquer ?
- Comment communiquer ? Avec quels moyens ? (informations disponibles sur un site/sur un panneau d'affichage, pendant des réunions,...) ? Avec quels moyens (messagerie interne, affichage, échanges dans des temps formels/informels...) ?
- Comment vérifier que la communication est efficace et que le message a bien été compris par les agents ?

## En synthèse, des questions à se poser

- Quelle est la composition du comité de pilotage ou de suivi ?
- Est-il composé des représentants du personnel, des représentants des métiers concernés par le changement ?
- Quel est son rôle, notamment pour la prise de décision ? Ses missions ?
- Quelle articulation prévue de l'instance avec les autres instances existantes ?
- Quel rôle des différents acteurs impliqués (participer à la prise de décision, apporter une expertise, informer, ...) ?
- Quelles règles de fonctionnement partagées au sein de l'instance ?
- Quelles sont ses attentes vis-à-vis du changement prévu ?
- Quelles modalités de communication sur la démarche ?

# DÉCRIRE LES CHANGEMENTS ET IDENTIFIER LES MARGES DE MANŒUVRE

## 1. POURQUOI CETTE ÉTAPE ?

La plupart des décisions de changement sont prises de façon plutôt éloignée du travail quotidien. L'enjeu dans cette démarche est de s'en rapprocher pour adapter le plus possible les choix organisationnels, techniques, humains aux caractéristiques réelles des situations de travail, sachant que les marges de manœuvre pour cela sont variables selon la nature et l'origine du projet de transformation.

Il s'agira donc, à ce stade, de préciser sur quels éléments l'établissement, le service concerné pourra

décider des orientations à prendre : est-ce sur l'objectif à atteindre ? La démarche à déployer pour les atteindre ? Les délais ? Les moyens disponibles, humains ou techniques ? L'ensemble de ces éléments ?

Cette clarification, aussi précise que possible, permettra à l'instance qui conduit le changement de savoir et de communiquer de façon claire et transparente sur la nature des décisions qui pourront être prises au niveau de l'établissement ou du service.

## 2. COMMENT FAIRE ? AVEC QUI ?

### Préciser le cadre

A ce stade, le comité de pilotage ou de suivi se concerta et partage un point de vue sur le cadre et les marges de manœuvre qu'offre le projet de transformation :

- Quel est ce changement ?
- Pourquoi a-t-il été initié ?
- A quel niveau a été prise la décision ?
- Quels sont les objectifs poursuivis ?
- Quels effets possibles sur le sens et le contenu du travail, sur la nature du service rendu ?
- Quels sont les moyens ou ressources mobilisables ?

- Pour quelle structure (Bassin, établissement, service, ...) ?
- Quels sont les personnels concernés par le changement (personnel administratif, enseignants, ...) ?
- Quels sont les délais d'application ?

Il est aussi important de partager de premières remarques et interrogations sur ce qui pourrait poser problème ou devenir une ressource, sur ce que seraient les conditions de la réussite.

### Identifier les enjeux pour les différentes catégories d'acteurs

La notion de « résistance au changement » est souvent mobilisée pour expliquer les comportements de celles et ceux qui n'adhèrent pas spontanément aux transformations. Cette approche ne permet pas de comprendre les raisons de ces attitudes et donc de trouver des leviers d'action tenant compte des enjeux pour les différentes parties prenantes.

Un changement est toujours plus ou moins coûteux ; il peut toujours améliorer une situation ou la dégrader. Face à un changement, chacune/chacun évalue l'impact positif et/ou négatif qu'il entrevoit en première lecture ainsi que le « coût » d'adaptation à la nouvelle situation créée. Cette évaluation est subjective, dépendante d'une histoire personnelle et professionnelle. Elle repose sur :

- **La compréhension des éléments communiqués** par la direction, par l'encadrement.
- **L'évaluation de ce qui peut être gagné ou perdu** dans le changement en terme de compétences, image du métier, organisation, matériels et équipements

utilisés, équilibre avec la vie personnelle, collectif de travail.

- **Sur les effets « potentiel »** du changement sur la qualité, le sens du travail.
- **L'évaluation du coût d'intégration** du changement au regard des expériences passées, des difficultés rencontrées et des efforts qu'il a fallu mobiliser pour s'adapter aux précédentes transformations et acquérir le niveau de compétence actuel. Parfois, la succession trop rapide, trop fréquente de changements ne permet pas de stabiliser les nouveaux apprentissages et de récupérer de l'investissement engagé pour transformer ses pratiques professionnelles. L'arrivée d'un nouveau changement peut alors être vécue plus difficilement. Communiquer sur le sens du changement ne suffit donc pas pour permettre une transformation. Il est aussi nécessaire de repérer ce qui est en jeu pour chacune/chacun, parmi ces éléments, pour agir sur l'un ou l'autre.



