



SESSION 2025

CAPET ET CAFEP
Concours externe

Section

ÉCONOMIE ET GESTION

Option

**Communication, organisation
et gestion des ressources humaines**

Épreuve écrite disciplinaire appliquée

L'épreuve porte sur l'enseignement de sciences de gestion.

Elle a pour but d'évaluer l'aptitude du candidat à concevoir et à organiser une séquence pédagogique sur la thématique proposée en exploitant de façon critique et argumentée un dossier documentaire fourni.

Le sujet de l'épreuve est spécifique à l'option choisie.

Durée : 5 heures

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.

Il appartient au candidat de vérifier qu'il a reçu un sujet complet et correspondant à l'épreuve à laquelle il se présente.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier. Le fait de rendre une copie blanche est éliminatoire.

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie. Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

CAPET EXTERNE - ÉCONOMIE GESTION

Option : Communication, organisation et gestion des ressources humaines

► Concours externe du CAPET de l'enseignement public

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8010E	102	9312

► Concours externe du CAPET de l'enseignement privé

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDF	8010E	102	9312

Le sujet est composé :

- d'annexes numérotées de 1 à 8 ;
- de documents ressources numérotés de 1 à 7 .

À partir de vos connaissances et du dossier fourni, il vous est demandé de proposer une séquence pédagogique relative à **l'enseignement spécifique de ressources humaines et communication en classe de Terminale STMG sur le thème 2 : « Des facteurs de motivation et de satisfaction », question 2.2 - Les obligations en matière de santé et de sécurité au travail constituent-elles des atouts pour l'organisation ?**

Vous développerez chez l'élève les capacités attendues pour la question 2.2 du thème 2

Vous préciserez, en les justifiant, les points suivants :

- Les notions mobilisées dans la séquence : définition, explication, délimitation dans la séquence ;
- Les objectifs de la séquence choisie ;
- Le déroulement de la séquence : positionnement dans la progression annuelle, prérequis, découpage en différentes séances, équipements mobilisés, etc. ;
- Les travaux demandés aux élèves pendant la séquence en indiquant, pour chaque séance :
 - la ou les ressource(s) mobilisée(s) ;
 - le ou les extrait(s) choisi(s) dans le dossier joint et les éléments tirés de votre culture managériale. Vous explicitez les raisons de votre choix et la transposition didactique nécessaire de chacun des documents retenus pour satisfaire les objectifs fixés (*extraction d'une partie du document, suppression de certains termes ou informations, adjonction d'indications, formulation de questions à traiter par l'apprenant...*),
 - les attendus de chaque travail demandé aux élèves ;
- Les modalités de recours au numérique et aux technologies de l'information et de la communication, le cas échéant ;
- Les modalités d'acquisition et de maîtrise par les élèves des compétences calculatoires liées aux principaux indicateurs sociaux ;
- Les modalités d'évaluation de la séquence ;
- La prise en compte de la préparation des élèves aux épreuves certificatives.

Au fur et à mesure de votre construction, vous procéderez à une démonstration de la maîtrise des notions et concepts et, à une analyse critique et argumentée qui portera sur les documents, vos choix didactiques et la mobilisation des apports scientifiques nécessaires.

CONTEXTE DE L'ORGANISATION



L'association des Papillons Blancs de Roubaix-Tourcoing réunit des parents et amis de personnes en situation de handicap mental, déficients intellectuels, polyhandicapés, présentant des troubles du spectre autistique, des troubles psychiques ou des troubles du comportement. Ils se sont unis, pour défendre leurs droits et, avec elles, les accompagner tout au long de leur vie.

Créée en 1962, l'association des Papillons Blancs de Roubaix-Tourcoing assure la prise en charge d'environ 2500 personnes en situation de handicap mental dans ses 50 établissements et services, essentiellement médico-sociaux, qu'elle gère dans 23 communes. Ces établissements et services sont variés afin de tenir compte de la multiplicité des besoins des personnes accueillies et de leurs familles. Elle emploie environ 1100 salariés.

L'association des Papillons Blancs de Roubaix-Tourcoing construit un projet avec la personne handicapée, enfant ou adulte, l'écoute, lui donne la parole, l'aide à agir, l'accompagne dans son parcours de vie, encourage son autodétermination et œuvre pour une accessibilité dans tous les domaines de la vie.

L'association est membre de l'UNAPEI (union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis), qui est la première fédération française de représentation et de défense des intérêts des personnes handicapées mentales et de leurs familles.

La gouvernance de l'association s'organise autour d'un conseil d'administration de 23 administrateurs élus par les 450 adhérents de l'association, qui met en œuvre les orientations décidées en Assemblée Générale et fixe aux professionnels les priorités d'action.

Plus de 200 bénévoles sont également investis dans l'association pour apporter aux familles, en complément des professionnels salariés, une information, une écoute, un soutien, des activités.

L'ORGANISATION DE L'ASSOCIATION

L'association est organisée autour de cinq pôles, chaque pôle pouvant être composé de plusieurs structures et services complémentaires selon le type de publics accueillis :

- un pôle « Éducation » : il prend en charge des enfants âgés de cinq à vingt ans, à domicile ou à l'école, au sein de Services d'Éducation et de Soins à Domicile (SESAD), ou d'Instituts Médico-Éducatifs (IME). Ces services visent à associer en complémentarité, des activités éducatives, scolaires et de soins. Ce pôle dispose également d'un Centre de Formation et d'Apprentissage Spécialisé (CFAS) pour les adultes.
- un pôle « Travail et Transport » : il vise à proposer des situations de travail protégé et à favoriser l'insertion professionnelle en milieu ordinaire. L'association y accompagne plus de 1000 personnes au sein d'établissements et services de travail protégé (Établissement ou Service d'Aide par le Travail – ESAT notamment) et d'insertion professionnelle. L'organisation technique et l'encadrement humain prennent en compte les difficultés des personnes accueillies. Le pôle transport associatif est destiné aux personnes qui n'ont pas l'autonomie suffisante pour se rendre sur leur lieu de travail.
- un pôle « Habitat » : il est composé de structures d'hébergement ou d'accompagnement à l'habitat qui proposent des solutions variées qui correspondent le mieux possible, à l'âge et aux différentes attentes et handicaps de chacun. Le projet de vie du résident y est central : il s'agit d'assurer une prise en charge pour les actes de sa vie quotidienne, dans le respect de ses besoins et de ses souhaits.
- un pôle « Milieux Ouverts » : il est composé de plusieurs services qui ont en commun d'accompagner les personnes handicapées dans le milieu ordinaire, que ce soit en termes d'habitat, d'emploi et d'insertion, de vie sociale ou d'accès à la culture et aux loisirs.

- un « Siège » : il regroupe toutes les fonctions de direction et de supports aux autres pôles, comme les ressources humaines, les finances, l'informatique, la communication... Une Direction de l'Ingénierie, de l'Innovation et des Missions transversales y a récemment été créée afin de porter de nouveaux projets et services en réponse aux besoins des personnes accueillies, et de favoriser la transversalité entre les pôles existants.

