

Absentéisme, Engagement et Qualité de Vie au Travail

Le cas d'une recherche-action réalisée au sein d'une collectivité territoriale

(Recherche réalisée par Emmanuelle DEPIN sous la direction d'Emmanuel Abord de Chatillon)

Étude présentée par

Tarik CHAKOR

Maître de Conférences en sciences de gestion

IUT TC Annecy – IREGE EA 2426

tarik.chakor@univ-smb.fr



Plan de la présentation

- **Contexte de la demande**

- *Réformes des rythmes scolaires et accroissement des plaintes liées au travail*

- **Notre terrain de recherche**

- *Collectivité territoriale et spécificités des ATSEM et référents périscolaires*

- **Cadre théorique et méthodologique**

- *La « théorie des ressources » / Recherche-action qualitative*

- **Résultats et préconisations opérationnelles de la Chaire**

- *Vers une réorganisation du travail répondant aux besoins et*

Un constat

**En décembre 2013 : le service
éducation a connu un
absentéisme de 50%**

Contexte de la demande

- Réorganisation du secteur public
 - Nouveau Management Public : vers une logique du privé
 - Objectifs / Pilotage / Contrôle / Évaluation / Efficacité & Efficience / Responsabilité
 - Refonte des rythmes scolaires
 - Chevauchement des temps scolaires et périscolaires
 - Nécessaire coordination des différents acteurs
 - Enseignants, ATSEM, référents périscolaires, animateurs, agents de restauration & d'entretien
 - Conséquences multiples sur le travail, son organisation... Et sur la santé au travail !
 - Autonomie accrue des agents
 - Intensification de l'activité de travail
 - Accroissement des plaintes psychosociales
 - Désengagement progressif des agents
- **La santé au travail comme défi pour les collectivités territoriales**

Notre terrain de recherche

- Commune de 9 000 habitants (Rhône-Alpes)
- Service Éducation de la commune
 - Pôles scolaire, périscolaire et restauration scolaire
 - Refonte en 2010 pour « *offrir aux usagers un service public de plus grande qualité* » (en plus de la réforme des rythmes scolaires)
- Focalisation sur les ATSEM et référents périscolaires
 - Fort engagement ET contenu du travail exigeant
 - Absentéisme important
- **Premiers constats**
 - Pression et urgence des situations de travail
 - Tensions de rôle (dépendent de la Mairie ET de l'Éducation Nationale)
 - Besoin de concertation collective
 - Modes de régulation différenciés selon les écoles et les individus