### EXEMPLE

Le lycée s'est engagé depuis un an dans une démarche de développement durable qui porte sur plusieurs périmètres dont le service restauration. Le chef de cuisine n'approuve pas les orientations et n'engage pas son équipe dans les nouvelles pratiques recommandées.

Questions pour aider le comité de pilotage ou de suivi à faire évoluer la situation :

- Dans la conduite du projet, à quel moment le chef de cuisine a-t-il été associé ? A t-il eu la possibilité d'exprimer son avis sur les conséquences du changement sur son travail (compétences, organisation de son équipe, autonomie dans la préparation des repas...) et sur celui de son équipe ?
- A t-il eu la possibilité de faire des propositions ?
- L'équipe de restauration a-t-elle pu donner son point de vue et faire des propositions permettant de tenir compte des conditions de réalisation du travail et des enjeux de développement durable ?
- Le chef de cuisine a t-il besoin d'être accompagné pour mobiliser son équipe et pour travailler avec elle sur la conduite de ce changement ?

### Partager les points de vue pour la mise en œuvre

Dernière étape, faire la synthèse sur les points de convergence et de divergence pour se mettre d'accord sur ce qui fait consensus, identifier les enjeux

plus ou moins différents et s'assurer ensemble des axes sur lesquelles il sera possible d'agir (objectifs, moyens, délais, .....).

### Identifier les ressources sur lesquelles s'appuyer

Les ressources... qu'ils/elles ont mobilisées :

- Les Formations d'Initiatives Locales (FIL)
- Les banques de ressources (Educal, IF2EH)
- Des échanges de pratiques avec d'autres établissements
- S'appuyer sur des éléments moteurs qui peuvent fédérer, créer une coalition pour œuvrer dans l'intérêt de tous
- Créer des espaces d'échanges, s'appuyer sur

l'intelligence collective,

- Expliquer pour trouver des personnes ressources et profiter du changement pour mieux organiser le travail
- La preuve par l'exemple

*Exemples issus de l'atelier « Management, qualité de service et accompagnement du changement » conduit par l'Aract Occitanie avec le soutien de la MGEN et du Rectorat de l'Académie de Toulouse auprès de personnels encadrants de l'Education Nationale*

### En synthèse, des questions à se poser

- Quel est ce changement ?
- Pourquoi a-t-il été initié ?
- A quel niveau a été prise la décision ?
- Quels sont les objectifs ?
- Pour quelle structure (Bassin, établissement, service, ...) ?
- Quels sont les personnels concernés par le changement (personnel administratif, enseignants, ...) ?
- Quels sont les délais d'application ?
- Quels enjeux pour les différentes catégories d'acteurs ? Ce que le changement peut apporter et pour qui ? Les difficultés à traiter et pour qui ?
- Quelle est votre part d'autonomie dans ce changement, sur quoi pouvez-vous prendre des décisions ? Quelles sont les questions pour lesquelles existent des marges de manœuvre ?
- Quel rôle des différents acteurs impliqués (participer à la prise de décision, apporter une expertise, informer, ...) ?
- Quelles questions vous posez-vous pour conduire ce changement ?
- Quels sont les points de vigilance à avoir, quelles précautions ?
- Quelles sont les conditions de la réussite ?
- Sur quels moyens et quelles ressources pourrez-vous appuyer ?



## FICHE 3

## PARTAGER UN MODÈLE DE CONDUITE DU CHANGEMENT

## 1. POURQUOI CETTE ÉTAPE ?

Un changement peut être initié et conduit de différentes façons. Voici, par exemple 4 types de modèles pour se repérer :

◊ **Le modèle déterministe** est construit sur une approche descendante, sépare la conception du changement de sa mise en œuvre. Les résultats attendus du changement sont pré-identifiés, déterminés à priori par les concepteurs du changement. Les actions pour accompagner sont surtout des actions d'information, de communication. Le rôle du manager est dans l'application, il est « le bras armé des orientations ». Ce modèle est dans le déni des réalités du travail, des spécificités locales, des équipes et de leur organisation. Le risque d'écart entre le prescrit et le réel est important.

◊ **Le modèle « psychologique »** vise à accompagner les individus, notamment pour dépasser les réactions dites de « résistances aux changements ». Il suppose que ces comportements sont liés au fait que les personnes n'ont pas compris le changement, les actions seront donc principalement orientées vers l'information, la communication. Le rôle du manager est d'embarquer et de soutenir les personnes. Ce modèle ne prend pas non plus en compte les questions du travail et de ses enjeux.