LES FINANCEMENTS DE L'ASSOCIATION

Les sources de financement de l'association sont multiples et dépendent des tutelles administratives de l'association selon le type d'activités ou d'établissements : Assurance Maladie, Agence Régionale de Santé, Conseil départemental ainsi que des dons, et ressources propres liées aux activités associatives. La rigueur dans la gestion des ressources financières permet de déployer de nouveaux projets et de traduire les ambitions de l'association négociées avec les pouvoirs publics.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'association considère que la compétence et l'engagement de ses salariés constituent la richesse essentielle pour mettre en œuvre ses orientations et ses projets. À ce titre, le choix d'une « Direction de la Promotion de la Personne » comme dénomination du service en charge des ressources humaines est représentatif de l'attention portée à cet enjeu par l'association.

Les Papillons Blancs de Roubaix-Tourcoing emploie un peu plus de 1100 professionnels salariés. Les métiers présents dans l'association peuvent être distingués en deux grandes catégories :

- les métiers administratifs : agent administratif, chargé de mission, coordinateur de pôle, directeur, secrétaire, ...
- les métiers de l'accompagnement : animateur, chargé d'accueil, éducateur, ergothérapeute, infirmier, kinésithérapeute, médecin, orthophoniste, psychomotricien, ...

La qualité du dialogue social avec les représentants du personnel est appréciée. Elle permet d'améliorer les conditions de travail et d'appréhender les situations individuelles et collectives. De nombreux accords collectifs d'entreprise sont régulièrement élaborés et signés par la direction de l'association et les représentants élus des organisations syndicales : mise en place du télétravail, droit à la déconnexion, gestion des emplois et des parcours professionnels¹...

¹ GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels), anciennement appelée GPEC (Gestion des emplois et des compétences).

ANNEXES

- ANNEXE 1 Extraits du rapport d'activité 2021
- ANNEXE 2 Absentéisme et arrêts de travail
- ANNEXE 3 Les causes de l'absentéisme
- ANNEXE 4 Les sources de satisfaction - témoignages des salariés des Papillons blancs
- ANNEXE 5 Les sources d'insatisfaction - témoignages des salariés des Papillons blancs
- ANNEXE 6 Mesures de préventions des risques professionnels
- ANNEXE 7 Préambule de l'accord d'entreprise sur le télétravail
- ANNEXE 8 Bilan de l'utilisation du cabinet PSYA par les professionnels

NB : Les annexes comportant la source « Les auteurs » sont la retranscription d'informations fiables obtenues auprès de l'organisation.

DOCUMENTS RESSOURCES

- DOCUMENT RESSOURCE 1 – Extrait du livre blanc du travail social - 2023
- DOCUMENT RESSOURCE 2 - Dix questions sur l'absentéisme – ANACT-ARACT
- DOCUMENT RESSOURCE 3 - L'influence du sens du travail sur l'absentéisme pour maladie
- DOCUMENT RESSOURCE 4 - Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), de l'obligation à sa mise en œuvre
- DOCUMENT RESSOURCE 5 - Ce que ChatGPT fait à l'enseignement, à la recherche et aux organisations
- DOCUMENT RESSOURCE 6 - Dispositifs favorisant l'argumentation – le débat
- DOCUMENT RESSOURCE 7 - Extrait de programme sur l'enseignement spécifique de ressources humaines et communication en classe de terminale STMG

ANNEXE 1 – Extraits du rapport d'activité 2021

- Les difficultés de recrutement de professionnels

2021 a mis en exergue des difficultés à recruter du personnel soignant et éducatif. Des métiers sont effectivement en tension : notamment ceux du soin (infirmiers, aides-soignants) mais aussi ceux de la filière éducative (AES² par exemple). (...) L'association a donc pris des mesures pour essayer de résoudre, autant que possible, ces difficultés : rencontre des centres de formation (échanges avec les étudiants pour sensibiliser, rendre attractif notre secteur), développement des vecteurs de communication, accueil de stagiaires en alternance-apprentissage. Malgré ces difficultés, l'ensemble des personnels a assuré ses missions.

- Crise des métiers du médico-social

Aujourd'hui, le secteur médico-social connaît une crise sans précédent qui menace l'accompagnement des personnes. Des négociations sont en cours pour obtenir les moyens financiers mais également pour élargir leur application à l'ensemble des métiers du secteur.

Les revalorisations salariales sont au cœur de nos préoccupations et nous demandons aux pouvoirs publics que chacune et chacun soit soutenu à la hauteur de son engagement, de manière juste et équitable quel que soit son métier et l'établissement dans lequel il exerce son activité. La direction générale et le conseil d'administration restent très mobilisés pour que tous les professionnels du secteur puissent être reconnus dans leurs efforts, leur investissement.

(...)

La Direction de la Promotion de la Personne

A l'instar de 2020, l'année 2021 a été marquée par la gestion de la crise sanitaire. Cela n'a pas empêché la réalisation de certains projets et la poursuite des actions engagées.

Faits marquants :

- **Apport de conseils et expertises** aux directions et professionnels dans de nombreux domaines (mobilité, gestion des inaptitudes, formation, gestion de conflits...)
- **Formations collectives, transversales** (gestion des violences, communication, informatique, accompagnement au handicap psychique, protection juridique...) et **internes** pour valoriser des salariés ayant des compétences spécifiques
- **Actions pour les cadres** : formations (recrutement, non-discrimination, entretiens professionnels...), temps de rencontres spécifiques sur des thématiques RH (contrats de travail, mesures disciplinaires) et groupes d'analyse de la pratique
- Développement du **télétravail** (application de l'accord)
- Mise en place de la **PRO A**³ : faire évoluer des professionnels vers le métier d'AES et enclencher les démarches pour permettre la formation au sein de la MAS⁴ des aides-soignants
- (...)
- Etude par la commission formation qualifiante de 11 projets de formation AES et AS⁵ en PRO A et de 8 projets d'évolution de salariés sur un CAFERUIS⁶
- **Nouveaux supports des entretiens professionnels et guides** à l'attention du salarié et du responsable hiérarchique ; avenant à l'accord GEPP de 2019 modifiant la temporalité de l'entretien professionnel passant de 2 à 3 ans sur une période de six années. Création d'un nouvel outil de recensement des entretiens sur intranet

² Accompagnant éducatif et social

³ Promotion par alternance

⁴ Maison d'accueil spécialisée

⁵ Assistant social

⁶ Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité de d'intervention sociale

- Mise à jour des **guides des procédures RH et comptables**
- Poursuite du travail sur le **registre des traitements et protection des données** (RGPD)
- Reprise des **visites des cuisines** pour s'assurer du respect de la méthode HACCP (bonnes conditions d'hygiène alimentaire) et préconisations aux directions
- Participation à la réponse à un **appel à manifestation d'intérêt** sur le sujet de la qualité de vie au travail (QVT) avec réponse favorable
- Poursuite des **jours d'accueil** des nouveaux salariés et de formalisation des **fiches emploi**
- **Index égalité** hommes-femmes
- Poursuite du **dialogue social** (NAO, CSE, CSE Central), avec conclusion d'accords (avenant GEPP)
- Réalisation de **divers flyers** (déconnexion, harcèlement sexuel et agissements sexistes...)
- Poursuite du déploiement **GEPP** (rencontre avec établissements, détachements, mobilités...)
- (...)
- Dématérialisation de la **plateforme emploi** pour une mise en œuvre en 2022, diversification des canaux de diffusion des offres (LinkedIn, APEC, Indeed, Pôle Emploi, le CREA⁷, l'Udapei 59...), réactualisation du **site intranet** pour la partie RH
- Développement de l'**apprentissage** en partenariat avec **OASIS**
- Du point de vue **ergonomique** : formations des agents de prévention des TMS⁸ et des risques liés à l'activité physique ; accompagnement dans la mise en œuvre et l'organisation des travaux du siège ; interventions ergonomiques dans divers établissements
- **Eurêka vacances** : pour la 1^{ère} fois depuis 2015, Eurêka n'a pas pu organiser le Forum Vacances Adaptées à cause de la situation sanitaire. Malgré tout, organisation des réunions d'informations dans les établissements. Les séjours adaptés et les possibilités d'aides aux projets vacances (ANCV) ont ainsi été présentés aux travailleurs de l'ESAT.
- Poursuite de l'accompagnement de l'association **Nous Aussi** et de la **Commission participation**
- (...)