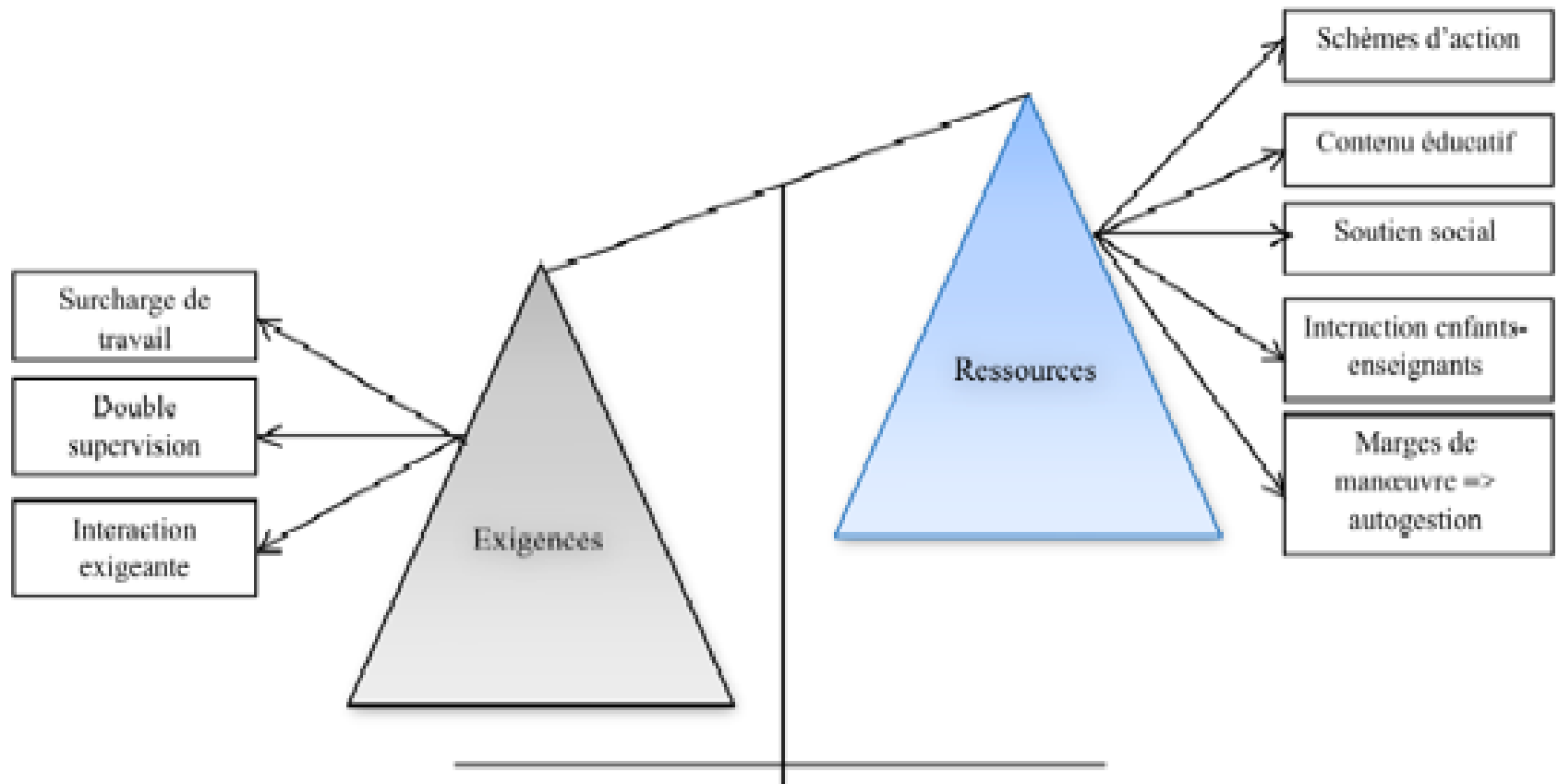
Cadre théorique et méthodologique

- **Théorie des ressources**
 - Combine Théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) et Modèle exigences-ressources (Demerouti et al., 2001)
 - Déséquilibre Investissement/Ressources : source de mal-être
 - Cf. illustration diapositive suivante
- **Double apport :**
 - Appréhender les exigences du travail et les ressources mobilisées par les acteurs
 - Identifier les leviers d'action opérationnels pour réduire l'absentéisme et améliorer la QVT
- **Méthodologie mixte**
 - Questionnaire introductif / Entretiens individuels / Observations des pratiques / Co-construction de propositions d'améliorations par les membres de la Chaire

Le modèle exigences-ressources transposé aux ATSEM : déséquilibre au
détriment des ressources



Épuisement professionnel => absentéisme



Résultats et préconisations opérationnelles de la Chaire (1)

- Nous présenterons nos résultats et préconisations **en trois temps** :
 - Le cas des ATSEM
 - Le cas des référents périscolaires
 - Propositions globales pour la QVT au sein de la commune

Résultats et préconisations opérationnelles de la Chaire (2)

- **Le cas des ATSEM**

- **Nouvel emploi du temps**

- Prise en compte des attentes des agents ET respect des besoins du service (qualité d'encadrement notamment)
- Moindre participation à des activités vécues comme stressantes et fatigantes (Temps d'Accueil Périscolaires)
- Changement du contenu de l'activité : « activités-jeux libres » (temps de préparation moindre, participation libre des enfants)

- **Augmentation des temps de concertation**

- + 18h sur un an (par le mécanisme d'annualisation du temps de travail)
- Doit permettre un meilleur accompagnement des agents et un travail collectif autour du métier d'ATSEM

- **Cas spécifique**

- Mal-être des « agents polyvalents » : forte confusion de rôle (entretien, assistants etc.)
- Nécessaire clarification de poste à mener : création d'un *pool* afin de faciliter les remplacements ?

Résultats et préconisations opérationnelles de la Chaire (3)

• **Le cas des référents périscolaires**

- Renforcement et évolution du rôle
 - Tendent à devenir de vrais managers de proximité
 - Participation aux recrutements et à la formation des animateurs, coordination, garant etc.
 - Levier de reconnaissance professionnelle, notamment de la part des usagers
- Nouvel emploi du temps
 - Sur 3 journées (Lundi/Mercredi/Vendredi) avec suppression de l'heure du matin pour prendre en compte leur besoin de conciliation vie professionnelle / vie privée
 - Objectif global de ce nouvel emploi du temps : reconnaître la montée en compétences des RP et asseoir leur rôle de manager de proximité
- Proposition à concrétiser
 - Mise en place de parrainages des nouveaux agents, notamment pour leur formation avec tuteurs

Résultats et préconisations opérationnelles de la Chaire (4)

- **Propositions globales pour la QVT au sein de la commune**
 - Développer le « travailler ensemble »
 - Fort besoin de collectif (pour l'ensemble des agents)
 - Agents porteurs de propositions et d'innovations : intelligence collective
 - (Re)créer des espaces de discussion et de concertation par métier et les institutionnaliser
 - Échanger sur les pratiques, développer du lien
 - Construire et renforcer l'identité professionnelle
 - Redonner du sens à l'activité
 - Clarifier les missions et rôles de chacun
 - Restaurer la confiance (principalement entre les différents échelons hiérarchiques)

Je vous remercie de votre attention

Étude réalisée par

Emmanuelle DEPIN (Chaire MANSAT)
sous la direction d'**Emmanuel Abord de Chatillon**

Et présentée par

Tarik CHAKOR

Maître de Conférences en sciences de gestion
IUT TC Annecy – IREGE EA 2426
tarik.chakor@univ-smb.fr