◊ **Le modèle « tactique »** renvoie à une approche de la conduite du changement fondée sur la négociation, la recherche de compromis entre les différentes parties prenantes concernées, chacune étant porteuses d'enjeux et d'intérêts spécifiques. Outre les risques de manipulation et l'énergie

consacrée à défendre un point de vue, l'objet des discussions et les compromis trouvés ne sont pas toujours liés au travail et renvoient souvent à l'emploi ou à la défense de certains acquis. Cette approche qui relève souvent du dialogue social peut néanmoins s'avérer utile pour analyser les enjeux spécifiques aux différentes catégories d'acteurs concernés ;

◊ **Le modèle qui permet de prendre en compte le « travail »**, C'est celui qui appréhende le changement sur le bon registre de questionnement. Il ne s'agit pas de répondre à la question « qu'est-ce qui fait accepter le changement ? » ou « comment dépasser la résistance au changement ? » mais « qu'est-ce qui permet aux individus d'être acteurs du changement » ou « comment mieux prendre en compte le travail et ceux qui le réalise dans un projet de changement ? ». L'approche est ainsi plus de l'ordre de la co-construction avec une large mobilisation du personnel le plus en amont possible. Au-delà des actions d'informations, de communication, toujours nécessaires, cela passe aussi par des actions d'analyse du travail et des effets du changement sur le contenu de l'activité, l'organisation du travail, le fonctionnement des équipes, les compétences, ... Le management joue, dans ce cadre, un rôle de traduction et de régulation essentiel. Sous réserve de disposer de marges de manœuvre suffisantes, ce type de démarche va faciliter le travail d'appropriation du changement par les acteurs du terrain et donner du sens aux transformations engagées\*.

*\*Patrick Conjard - Chargé de mission Anact.*



La démarche d'accompagnement que nous proposons nécessite un modèle de conduite du changement qui ne soit pas uniquement descendant et qui s'intéresse aux réalités du travail. Le modèle « travail » correspond car il donne du « pouvoir d'agir » aux acteurs concernés en les mobilisant sur l'analyse des situations, les propositions d'actions et la mise en œuvre et, il met le travail et ses caractéristiques au centre des échanges et des décisions.

Cette démarche conduit à une posture de manager qui accepte ce niveau d'échange car il s'agit d'adopter une posture de compréhension des caractéristiques

des situations de travail et non de contrôle des résultats, ce qui n'est pas forcément facile. Pour fonctionner elle nécessite que chacune/chacun s'exprime sur son travail, un cadre d'échange basé sur la confiance où ce qui sera dit ne sera pas jugé, voir pénalisé, les propositions de solutions seront prises en compte et si ce n'est pas le cas les critères seront clarifiés.

D'où la nécessité d'y réfléchir car peut-être que quelques transformations des pratiques seront nécessaires autant pour les personnels que pour les encadrants.

## 2. COMMENT FAIRE ? AVEC QUI ?

Le comité de pilotage / de suivi peut utilement s'interroger sur modèle de changement qu'il mobilise et regarder si le modèle « travail » est suffisamment partagé ou mobilisable. La fiche suivante permet d'acquérir des repères minimums pour s'inscrire dans un modèle de changement prenant en compte

le travail. Des formations à l'analyse du travail ou au management du travail\* peuvent aussi s'avérer nécessaire pour compléter cet apport.

*\*Voir par exemple les propositions du Réseau Anact-Aract  
<https://www.anact.fr/>*

### En synthèse, des questions à se poser

- Sur quel modèle a été initié le changement que vous allez mettre en œuvre (Déterministe, psychologique, tactique, « travail ») ?
- Et vous, où vous situez-vous parmi ces différents modèles ?
- Quel écart ou compatibilité entre le modèle de ceux qui décident du changement et le modèle de ceux qui mettent en œuvre ?
- Est-ce que le modèle « travail » est suffisamment partagé ou mobilisable ?



## FICHE 4

# AQUÉRIR DES REPÈRES SUR L'ANALYSE DU TRAVAIL

## 1. POURQUOI CETTE ÉTAPE ?

Au delà d'apporter des repères aux encadrants sur la conduite du changement, ces repères leur proposent de prendre en compte le travail pour anticiper au mieux les effets des transformations sur l'activité des équipes. Cette approche leur permet de mieux appréhender les facteurs agissant sur la qualité de vie au travail des agents et de proposer des scénarios visant à limiter les effets indésirables du changement. Elle leur permet également d'identifier les pratiques intéressantes à maintenir et à préserver au cours des transformations et de reconstruire avec les agents concernés de nouvelles règles de travail appropriées aux situations futures.