QUELQUES PERSPECTIVES 2022

- Travail sur l'**archivage et délai de conservation des données**, finalisation du registre des traitements, poursuite du travail sur les fiches emplois
- Travail autour de la **charte de la promotion du respect, de la prévention du harcèlement et de la violence au travail** avec les élus
- Espoir sur le déploiement du **SIRH** (notamment expérimentation de la partie sur les plannings, suivi des rendez-vous avec la médecine du travail, entretiens professionnels...)
- Concrétisation de l'**AFEST** (Action de Formation En Situation de Travail), poursuite des **temps de rencontres** avec les cadres sur des thématiques RH
- Diagnostic sur l'**absentéisme** et déploiement d'un plan d'action
- Encouragement des formations individuelles à travers la **PRO A**, idem pour l'utilisation du **CPF** par les salariés
- Poursuite de travail sur la démarche associative **prévention PRAP/TMS**
- Relance de certaines commissions (réseau RIIEH...)
- Travail sur la **visibilité de l'association** et des **métiers** pour faciliter les recrutements
- Déploiement du **module Courrier** sur Imago et dernières fonctionnalités
- Finalisation de l'**audit circuit du médicament** et de sa synthèse
- Mise en place d'une **procédure d'analyse et de gestion des accidents du travail**
- Synthèse des projets d'établissement et travail sur le **projet de service du siège**
- Pilotage de l'**expérimentation Sérafin-PH** avec certains établissements
- **Actualisation des DARI** (Document d'Analyse des Risques Infectieux) ; mise à jour du **Plan Bleu** associatif ; mise en œuvre d'une **Commission Développement Durable**
- Prévoir une communication auprès des établissements, sur l'accompagnement possible dans le cadre d'un aménagement pouvant solliciter une demande d'aide financière de l'OETH

Source : rapport d'activité 2021, association les Papillons Blancs de Roubaix-Tourcoing

⁷ Centre régional d'études d'actions et d'informations

⁸ Troubles musculo-squelettiques

ANNEXE 2 – Absentéisme et arrêts de travail, association les Papillons Blancs de Roubaix-Tourcoing

- Taux d'absentéisme lié à la maladie par établissement

Horaire théorique annuel (produit de l'ETP de l'établissement par 1470 heures)

ETABLISSEMENTS	2021				2020	2019
	ETP	HORAIRE ANNUEL	HRES MALADIE	TAUX	TAUX	TAUX
IME Marcq	89,57	131 668	16 341	12,41%	14,87%	7,49%
IMPRO Roitelet	109,82	161 435	24 896	15,42%	17,70%	13,01%
IME Recueil	83,56	122 833	18 466	15,03%	15,50%	10,16%
SIEGE	23,90	35 133	2 454	6,98%	2,76%	4,47%
CENTRES-HABITAT	58,59	86 127	11 334	13,15%	13,28%	11,61%
FAM	49,81	73 220	14 059	19,20%	15,14%	9,6%
ALTITUDE	45,49	66 870	13 294	19,88%	24,60%	11,58%
TRAVERSE	23,50	34 545	7 184	20,79%	25,96%	20,64%
MAS	117,08	172 107	28 423	16,51%	23,20%	13,19%
SINGULIER-PLURIEL	33,75	49 612	19 425	39,15%	30,83%	15%
PAP.BL.SERVICES	40,54	59 594	10 165	17,05%	20,31%	20,19%
RESIDENCES-SERVICES	34,43	50 612	5 358	10,58%	10,11%	10,43%
ESAT Wattrelos	30,25	44 467	4 598	10,34%	12,72%	9,76%
ESAT du Recueil	49,15	72 250	5 807	8,03%	15,14%	6,61%
ESAT Roitelet	54,84	80 615	4 926	6,11%	12,23%	7,19%
ESAT Vélodrome	19,44	28 577	6 138	21,47%	27,58%	17,08%
ESAT Rocheville	28,70	42 189	5 667	13,43%	17,06%	17,64%
TOTAL	892,42	1 311 854	198 533	15,13%	17,51%	11,49%

Nous nous réjouissons de la baisse de l'absentéisme en 2021 dans la plupart des établissements par rapport à 2020. Le but, dans les années à venir, est de tendre davantage vers la baisse de ces chiffres. Un travail d'analyse de l'absentéisme sera porté en 2022, accompagné par un cabinet extérieur pour affiner les causes de ces absentéismes et réfléchir à un plan d'action.

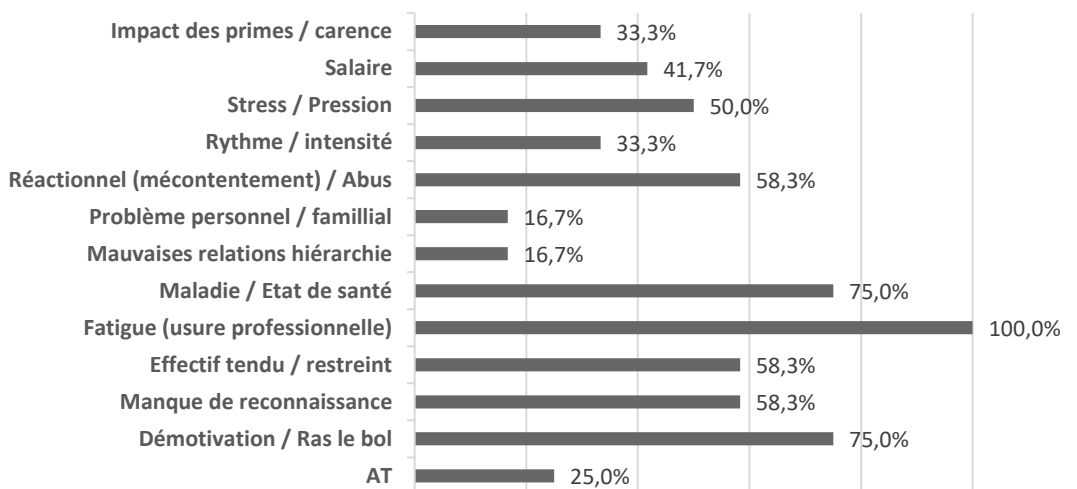
- Nombre d'arrêts, de jours et d'heures de maladie par secteur