Pour cela, il est nécessaire de pouvoir rendre compte, rendre visible le travail tel qu'il se réalise réellement mais, parler ainsi du travail ne va pas de soi. Il n'est pas si aisé pour une personne de parler de son travail et il n'est pas si aisé pour un encadrant de laisser parler du travail.

Les « capacités » à s'exprimer en public sur son travail sont très variables d'un individu à l'autre. En dehors des caractéristiques individuelles, plusieurs facteurs peuvent rendre cette pratique plus ou moins facile :

Les métiers ouvrent plus ou moins à la parole, au dialogue, à la nécessité de l'échange entre pairs, collègues, partenaires, usagers,...

Certains facteurs relèvent des pratiques managériales en matière de relations de travail. Si l'habitude de la concertation existe et l'avis des personnes est régulièrement sollicité et pris en compte, la prise de parole sera plus facile que dans un collectif dans lequel les pratiques sont descendantes, orientées vers la transmission d'informations, de consignes, d'objectifs...

La nécessité que « cela serve à quelque chose », c'est à dire à ce que les points de vue soient entendus et pris en compte et que des solutions soient trouvées et mises en œuvre. Ce qui renvoie à la clarification des marges de manœuvre dont nous avons parlé.

Enfin, la parole sur le travail renvoie à la question de ce qui est dicible et devant qui. Dire peut conduire à exposer, ses compétences, ses manques au regard des autres ou encore à rendre compte de la transgression de certaines règles parce que parfois pour répondre à une urgence, une situation particulière on ne trouve pas d'autres solutions. Enfin parfois, on sait que la solution qui a été trouvée, le geste professionnel qui a été posé n'est pas satisfaisant mais « on a fait au mieux ».

L'expression sur le travail ouvre la possibilité de rendre visible les « désaccords » sur les façons de faire, les objectifs à atteindre, le sens des missions. Ce qui n'est pas un acte aisé pour un encadrant. Cela permet cependant de discuter pour comprendre les différents points de vue, leurs liens avec le travail et la qualité de service recherchée, de redéfinir de nouvelles manières de fonctionner, d'établir collectivement de nouvelles règles.

Une façon de tenter de dépasser ces difficultés est de permettre aux encadrants d'acquérir des repères théoriques et méthodologiques sur l'analyse du travail. Ce n'est pas suffisant mais, c'est au moins une condition indispensable pour que ces points de vue différents sur le travail deviennent des controverses constructives et non des conflits de personnes, ou une remise en cause de la légitimité et de la compétence de l'encadrant.

## 2. COMMENT FAIRE ?

### Acquérir des connaissances sur l'analyse du travail

Cette fiche ne peut à elle seule apporter l'ensemble des connaissances nécessaires pour analyser le travail car celles-ci sont nombreuses et issues de divers champs théoriques comme l'ergonomie, la psychologie du travail, la sociologie des organisations. Il s'agit ici de présenter quelques principes essentiels d'un regard porté sur le travail et ses déterminants.

L'ergonomie distingue le travail « prescrit » et le travail « réel ».

**Le travail « prescrit »** est constitué par les prescriptions sur le travail à faire et sur la façon de le faire. Il peut s'agir des objectifs à atteindre, des modes opératoires, des consignes, des procédures ou encore des critères de qualité. La plupart du temps ces prescriptions sont descendantes, et peuvent être très éloignées des situations réelles de travail et donc plus ou moins adaptées aux caractéristiques de ces situations.

L'ergonomie apporte un nouveau regard avec l'analyse du **travail « réel »** en se posant la question suivante : Comment font les gens pour réaliser la tâche prescrite ?

Le constat est à peu près constant : ils/elles font plus ou moins ce qu'ils devaient faire ou ils/elles font plus ou moins différemment de la façon dont ils/elles devaient faire.

Pourquoi ?

Au moins trois raisons à cela :

◉ **Un écart entre la prescription et la réalité des situations de travail** : lorsque les déterminants de la situation de travail (l'organisation, les équipements, le collectif, l'environnement,...) ne sont « à la base » pas adaptés aux objectifs à atteindre.

◉ **Une impossibilité à envisager, même dans le cas d'une prescription « ouverte », la variabilité des situations réelles de travail** : une journée, une heure de travail se présentera plus ou moins souvent différemment que ce qui était prévu (une urgence, un/une collègue absent.e, un incident, du matériel qui ne fonctionne pas,...).

◉ **La nécessité pour l'opérateur/l'opératrice de s'adapter** à sa propre variabilité individuelle qui fait fluctuer ses capacités de travail au cours d'une journée, d'une semaine,...