SECTEURS	2019			2020			2021		
	Nb/arrêts	Nb/jours	Nb/hres	Nb/arrêts	Nb/jours	Nb/hres	Nb/arrêts	Nb/jours	Nb/hres
EDUCATIF	585	9 074	43 870	556	14 845	68 937	522	12 769	59 703
HABITAT	607	13 511	65 527	738	21 971	106 324	644	20 571	99 075
SIEGE+PBS	180	2 334	10 179	143	2 403	10 507	213	2 715	12 619
TRAVAIL	247	5 712	27 177	302	8 386	40 410	243	5 633	27 136
TOTAL	1 619	30 631	146 753	1 739	47 605	226 178	1 622	41 688	198 533

Source : bilan social 2021, association les Papillons Blancs de Roubaix-Tourcoing

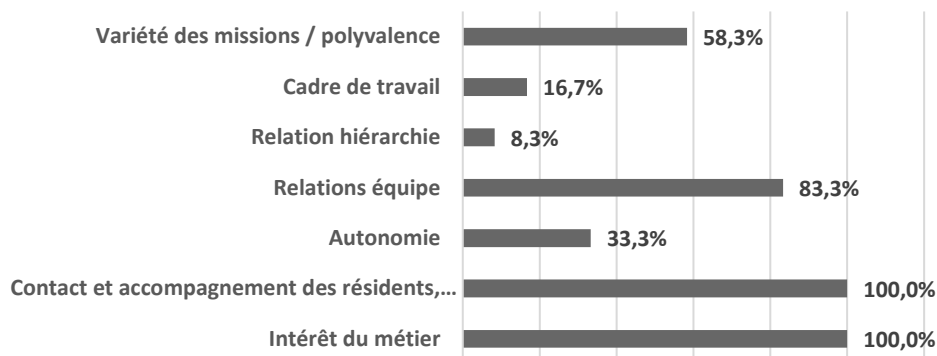
ANNEXE 3 - Les causes de l'absentéisme – association les Papillons Blancs de Roubaix-Tourcoing

« Parmi ces raisons, quelles sont celles qui expliquent l'absentéisme des salariés ? » (plusieurs raisons possibles – taux de mention des raisons)



Source : Diagnostic de l'absentéisme réalisé en 2022 – cabinet Ayming (données issues d'entretiens collectifs menés en 2022 auprès de 82 salariés interviewés, représentant tous les métiers de l'association)

ANNEXE 4 - Les sources de satisfaction – témoignages des salariés de l'association



La relation avec l'équipe

- Une grande partie des interviewés (83,3%) déclarent spontanément apprécier les relations au sein de leurs équipes.
- Exemples de verbatims :
 - « C'est plutôt bien. C'est pour ça qu'on vient le matin aussi »
 - « Il y a une très bonne ambiance au sein de l'équipe »
 - « Une bonne ambiance d'équipe. On apprécie avec qui on le fait. C'est top. Je viens pour mon métier et voir les collègues »
 - « L'ambiance de travail est bonne. Heureusement qu'il y a cela. On s'entend bien entre nous »
- La bonne ambiance entre collègues permet de pallier certaines difficultés qui peuvent être rencontrées, comme le manque d'effectifs ou le manque de temps par exemple. Il est donc d'autant plus important que cette bonne ambiance soit préservée, car l'équilibre pourra s'avérer fragile si les difficultés continuent de s'accumuler.
- Une nuance est cependant à souligner : une distinction peut être faite entre les liens avec les collègues directs et les liens au niveau plus global de l'association. En effet, l'ambiance globale au sein des Papillons Blancs de Roubaix Tourcoing est perçue comme étant **mitigée** pour **83,3%** des salariés **et bonne** pour **16,7%**.

- Dès lors que les salariés semblent être en dehors de leur équipe, la relation perdure difficilement. Les salariés l'expliquent par un cloisonnement qui les affecte, un manque de convivialité, de rencontre et de connaissances des autres établissements.

Source : Diagnostic de l'absentéisme réalisé en 2022 – cabinet Ayming (données issues d'entretiens collectifs menés en 2022 auprès de 82 salariés interviewés, représentant tous les métiers de l'association)

ANNEXE 5 - Les sources d'insatisfaction – témoignages des salariés de l'association

La charge de travail / rythme

- 66,7% des interviewés déclarent subir la charge et le rythme de travail, engendrant une usure physique et mentale importantes. Cette pression du rythme peut être associée à un manque d'effectif au sein des différentes équipes.
- Exemples de verbatims :
 - « *Un absentéisme lié à la charge de travail* »
 - « *Une surcharge de travail importante à la MAS ou au FAM mais aussi une charge mentale* »
 - « *On préfère travailler seul parce qu'on passe notre temps à former des intérimaires ou avoir des gens qui ne sont pas compétents sur les postes ce qui rajoute une charge supplémentaire* »
 - « *On ne rattrape pas nos heures supplémentaires car on n'a pas le temps. Il y a trop de travail* »
- Un rythme de travail trop élevé sur le long terme est une des causes les plus importantes du surmenage et qui peut engendrer des tensions psychiques et des maladies, notamment cardiovasculaires.
- C'est pourquoi subir un rythme de travail trop soutenu peut directement impacter l'absentéisme avec des risques de burn-out, de fatigue physique et mentale trop importante.

La multitude des tâches

- Un peu plus de la moitié des salariés interviewés (58,3%) a exprimé des insatisfactions quant à la multitude des tâches qui s'installeraient (AMP, infirmier, éducateur) alors qu'ils apprécient la polyvalence et la diversité des tâches. L'insatisfaction proviendrait d'un manque de personnel pour les réaliser et d'un glissement de tâches trop important.
- Exemple de verbatims :
 - « *Faire de plus en plus avec de moins en moins de temps* »
 - « *J'exécute des tâches qui ne sont pas les miennes pour pallier les dysfonctionnements* »
 - « *Je n'ai jamais le temps de répondre à ma to-do-list car je passe mon temps à répondre aux demandes des autres* »
- Ces glissements de tâches sont un danger réel, à la fois pour le résident, mais aussi pour les professionnels qui peuvent voir leur responsabilité engagée.

Le turnover / l'intégration des remplaçants / le manque d'effectif

- Un peu plus de la moitié des salariés interviewés (58,3%) a exprimé des insatisfactions quant à l'intégration des remplaçants et le manque d'effectifs.
- Les salariés expliquent que le manque d'effectifs est de plus en plus difficile à tenir, car il y aurait une répercussion de la charge de travail sur les présents et une accélération de l'usure professionnelle de ceux qui restent.
- De plus, l'intégration des remplaçants (intérimaires, CDD) accentuerait la charge de travail et les tâches des salariés titulaires.

Tournez la page S.V.P.

- Exemple de verbatims :
 - « *Quand il y a des remplaçants ils ne sont pas formés donc ça nous rajoute du travail supplémentaire* »
 - « *Quand il y a des remplacements, on passe du temps à former ces personnes et on perd du temps pour réaliser nos tâches* »
- Le manque d'effectifs va avoir un impact néfaste s'il y a trop de travail et à plus grande échelle sur la productivité. La qualité des accompagnements peut être impactée.
- Un turnover et un manque d'effectifs sont des signaux importants, car cela peut entraîner de la démotivation voire des risques de burn-out.
- La constitution d'un vivier de stagiaires pourrait être une solution à court terme, le temps qu'ils soient formés. De plus, l'accompagnement (VAE, formation) de personnel souhaitant travailler dans ce secteur d'activité pourrait être une autre solution.

Source : *Diagnostic de l'absentéisme réalisé en 2022 – cabinet Ayming (données issues d'entretiens collectifs menés en 2022 auprès de 82 salariés interviewés, représentant tous les métiers de l'association)*

ANNEXE 6 - Mesures de prévention des risques professionnels

Titre VII: PREVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS ET GESTION PREVISIONNELLE DES INAPTITUDES

Article 17 : Amélioration des conditions de travail

Poursuite de travail sur la généralisation des agents TMS-PRAP⁹

Dans un souci de prévention continue des troubles musculo-squelettiques des professionnels des établissements et services, l'association souhaite poursuivre la formation et le développement des agents TMS-PRAP sur l'ensemble des établissements et services de l'association avec l'appui de l'ergonome recruté dans le cadre de l'accord triennal arrivant à échéance.

Risque pénibilité

Au regard de l'évolution des textes réglementaires, l'association a mené, dans ses établissements, une analyse de ses postes de travail et a identifié, au moyen de différentes fiches de postes présentant des facteurs de risque de pénibilité.

Conditions de travail des femmes enceintes

Afin de faciliter les conditions de travail des femmes enceintes, les directions d'établissement demeurent attentives à éviter le port de charges, les stations debout prolongées et continuent à aménager leur poste de travail dans la mesure du possible.

L'association veille également à réduire le nombre et la distance des déplacements professionnels. Les directions d'établissements sont invitées à proposer, si souhait de la salariée, un entretien au début de la grossesse pour échanger sur les éventuels besoins d'aménagement des conditions et du temps de travail, le remplacement éventuel durant son congé maternité, la réorganisation de ses tâches durant son congé maternité.

À l'issue de son congé maternité, un entretien professionnel de retour est systématiquement proposé à la salariée.

Risques psychosociaux

Consécutivement à l'évaluation des risques psychosociaux, l'association mobilise l'ensemble de ses établissements et services à poursuivre les efforts de prévention. Dans la continuité de ces efforts, l'association met à la disposition de l'ensemble des salariés une plateforme d'écoute disponible 24h/24h pour tous les salariés ressentant des difficultés dans leur travail ou personnelles. Concrètement, tout salarié peut appeler un numéro vert et être mis en relation avec un psychologue qui réalisera une écoute professionnelle. Cette écoute se déroule dans le strict respect du code de déontologie des psychologues, de la confidentialité des échanges et de l'anonymat des appelants.

Un plan de communication est mis en place à l'aide d'affichages, de courriers et de plaquettes distribuées aux salariés.

Parallèlement au soutien et l'accompagnement que cela apporte, le centre d'écoute psychologique permet de recueillir, dans le strict respect de l'anonymat un certain nombre d'informations mettant en lumière la nature et la raison des difficultés des appelants afin d'orienter, si cela est nécessaire et possible, des actions concrètes auprès des salariés.

Tous les ans, un bilan de cette action est fait dans le cadre de la NAO et du bilan social.

Par ailleurs, l'association mène régulièrement des actions pour éviter les risques psychosociaux comme par exemple le travail sur la déconnexion, la lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes, le travail sur une charte sur la promotion du respect, de la prévention du harcèlement et de la violence au travail ou encore des groupes d'analyses de la pratique sont mis en place.

Source : Les Papillons Blancs de Roubaix-Tourcoing, accord relatif à la GPEC 2022-2023

⁹ TMS-PRAP : Troubles Musculo-Squelettiques – Prévention des Risques liés à l'Activité Physique

ANNEXE 7 - Préambule de l'accord d'entreprise sur le télétravail

Les partenaires sociaux au niveau national ont encouragé le recours au télétravail, notamment par le biais de l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 relatif au télétravail, n'ayant pas cours au sein de la Branche. Afin de donner un cadre légal à ce principe, le législateur a adopté un socle législatif matérialisé notamment par la loi n° 2012-387 du 2 mars 2012, modifiée par l'ordonnance Macron n° 2017-1387 du 2 septembre 2017.

Fort de ce qui précède, les organisations syndicales et l'Association des Papillons Blancs de Roubaix-Tourcoing ont décidé d'ouvrir les négociations dans l'objectif de signer un accord d'entreprise tendant à la mise en place du télétravail. Il est constaté en effet qu'au-delà d'une dynamique purement organisationnelle du travail, le télétravail apparaît notamment comme l'une des réponses possibles aux besoins d'assouplissement des contraintes liées à l'organisation du travail et à ceux des salariés. Il contribue à améliorer l'articulation des temps professionnels et personnels, permettant de réduire notamment les temps et les risques liés aux transports. Il contribue de ce fait à la qualité de vie au travail.

Source : Les Papillons Blancs de Roubaix-Tourcoing, accord d'entreprise sur le télétravail, 2020-2023

ANNEXE 8 - Bilan de l'utilisation du cabinet PSYA par les professionnels

Pour rappel depuis début 2016, l'Association a mis en place un contrat de collaboration avec le cabinet PSYA (devenu STIMULUS), afin de permettre à chaque salarié d'être accompagné dans un moment difficile de sa vie professionnelle ou personnelle. Si des salariés rencontrent des difficultés professionnelles (tension, stress...), personnelles (familiales, budgétaires...) ou en cas de dépendance (tabac, alcool, sexe, drogues...), le service PSYA peut les aider à mieux gérer ces situations difficiles. Un psychologue répond 7j/7 et 24h/24, de manière anonyme et confidentielle et aide à prendre du recul et à mieux cerner les éléments qui concourent à créer la situation. Les salariés peuvent ainsi être informés, orientés et accompagnés.

Insistons sur le fait que les contacts pris par les salariés directement avec PSYA / STIMULUS sont confidentiels. L'Association n'a pas accès aux identités des salariés qui prennent conseil auprès de cet organisme. Les chiffres évoqués ci-dessous sont généraux, et à des fins purement statistiques.

	2019	2020	2021
Nombre d'échanges	35	32	14
Nombre de bénéficiaires	21	18	10
Contacts pris par téléphone	97%	94%	93%
Répartition par sexe des appelants	Femmes : 81% Hommes : 19%	Femmes : 78% Hommes : 22%	Femmes : 67% Hommes : 33%
Répartition par catégorie d'emploi	100% employés	Employés : 12 Cadres : 5 NC : 1	Employés : 5 Cadres : 3 NC : 2
Répartition des appelants par situation professionnelle	67% en activité 33% en arrêt maladie	89% en activité 6% en arrêt maladie 5% NC	94% en activité 6% en arrêt maladie
Appels émis liés à des problématiques psychologiques	100%	100%	50%
Appels relevant de problématiques sociales	0%	0%	30%
Renseignements sur le dispositif	-	-	20%
De manière générale, ces appels sont liés aux :			
Problématiques professionnelles : appels relatifs au climat de travail, à la reconnaissance, au rôle, à la charge de travail, à la conciliation vie privée/vie pro, aux conditions matérielles, à l'évolution professionnelle....			
Problématiques personnelles : appels relatifs aux problèmes de couple, à la maladie (3 personnes).			