**L'activité réelle de travail est donc toujours plus ou moins différente de la tâche prescrite.** Le ou la salarié.e régule, invente des solutions, fait des compromis, parfois « se débrouille », parfois déroge à la règle pour atteindre les résultats attendus avec la plupart du temps un objectif de qualité.

Les personnes sont donc quotidiennement amenées à prendre des décisions plus ou moins importantes pour s'adapter à cette variabilité.

Cette activité de régulation est intéressante car elle permet de mettre en œuvre des compétences, de les

faire évoluer, d'inventer de nouvelles organisations et de nouveaux processus, de consolider un collectif. Elle est soutenue lorsque les personnes ont les compétences, les marges de manœuvre, le soutien de la hiérarchie.

Elle signifie que parfois la personne a trouvé le meilleur compromis possible entre ce qui devait être réalisé et ce qu'il est possible de réaliser. Ce n'est pas forcément le plus satisfaisant au regard des critères de qualité de chacun.

Mais cela peut aussi provoquer de **l'inconfort, des inquiétudes, voire une dégradation de la santé**, par manque d'assurance sur les initiatives prises, de légitimité à prendre une décision, de limite dans les marges de manœuvre pour agir différemment ou en raison de l'impossibilité d'agir sur les déterminants de la situation de travail.

Il est donc indispensable de soutenir cette nécessaire activité de régulation et les Espaces de Discussion sur le Travail en constitue un moyen. Ils permettent en effet d'organiser ce dialogue sur le travail, ces allers/retours entre prescription/déterminants de la situation/réalité du travail. Et ce d'autant plus dans des contextes en mouvement perpétuel.

Ainsi, mettre en discussion le travail suppose :

- **D'identifier les différences entre travail prescrit et travail réel.**
- **D'accepter le fait que travailler, c'est faire des compromis, c'est réguler dans un contexte variable.**
- **De prendre en compte les variabilités intra et inter individuelles.**
- **D'avoir conscience des effets conjoints sur la performance et sur la santé.**

Pour agir sur les multiples déterminants du travail et élargir les leviers possibles d'amélioration du fonctionnement. Cela permet aussi de s'écarter des jugements de valeurs et des approches centrées sur les personnalités.

#### Les déterminants du travail :





## FICHE 5

# IDENTIFIER DES SCÉNARIOS ORGANISATIONNELS

## 1. POURQUOI CETTE ÉTAPE ?

Cette étape intervient une fois que le cadre du changement (objectifs, périmètre, marges de manœuvre...) et de la démarche (rôle et composition du comité de pilotage/de suivi, étapes...) ont été définis et partagés avec les acteurs du service/de l'établissement. Elle est une étape clé de la conduite du changement car elle donne la possibilité aux agents d'agir sur les évolutions qui les concernent et d'identifier des scénarios organisationnels adaptés à leurs situations de travail futures.

S'appuyer sur des scénarios organisationnels revient à considérer que plusieurs solutions peuvent coexister, que plusieurs configurations de travail peuvent répondre aux besoins de l'institution, du service et des agents et permettre la mise en œuvre des transformations. C'est aussi envisager qu'une prise de décision plus durable sur les scénarios à

mettre en œuvre ne pourra être possible et efficace, voir efficiente, qu'après une phase d'expérimentation (cf. fiche 6).

Si l'exercice peut, au premier abord, sembler long et « improductif », l'approche par scénarios peut présenter de nombreux intérêts pour le fonctionnement de l'établissement, en fonction des marges de manœuvres existantes : possibilité pour les agents de tirer parti du changement et de proposer une nouvelle organisation adaptée à la réalité du travail quotidien, possibilité de revenir sur les transformations pour faire évoluer les situations insatisfaisantes, appropriation du changement par les acteurs de terrain et aboutissement des projets, évitement de coûts supplémentaires et de tensions relationnelles liés à la nécessité de réajuster les actions mises en œuvre.

## 2. COMMENT FAIRE ? AVEC QUI ?

### Mettre en place un ou plusieurs groupes de travail

Parce qu'elle nécessite de s'appuyer sur les situations réelles de travail et demande de se projeter concrètement dans les situations futures, cette étape ne peut être réalisée sans les agents concernés par le changement. Un ou plusieurs groupes de travail devront donc être constitués. La diversité des profils et le volontariat des agents sont des éléments importants à prendre en compte au moment de la constitution des groupes pour favoriser l'émergence de différents points de vue et l'identification de plusieurs scénarios organisationnels envisageables. Les modalités de mise en place et d'animation des groupes de travail devront être définies en tenant compte du changement et du contexte de l'établissement/du service (périmètre du changement, fonctionnement interne, état des relations sociales, environnement de travail...). Elles pourront être précisées dans le cadre de l'instance de pilotage/de suivi de la démarche. Selon la nature des relations sociales l'encadrant pourra participer

directement au groupe de travail ou intervenir dans un second temps, pour échanger et retravailler avec les agents sur les scénarios possibles identifiés avant de les soumettre à validation.