Source : Les Papillons Blancs de Roubaix-Tourcoing, extrait du rapport d'activité 2021

DOCUMENT RESSOURCE 1 – extrait du livre blanc du travail social - 2023

Jamais dans son histoire le secteur du travail social n'a connu une crise d'attractivité aussi intense. Les difficultés de recrutement sont majeures tant pour les employeurs que dans les écoles de formation. Cette tendance est à l'œuvre depuis longtemps mais elle s'est accélérée avec la crise sanitaire. Le travail social est aujourd'hui dans une situation de rupture.

71 % des établissements du secteur rencontrent des difficultés de recrutement, 30 000 postes seraient ainsi vacants dans le secteur. Cette situation conduit à une dégradation de la qualité des accompagnements malgré les besoins massifs de la population. Elle engendre un écart grandissant entre les principes ambitieux des politiques publiques et la réalité des conditions de travail dans le secteur, qui peuvent alors devenir insoutenables au quotidien et confrontent à la désillusion.

Le travail social est un investissement majeur pour le bon fonctionnement de notre société, avec aujourd'hui plus d'un million de professionnels qui interviennent quotidiennement auprès d'une large partie de la population.

Le travail social est indispensable pour la concrétisation de notre système de protection sociale et de solidarité. Ce sont les travailleurs et travailleuses sociaux qui le font exister, dans la proximité avec les personnes en situation de vulnérabilité.

Au-delà d'une marque d'estime, les métiers du travail social doivent être plus que jamais revalorisés. C'est le moment d'affirmer leur valeur avec des mesures qui redonnent du sens et les inscrivent dans un projet ambitieux en faveur des personnes accompagnées.

Source : Livre blanc du travail social, Haut Conseil du Travail Social, 2023

DOCUMENT RESSOURCE 2 - Dix questions sur l'absentéisme – ANACT-ARACT

(...)

1/ De quoi parle-t-on ? Quelles sont les conséquences de l'absentéisme dans l'entreprise ?

L'absentéisme est une réalité qui concerne de nombreuses entreprises, tous secteurs économiques confondus. Apprécié au moyen des indicateurs de gestion des ressources humaines, il doit constituer un signal d'alerte pour tous les acteurs de l'entreprise. Mais l'analyse de ses causes reste délicate, alors qu'elle détermine la pertinence des solutions à mettre en œuvre. Le phénomène de l'absentéisme relève avant tout des réalités du travail, de son organisation concrète, et de la façon dont il est managé. Comprendre ses caractéristiques et ses manifestations – au plus près du terrain - permet d'agir efficacement sur les mécanismes qui conduisent un salarié à s'absenter.

Les problèmes générés par l'absentéisme sont variés : la productivité et la performance de l'entreprise peuvent en souffrir (retard, problèmes de qualité, mauvais service au client), et les indicateurs sanitaires et sociaux peuvent se dégrader (par exemple, dans la gestion du personnel sous la contrainte d'une production en flux tendu).(…)

Si l'absentéisme génère fréquemment des désorganisations et des dysfonctionnements, il est aussi un révélateur de l'état de santé des salariés et de l'impact des conditions de travail sur celui-ci.

Les causes de l'absentéisme sont multiples selon les entreprises et la nature de l'activité. Certes, il y a l'impact direct de mauvaises conditions de travail, mais d'autres facteurs peuvent exercer un rôle prépondérant : dégradation du climat social, absence de perspectives professionnelles, vieillissement de la population salariée, etc. Il importe alors de faire un diagnostic précis de ces facteurs qui sont toujours spécifiques à une entreprise. Il est aussi essentiel de faire de l'absentéisme un objet commun de préoccupation entre les acteurs. C'est à cette condition qu'il devient possible de le prévenir et de le réduire. (...)

Source : les auteurs

Tournez la page S.V.P.

DOCUMENT RESSOURCE 3 : L'influence du sens du travail sur l'absentéisme pour maladie

[...] La psychodynamique permet de distinguer trois dimensions du sens intrinsèque du travail : « le sens par rapport à une finalité à atteindre dans le monde objectif ; le sens de ces activités par rapport à des valeurs dans le monde social ; le sens, enfin, par rapport à l'accomplissement de soi dans le monde subjectif » (Dejours, 1993). Les deux premières concernent la transformation du monde extérieur – le « monde objectif », où se concrétise un produit, un service ; le « monde social », où des jugements sont portés sur l'activité réalisée ; la troisième renvoie à la transformation de soi.

La finalité du travail renvoie à son impact sur le monde extérieur (le « service aux autres » dans les termes de Lips-Wiersma et Wright, 2012). Le travailleur éprouve le sentiment que son travail a du sens, il ressent un « jugement d'utilité » (Dejours, 2016) quand il voit que le produit concret de son travail permet de satisfaire les besoins de ses destinataires. On n'est pas très éloigné du concept de « vocation » (calling), du moins quand il est défini comme « la conviction que le travail contribue au plus grand bien et rend le monde meilleur » (Wrzesniewski et alii, 1997 ; Steger et Dik, 2009), ou bien du concept de « mission » (Bénabou, Tirole, 2003). Dans cette optique, c'est le sentiment de transformer positivement le monde qui peut conférer du sens au travail (Arnoux-Nicolas et alii, 2017). Le sentiment d'utilité n'est pas assimilable à la reconnaissance : beaucoup de salariés estiment faire un travail utile mais souffrent d'une faible reconnaissance, comme par exemple les salariés dits « invisibles » (Coutrot, 2018), surreprésentés dans les métiers d'assistantes maternelles, de coiffeuses, d'aides à domicile...

Toutefois – c'est la seconde dimension -, le jugement d'utilité ne suffit pas si le travail concret occasionne des effets secondaires indésirables : le travail n'a pas de sens s'il contrevient à des « valeurs dans le monde social » (Dejours, 1993), autrement dit s'il soulève des conflits éthiques. Dans certaines situations, la manière dont le management organise la production pour maximiser le profit tout en satisfaisant les clients ou usagers vient heurter des normes professionnelles : les salariés sont alors empêchés de ressentir « la fierté du travail bien fait », la reconnaissance de la qualité du travail, le « jugement de beauté » (Dejours, 2016). La prescription faisant prédominer le travail abstrait peut aussi favoriser la violation de normes éthiques au cours du travail, portant ainsi préjudice à des tiers ou à la nature.

[...] La troisième dimension du sens concerne la manière dont le travail transforme le travailleur lui-même. Afin de réaliser ses tâches, il doit mobiliser sa subjectivité et son intelligence pour faire face aux imprévus qui débordent les ordres et procédures prescrites par le management. Le déploiement de ce « travail vivant » (Henry, 1990 ; Dejours, 2016) est source de développement des capacités d'action et de construction de la santé psychique (« accomplissement de soi » (Dejours, 1993)) ou « expression du plein potentiel » (Lips-Wiersma & Wright, 2012) : « surmonter la difficulté de la tâche, c'est sortir victorieux et renforcé de la confrontation avec la résistance du réel ; cela signifie, à la fois, augmenter les pouvoirs d'action, de perception et de sensibilité de la personne, et ainsi accroître le sentiment d'identité psychique qui en résulte, en tant que maîtrise de son pouvoir vital » (Dejours et al., 2018, p. 90).

C'est pourquoi l'organisation du travail est déterminante pour que celui-ci ait du sens : « le niveau de compétence requis pour le poste, les différentes capacités qui doivent y être exercées, le potentiel de développement de ces capacités et l'acquisition de nouvelles compétences par le travail, la possibilité de développement personnel, d'expression de soi, et l'exercice de son pouvoir de jugement, tous ces éléments contribuent à la qualité du travail d'une manière qui le rend plus ou moins signifiant (meaningful) ou épanouissant pour le travailleur » (Dejours et al., 2018, pp. 59-60). A contrario, par le biais des outils technologiques et gestionnaires visant à standardiser les tâches et normaliser les rendements financiers, « la subjectivité – le travail vivant – se trouve progressivement éliminée du procès réel de la production tandis que la part en lui du dispositif instrumental objectif ne cesse de grandir » (Henry, 1990, p.161 ; cité in Cukier, 2017) [...].

Source : Extrait d'un document d'études de la Dares, Août 2021, n°249, *Quand le travail perd son sens*, L'influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme pour maladie : une analyse longitudinale avec l'enquête, Thomas Coutrot et Coralie Perez

DOCUMENT RESSOURCE 4 – Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)

La mise en place du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) est une obligation qui incombe à tout employeur, elle consiste à retranscrire et mettre à jour dans un « document unique » les résultats de l'évaluation des risques professionnels. Cette obligation, inscrite dans le Code du Travail, s'applique à toutes les structures employant des salariés, sans seuils d'effectifs minimaux.

Elle concerne :

- tous les salariés, y compris les travailleurs temporaires, en CDD, ou les stagiaires ;
- les travailleurs handicapés d'ESAT;
- les salariés d'autres entreprises présents sur le site (intérimaires, sous-traitants, travailleur mis à disposition, prestataires...).

Quelles étapes pour réaliser et faire vivre le DUERP

La démarche d'évaluation et de prévention des risques professionnels est un processus continu pour lequel nous préconisons une approche en quatre grandes étapes : (...)

1. évaluer les risques professionnels ;
2. formaliser le DUERP ;
3. définir et mettre en œuvre le programme d'actions
4. suivre la démarche dans le temps (...)

Comprendre le lien entre travail et santé : Un exemple dans le MAS « L'ensoleillée »

L'AMP¹⁰ assure la prise en charge d'un résident très dépendant. Elle l'installe et tente de le redresser sur son fauteuil.

N'y parvenant pas seule, elle fait appel à une collègue pour soulever et « caler le bénéficiaire au fond du fauteuil », comme elle dit.

Une fois le résident installé, l'AMP s'assoit derrière le fauteuil et tire deux sangles permettant au résident d'éviter de glisser en avant. Au total, cette action a duré 15 minutes.



¹⁰ Aide médico psychologique

Unité de travail concernée	Salariés concernés	Modalités d'exposition aux risques	Moyens de protection et de prévention actuels	Risques identifiés
Unités d'hébergement	AMP	Prise en charge de résidents lourdement dépendants avec de fortes contraintes de temps	Matériel d'aide aux manutentions + formations	TMS RPS
		Situations de fatigue liée à une vigilance continue	RAS	Fatigue, usure professionnelle Risques associés : AT, RPS, TMS
		Atteintes physiques liées à la prise en charge des usagers à un rythme soutenu	RAS	Accidents du travail TMS
		Prise en charge des résidents avec du matériel inadapté (fauteuils) Insatisfaction sur le travail réalisé	Binômes Echanges en réunions d'équipes	Usure professionnelle, RPS
		Isolement des salariés dans de nombreux moments de la prise en charge	RAS	RPS Accidents du travail
		Tensions avec les familles des résidents	Echanges en réunions d'équipes	RPS
		Isolement et alourdissement de la charge de travail en cas d'absences et/ou de remplacements par des débutants	RAS	RPS Accidents du travail

Source : Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), de l'obligation à sa mise en œuvre, fiches pratiques – CHORUM, groupe VYV

DOCUMENT RESSOURCE 5 – Ce que ChatGPT fait à l'enseignement, à la recherche et aux organisations

Le buzz médiatique récent autour de l'intelligence artificielle (IA) générative comme ChatGPT (robot conversationnel d'OpenAI) ou ses concurrents (ex. Bard de Google) illustre parfaitement les enjeux associés à l'IA dans l'enseignement, la recherche et les organisations. L'usage des machines intelligentes constitue un défi économique (en termes de flexibilité, de simplification ou d'ergonomie) et un défi sociétal (en termes de sécurité et de transparence) (Dimitropoulos *et al.*, 2021). Ces objets intelligents génèrent des fantasmes, des peurs, des controverses, [...].

De nombreuses théories en gestion comme la théorie de l'acceptation de la technologie (Davis, 1989), les interactions homme-machine (Card *et al.*, 1983) ou encore la dualité des technologies (Orlikowski et Robey, 1991) constituent des cadres d'analyse pertinents de l'IA en général. L'interaction homme-machine est par exemple analysée sous l'angle de l'anthropomorphisation (représentation ou conception d'un être non humain ou une chose, ici l'IA, sous la forme ou avec les traits d'un être humain). Selon la théorie dite de la « vallée de l'inquiétante étrangeté » (*uncanny valley*, Mori, 1970), l'individu apprécie les caractéristiques humaines d'une IA (ex. robot) jusqu'à un seuil à partir duquel cette apparence humaine crée un malaise et un sentiment d'inconfort et donc un rejet de l'outil.

L'IA générative ne déroge pas à cette règle. Elle désigne un type d'intelligence artificielle capable de créer du contenu (ex. le mémoire d'un étudiant, un article de presse, un film) et de proposer des idées, sous de multiples formats (ex. textes, images, vidéos, musique, etc.). [...].

Dans la recherche, l'IA générative comme ChatGPT fait le travail que le chercheur est censé faire en utilisant des données massives, et peut par exemple faire une revue de la littérature en un temps record. [...]. L'IA générative permet ainsi de gagner un temps inestimable pour des chercheurs souvent impliqués dans de nombreux projets de recherche, activités pédagogiques et administratives. Se pose cependant avec un outil

comme ChatGPT la question du plagiat incontrôlé (authenticité des sources). En effet, contrairement à ce qu'on pourrait penser ChatGPT n'est pas intelligent, il n'est pas doté de créativité ni d'esprit analytique. [...].

Dans l'enseignement, ChatGPT (version 4) peut rédiger sur demande une dissertation, traiter un sujet d'exposé, écrire un mémoire, etc. C'est donc le principe même de l'évaluation et du contrôle de la connaissance qui est largement remis en cause. L'usage de ChatGPT renvoie également à la thématique du remplacement de l'enseignant par une IA car ChatGPT est un mentor, un pédagogue qui apporte des réponses en un temps record sur une infinité de sujets aux étudiants. [...].