### Mettre en place un ou des groupes de travail

demande de réfléchir en amont aux modalités de mise en œuvre et d'animation de ces espaces d'échanges. De même, favoriser l'expression sur le travail à l'intérieur de ces groupes nécessite de créer un climat de confiance entre les participants. Ces points ne sont pas développés ici mais restent importants car ils jouent un rôle sur la qualité des échanges à l'intérieur du/des groupes de travail. Pour vous permettre de les approfondir, nous vous recommandons de vous appuyer sur le guide EDT (site Aract où il sera déposé).



## Identifier les effets sur le travail et les scénarios organisationnels possibles

Il s'agit ici d'identifier avec le personnel concerné par les évolutions, de nouveaux modes de fonctionnement susceptibles d'atteindre les objectifs visés par le projet et d'améliorer les conditions de réalisation du travail ou pour le moins, de limiter les effets indésirables du changement sur le travail et sur la bonne réalisation de l'activité.

Pour y parvenir, le groupe aura d'une part, à identifier les situations de travail amenées à évoluer, et d'autre part, à s'interroger, à partir de ses expériences de travail, sur les effets que pourrait avoir le changement sur ces situations.

Pour analyser les effets du changement sur le travail, le groupe pourra par exemple passer en revue, pour chacune des situations identifiées, les déterminants du travail présentés en fiche 4.

Ces quelques questions pourront aider les participants dans cet exercice :

- *Qu'est-ce que peut apporter cette transformation ? Comment peut-elle permettre de mieux travailler ?*

- *Quels sont les problèmes qui risquent de se poser en situation ?*

- *Qu'est-ce qui est essentiel pour bien faire le travail et qui risque d'être perdu avec le changement ?*

Le caractère positif ou négatif de ces effets peut être perçu différemment en fonction des acteurs. Des échanges et arbitrages seront donc nécessaires pour permettre au groupe d'identifier des scénarios adaptés aux besoins et aux attentes de chacun et de répondre à la question suivante : « *Qu'est-ce qui pourrait être mis en place pour produire un service de qualité et nous permettre de mieux travailler ensemble ?* »

Cette analyse sous l'angle « intérêts/inconvénients » permettra aux participants d'éliminer certains scénarios. Elle ne permettra pas toujours de déterminer la solution la plus à même de préserver les conditions de travail et la qualité du service public. Dans ce dernier cas, ce sont les différents scénarios qui méritent une expérimentation en situation de travail réelle.

## 3. POUR AGIR : UN EXEMPLE DE SUPPORT MÉTHODOLOGIQUE

Le support en page 18 vise à aider les participants des groupes de travail à formaliser leur analyse sur les effets du changement et à identifier des scénarios organisationnels adaptés aux situations futures « probables ». Pour cela il doit :

- **Être mobilisé pour chaque situation concrète et réelle de travail amenée à évoluer.** Il est important de veiller ici à donner la description la plus précise possible de la situation pour favoriser les échanges sur l'activité réelle de travail à l'intérieur du groupe et permettre aux agents de proposer de nouveaux modes de fonctionnement susceptibles de répondre au mieux à leurs besoins et à ceux de l'établissement/du service. (Cf. en complément Guide EDD sur le Travail).
- **Rendre visible le point de vue des différents acteurs** concernés par le changement sur une même situation de travail.

- **Être complété dans un ordre précis :** description du changement et de la situation de travail, identification des acteurs directs et indirects concernés, identification des effets probables par catégorie d'acteurs concernés, identification des scénarios organisationnels envisagés et précision des objectifs des scénarios retenus

- **Les « acteurs directs » sont celles et ceux qui étaient présent.e.s et concerné.e.s dans cette situation précise.** Par exemple pour une situation relevant de la distribution des repas, les acteurs directs pourraient être : Chef de cuisine, agents territoriaux, élèves, enseignants, autres personnels, visiteurs.

- **Les « acteurs indirects » sont celles et ceux qui n'étaient pas présent.e.s mais sont concerné.e.s par cette situation précise.** Dans le même situation ces acteurs pourraient être : Gestionnaires, Adjoints de Gestion, Direction de l'établissement, parents, collectivité territoriale.