[...] Malgré toutes les menaces que ChatGPT fait peser sur l'enseignement, la recherche et les organisations, il semble difficile, voire impossible, d'interdire son usage. [...]. Face à une technologie émergente, les peurs et les résistances au changement ont toujours existé. La réaction salutaire réside, à notre sens, dans l'adaptation et l'accompagnement pour un usage raisonné et raisonnable de toute IA comme ChatGPT. Cela est d'autant plus vrai que ChatGPT comporte des atouts objectifs dans l'aide à la décision. [...].

Source : Extrait de la RFG, revue française de gestion, Mbaye Fall Diallo, 25/10/2023, « Ce que ChatGPT fait à l'enseignement, à la recherche et aux organisations »

DOCUMENT RESSOURCE 6 – Dispositifs favorisant l'argumentation – le débat

[...] Une des missions de l'école est de développer les capacités argumentatives des élèves et pallier les éventuelles inégalités dans le but de former de futurs citoyens aptes à jouer un rôle au sein de la société. Dolz, Rey et Surian contribuent depuis une vingtaine d'années à élaborer et expérimenter des outils d'enseignement au sein de séances didactiques, en particulier avec la pratique du débat oral, considéré comme un lieu de construction et de partage de valeurs. Les chercheurs ont précédemment montré que la pratique du débat favorise l'apprentissage et la gestion de prise de parole ainsi que l'intériorisation des processus de dialogue et de confrontation publics (Dolz, Rey & Surian, 2004).

[...] Le débat régulé est géré par un modérateur qui structure le déroulement de la situation, en mettant en évidence la position des différents débatteurs, en leur facilitant les échanges, et dans certains cas en essayant d'arbitrer les conflits pour peut-être concilier les positions opposées. C'est également le rôle du modérateur de problématiser et de présenter la question à traiter. La participation du modérateur ne doit cependant pas empêcher les confrontations des points de vue qui permettent la construction conjointe d'une réponse complexe (idéalement les réflexions des uns enrichissent les points de vue des autres et vice-versa, voir Dolz, Rey & Surian, 2004).

[...] La pratique du débat fait appel à des capacités linguistiques (reformulation, concession, réfutation, intégration), cognitives (stratégies argumentatives, pensée critique, prise de position) et sociales (analyse du contexte de production et de réception du discours).

[...] Néanmoins, l'organisation des moments d'argumentation n'est pas chose aisée. Plusieurs obstacles se dressent lors de sa mise en œuvre : des obstacles d'ordre sociolinguistique (rôles locutoires de chacun selon une conception souvent élitiste de la communication scolaire), d'ordre pédagogique (le questionnement est l'apanage de celui qui sait, le maître en l'occurrence) et d'ordre didactique (acquisition du langage centrée sur l'interaction avec le modèle langagier du maître). Pour surmonter ces obstacles l'enseignant doit s'assurer que tous les élèves ont droit à la parole, et la prennent, il doit conserver une neutralité cognitive (les élèves ne doivent pas répondre en pensant à ce qu'attend l'enseignant), il ne doit pas concevoir l'oral comme répondant aux mêmes règles que l'écrit (ce qui inciterait les élèves à être plus attentifs à la forme de leur message qu'à leur contenu, voir Weisser, 2003) [...].

Source : Dossier de veille de l'Institut français de l'éducation : Développer l'esprit critique par l'argumentation : de l'élève au citoyen, n°108, février 2016.

DOCUMENT RESSOURCE 7 – Extrait de programme sur l’enseignement spécifique de ressources humaines et communication en classe de terminale STMG

Thème 2 : Des facteurs de motivation et de satisfaction : qualité de vie au travail et rémunération

Les conditions de travail dans les organisations se sont progressivement fortement améliorées grâce à une évolution des préoccupations sociales et du cadre juridique. Elles intègrent des dimensions variées de l’activité de travail et de ses contreparties : conditions matérielles de travail, santé et sécurité des travailleurs, organisation, durée et horaires du travail, rémunération.

L’objectif de ce thème est de montrer en quoi les conditions de travail sont à la fois source de motivation, voire de bien-être au travail, et contribuent à un accroissement de la performance sociale, organisationnelle, mais aussi économique de l’organisation.

En lien avec les notions relatives au coût du travail, étudiées en sciences de gestion et numérique en classe de première (thème 1 – De l’individu à l’acteur) et à partir, notamment, de l’étude de l’évolution historique et juridique des conditions de travail, de l’observation de séquences vidéo et de récits, d’analyse d’indicateurs sociaux et de bulletins de paie ainsi que d’une familiarisation avec la documentation à caractère juridique, l’élève est capable :

- de caractériser la qualité de vie au travail dans le cadre de la responsabilité sociétale de l’organisation (RSE) ;
- d’apprécier la qualité de vie au travail dans l’organisation et ses effets sur la motivation des individus ;
- de rechercher des mesures simples, de nature ergonomique, pour améliorer un poste de travail ;
- d’identifier les situations de travail à risque (souffrance au travail, risques psychosociaux, harcèlement) et d’analyser les indicateurs les mesurant ;
- de proposer des actions de prévention et de remédiation répondant aux obligations de l’employeur en matière de santé et de sécurité au travail (évaluation des risques, actions de prévention, aménagement des locaux, équipements) ;
- de décrire les mécanismes de base du régime général de la sécurité sociale (notamment la prise en charge des accidents du travail et des maladies professionnelles) et de montrer en quoi les régimes complémentaires de santé constituent un levier d’attractivité pour l’organisation ;
- de repérer les différentes formes de rémunération (collective, individualisée) et d’en identifier les effets sur la satisfaction des salariés, l’attractivité et la performance de l’organisation.

<p>2.2. Les obligations en matière de santé et de sécurité au travail constituent-elles des atouts pour l'organisation ?</p>	<p>La santé et la sécurité : cadre juridique, accidents du travail, maladies professionnelles.</p> <p>Souffrance au travail et risques psychosociaux, troubles musculo-squelettiques (TMS). Indicateurs sociaux.</p> <p>Harcèlement.</p> <p>Protection sociale, complémentaire santé.</p>	<p>La prévention en matière de santé et de sécurité des travailleurs constitue une obligation qui s'impose aux employeurs. Cette obligation, renforcée au fil du temps, porte sur des risques générateurs de souffrance au travail. Elle est à la fois source d'exigences et de contraintes pour l'employeur, mais peut aussi être facteur de progrès pour l'organisation, tant du point de vue de la protection de l'individu que de la performance de l'organisation, notamment par la réduction des coûts cachés qu'elle entraîne.</p> <p>L'organisation est donc particulièrement attachée à suivre quelques indicateurs de gestion sociale, tels que les taux d'absentéisme, de rotation du personnel, d'accidents du travail et de maladies professionnelles (risques psychosociaux et TMS), et à interpréter leur évolution. Des situations de harcèlement au travail sont évoquées, leur prévention est abordée.</p> <p><i>Le recours à un outil numérique de type tableur sera particulièrement pertinent pour mener cette analyse.</i></p> <p>Cette prise en compte croissante de la santé au travail se traduit dans le mécanisme de reconnaissance et de prise en charge des accidents du travail et des maladies professionnelles, mais également dans le système de protection sociale global que l'organisation peut compléter et valoriser comme élément de son attractivité.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------