## FICHE 6

EXPÉRIMENTER LES SCÉNARIOS  
ET AJUSTER

## 1. POURQUOI CETTE ÉTAPE ?

Cette étape propose d'expérimenter et d'évaluer les scénarios retenus avant de décider de leur mise en œuvre et déploiement. Elle permet aux agents et encadrants impliqués dans le projet de transformation de décider des suites à donner à ces expérimentations et de déterminer les ajustements à opérer pour adapter au mieux les solutions retenues à la réalité des situations de travail.

Identifiés dans ce cadre, les ajustements effectués pourront favoriser l'appropriation du projet de transformation par les acteurs du service/ de l'établissement et améliorer la durabilité et l'efficacité des actions mises en place.

Parce qu'elle doit s'inscrire dans un cadre expérimental partagé, cette étape ne peut être envisagée que lorsque certaines conditions sont réunies :

- **Possibilité pour les acteurs concernés par le changement de faire des propositions** visant à modifier les scénarios identifiés ou des actions mises en œuvre
- **Existence d'un cadre de relations approprié entre les acteurs** : confiance, suspension du

jugement vis-à-vis des scénarios ou des ajustements proposés, écoute et volonté de prendre en compte les remarques et les propositions formulées par les acteurs de terrain...

- **Adoption d'une posture d'apprentissage** : ne pas s'attendre à trouver tout de suite la « bonne solution » ou à ce que les résultats de l'expérimentation soient « parfaits », mais considérer l'expérimentation et l'évaluation comme un moyen permettant de cheminer vers la solution la plus adaptée aux situations rencontrées sur le terrain

- Possibilité de définir avec les acteurs concernés un cadre permettant de **tirer les enseignements de l'expérimentation**.

*Remarque : Si la démarche d'accompagnement du changement n'a pas été conçue à partir de cette approche centrée sur le travail et n'a pas proposé d'étape d'expérimentation, il est peut-être possible d'apporter ces orientations « en cours de route ». Il s'agira alors d'engager la discussion avec les acteurs concernés (notamment le comité de pilotage ou de suivi) pour réorienter la démarche de façon concertée.*

## 2. COMMENT FAIRE ? AVEC QUI ?

## Construire l'expérimentation

Pour pouvoir remplir son rôle et permettre aux agents d'évaluer le scénario testé, de donner des indications sur son déploiement ou de proposer un nouveau mode de fonctionnement, l'expérimentation doit s'inscrire dans un cadre déterminé par ses « expérimentateurs ». C'est seulement une fois que ce cadre sera défini que l'expérimentation pourra être lancée. Il s'agit de permettre aux agents et aux encadrants concernés de définir collectivement :

- **Le cadre dans lequel va se dérouler l'expérimentation** : description du scénario à expérimenter, durée de l'expérimentation, service/métiers concernés, situation à améliorer...

- **Ses modalités de mise en œuvre** : composition du groupe chargé de travailler sur cette expérimentation, étapes nécessaires pour permettre la mise en œuvre de l'expérimentation, calendrier de réalisation...

- **Ses modalités d'évaluation et de suivi** : bénéfices et améliorations précis attendus (pour les agents, pour les élèves/les familles/le public, pour l'organisation/l'efficacité /la qualité de service), indicateurs de suivi et d'impacts retenus (qualitatifs ou quantitatifs), planification d'un ou de plusieurs temps de retours d'expériences...

## Évaluer et ajuster

Tout scénario organisationnel identifié peut nécessiter des ajustements suite à une mise en pratique.

Il est important que ces ajustements puissent être construits dans le même « esprit » que dans l'étape d'identification des scénarios (créer les conditions d'un échange constructif sur le travail et ses conditions de réalisation). Cette phase d'évaluation et de suivi des expérimentations peut être organisée sous forme d'Espaces De Discussion sur le Travail\*. Réalisés avec les agents concernés, ces temps d'échanges et de retours d'expériences doivent intervenir au cours de la phase d'expérimentation et peuvent être multiples\*\*. Il appartiendra alors aux « expérimentateurs » de planifier, en fonction des besoins et du contexte, ces temps d'échanges. Pour les services/établissements dans lesquels la conduite du changement s'est faite sans prévoir une phase d'expérimentation, un temps de retour d'expérience peut également être organisé dès lors qu'il existe une possibilité de faire évoluer les actions mises en place.

L'objectif de ces temps d'échanges sera alors d'analyser et d'évaluer collectivement les résultats de l'expérimentation pour vérifier si les objectifs visés au départ ont été atteints, pour en comprendre les raisons et pour décider des suites à donner à

l'expérimentation (ajustements, déploiement, non mise en œuvre).

Pour y parvenir, les membres du groupe devront prendre appui sur les situations réelles de travail vécues pendant l'expérimentation. Ils pourront également s'appuyer sur les objectifs et indicateurs définis pendant la construction de l'expérimentation et chercher à répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qui a été facilitant/aidant pour bien faire le travail ? Pourquoi ?
- Qu'est-ce qui a été bloquant ? Qu'est-ce qui a posé problème ? Qu'est-ce qui a été difficile ? Pourquoi ?
- Que changeriez-vous si c'était à refaire ? Qu'est-ce qui pourrait être fait pour que les choses fonctionnent mieux ?
- Quelle décision du collectif ? (Mise en œuvre/non mise en œuvre du scénario ? Quelles modifications/ajustements apporter ?)
- Si des ajustements identifiés : Comment les mettre en œuvre ? Quand ?

\* « Mettre en place des Espaces De Discussion sur le Travail »  
Aract Occitanie - <https://occitanie.aract.fr>

\*\* Kit « Méthodologie de l'évaluation embarquée »  
Réseau Anact-Aract - <https://www.anact.fr/outils/le-kit-methode-de-levaluation-embarquee-pour-co-construire-les-changements>

### 3. POUR AGIR : UN SUPPORT MÉTHODOLOGIQUE

Le support en page 19 peut aider le collectif à évaluer les scénarios/actions et à décider des suites à donner aux expérimentations (mise en œuvre/non mise en œuvre, ajustements à réaliser..).

Il ne s'agit pas ici de donner son « impression générale » de l'expérimentation ou des actions mises en place, mais de s'appuyer sur les situations de travail en cherchant à être le plus précis et concret possible.

Pour y parvenir, il est important de :

- Utiliser le support pour chaque situation de travail (un tableau = une situation de travail)
- Prendre le temps de décrire de façon et précise la situation de travail
- Remplir les colonnes « effets » et « causes » avant celle sur les ajustements envisagés et les pratiques à préserver
- Veiller à recueillir le point de vue des différentes personnes directement concernées et qui doivent être présentes pour l'analyse.

## Support d'analyse d'une situation de travail pour anticiper les effets du changement (CF FICHE 5)

**Changement :** .....

**Scénario :** .....

**Situation de travail amenée à évoluer :** .....

**Acteurs directs concernés (fonction) :** .....

**Acteurs indirects concernés (fonction) :** .....

	Les effets probables par catégorie d'acteurs concernés	Les scénarios organisationnels envisagés	Objectifs des scénarios
<b>Sur le contenu du travail :</b> <i>Sens du travail, charge de travail, autonomie, clarté des consignes, moyens disponibles</i>			
<b>Sur l'organisation :</b> <i>Missions, responsabilités, processus et règles, temps de travail</i>			
<b>Sur les individus :</b> <i>Expérience, parcours, santé...</i>			
<b>Sur le collectif de travail :</b> <i>Relations de travail, coopération, régulations, échanges de pratiques, entraide</i>			
<b>Sur l'efficacité et la qualité du service :</b> <i>(Délais, erreurs, satisfaction des usagers, ...)</i>			

## Support d'analyse d'une situation de travail pour analyser les effets du changement (CF FICHE 6)

**Changement :** .....

**Scénario :** .....

**Situation de travail significative (Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?...):** .....

**Acteurs directs concernés (fonction)** .....

**Acteurs indirects concernés (fonction)** .....

	Les effets par catégorie d'acteurs concernés	Les causes	Les ajustements envisagés /les pratiques à préserver	Objectifs des ajustements
<b>Sur le contenu du travail :</b> <i>Sens du travail, charge de travail, autonomie, clarté des consignes, moyens disponibles</i>				
<b>Sur l'organisation :</b> <i>Missions, responsabilités, processus et règles, temps de travail</i>				
<b>Sur les individus :</b> <i>Expérience, parcours, santé...</i>				
<b>Sur le collectif de travail :</b> <i>Relations de travail, coopération, régulations, échanges de pratiques, entraide</i>				
<b>Sur l'efficacité et la qualité du service :</b> <i>(Délais, erreurs, satisfaction des usagers, ...)</i>				

**RECTORAT**

[www.ac-toulouse.fr](http://www.ac-toulouse.fr)

**RÉSEAUX PAS**

[www.ac-toulouse.fr/cid123868/medecine-de-prevention.html](http://www.ac-toulouse.fr/cid123868/medecine-de-prevention.html)

**MGEN**

[www.mgen.fr](http://www.mgen.fr)

**ARACT OCCITANIE**

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