

Table des matières

1.	Introduction	1
1.1	Cadre de recherche	1
1.1.1	Illustration	1
1.1.2	Thématique traitée	1
1.1.3	Intérêt présenté par la recherche	1
1.2	Problématique	2
1.2.1	Question de départ	2
1.2.2	Précisions, limites posées par la recherche	2
1.2.3	Objectifs de la recherche	3
1.3	Cadre théorique et contexte professionnel	3
1.3.1	Cadre théorique	3
1.3.2	Contexte professionnel	6
1.4	Cadre d'analyse	6
1.4.1	Terrain de recherche et échantillon retenu	6
1.4.2	Méthode de recherche	7
1.4.3	Méthodes de recueil des données et résultats de l'investigation	7
2.	Développement	8
2.1	Introduction et annonce des chapitres développés	8
2.1.1	Les interviews	8
2.1.2	Les questionnaires	8
2.2	Présentation des données	9
2.2.1	Première partie	10
2.2.2	Deuxième partie	12
2.2.3	Troisième partie	16
2.2.4	Quatrième partie	19
2.3	Analyse et discussion des résultats obtenus	22
3.	Conclusion	23
3.1	Résumé et synthèse de la recherche	23
3.2	Limites du travail	24
3.3	Perspectives et pistes d'action professionnelles	25
3.4	Remarques finales	26
4.	Bibliographie	28
5.	Annexes	
I.	Annexe : Guide d'entretien	
II.	Annexe : Questionnaire	
III.	Annexe : Grille de dépouillement des interviews Polyval	
IV.	Annexe : Grille d'analyse Afiro	
V.	Annexe : Grille d'analyse de l'ensemble des institutions interrogées	

1. Introduction

Tout d'abord, j'introduis la thématique traitée de manière générale en la remettant dans le contexte professionnel dans lequel exerce le MSP. Puis j'explique brièvement cette problématique à laquelle le MSP est confronté chaque jour. J'aborde ensuite le thème de façon plus spécifique et ses buts en exposant l'intérêt que présente ma recherche, que ce soit personnellement ou pour les lecteurs potentiels.

1.1 Cadre de recherche

1.1.1 Illustration

Dans ce travail, j'aborde la thématique de la conciliation entre accompagnement et production pour le MSP. C'est un point qui a toujours été au cœur du travail et des préoccupations du MSP au quotidien dans les ateliers protégés. Dans la situation actuelle, l'aspect économique prend toujours de plus en plus d'importance. Le travail social n'échappe pas à cette tendance. Les subventions se réduisant d'années en années dans les institutions, les ateliers de production se doivent de réaliser plus de chiffre d'affaires. D'une part pour occuper toutes les personnes accueillies et qui ont tendance à augmenter. Et d'autre part pour assurer une certaine rentabilité dans l'institution et ainsi aux ateliers de pouvoir continuer à vivre. La concurrence avec les entreprises présentes sur le marché, à l'étranger également, est de plus en plus ardue. Les MSP se doivent d'être compétitifs. De ce fait, ils doivent faire face à des exigences client toujours plus grandes et ceci avec des personnes en difficulté. Il faut faire preuve d'une très grande flexibilité, de rapidité et d'une grande diversité dans les commandes à réaliser.

Cette réalité n'est bien sûr pas perçue partout de la même façon au sein de l'ensemble des contextes professionnels du MSP. Cependant, le champ spécifique des ateliers protégés de production à vocation industrielle est tout particulièrement concerné par cette thématique. La question de l'intégration sociale et professionnelle, voire de l'insertion dans le 1^{er} marché, est très liée et fait aussi partie de la mission des institutions interrogées. Le maître socioprofessionnel doit donc sans cesse naviguer entre ces deux pôles. Il a une mission d'accompagnement et de production qu'il se doit au mieux de gérer afin d'être en cohérence avec la mission de son institution. Dans le chapitre suivant, j'expose de manière générale la thématique traitée.

1.1.2 Thématique traitée

Mon travail de mémoire s'axe donc autour de la problématique entre l'accompagnement social des personnes en difficulté et la production. Dans cette optique, j'aborde le développement des concepts théoriques de quatre aspects importants qui ont guidé ma recherche : l'accompagnement social, la production, le management des entreprises sociales et le plan d'études cadre MSP (PEC). Par la suite, j'ai mené une enquête de terrain afin de mieux comprendre comment ces deux aspects sont perçus par les maîtres socioprofessionnels travaillant au sein d'ateliers de production, de cerner aussi quelles sont les tensions, contraintes liées à cette problématique et de toucher aux représentations de ce phénomène au sein des ateliers productifs. Une partie de la recherche concerne les différentes stratégies et outils mis en place par les maîtres socioprofessionnels dans leurs contextes professionnels respectifs afin de trouver la meilleure alchimie face à cette problématique. J'évoque également de manière générale l'évolution future de la profession, les défis et perspectives qui seront présents dans le futur, selon les témoignages recueillis.

1.1.3 Intérêt présenté par la recherche

Ma recherche part d'une réflexion personnelle dans laquelle je constate que je suis souvent trop dans la production et pas assez dans le « social » surtout dans le contexte de travail industriel dans

lequel je travaille actuellement. Je perçois également les difficultés de tous mes collègues, qui sont la réalité de nombreux professionnels, d'arriver à concilier accompagnement social des collaborateurs¹ et gestion de la production en atelier. La pression et les exigences économiques touchent de plus en plus les ateliers protégés aujourd'hui. Il n'est pas toujours facile de trouver un équilibre adéquat entre le temps que le MSP peut consacrer à la prise en charge des personnes qu'il accompagne et toute la gestion de la production et les exigences qui lui sont imposées. A travers des témoignages de MSP confrontés au quotidien à cette réalité, j'explore les différentes approches mises en place pour faire face à cette tension, dans cinq institutions accueillant des publics divers. L'intérêt est d'ensuite pouvoir comparer les stratégies mises en place. C'est aussi un outil pratique pour tous les lecteurs intéressés et touchés par cette réalité afin de leur donner des solutions concrètes, simples et qu'ils peuvent transférer dans leurs contextes professionnels. Personnellement, il a comme objectif de me permettre une profonde réflexion sur cette thématique, de me remettre en question sur ma façon de travailler, ma posture de MSP, mais aussi de répondre concrètement à mes interrogations afin que je puisse adapter mon savoir-faire et savoir-être et trouver l'équilibre optimal dans mon travail entre la mission sociale et économique de mon entreprise.

1.2 Problématique

Dans ce chapitre, j'explique tout d'abord la réflexion qui m'a amené à la question de départ, puis les limites et précisions que j'ai posées par rapport à ma recherche. Dans un dernier temps, les objectifs théoriques et pratiques de ma recherche sont mis en évidence. Ils seront développés par la suite.

1.2.1 Question de départ

Lors de ma réflexion de départ, mon questionnement était le suivant : Comment le MSP fait-il pour trouver un équilibre entre accompagnement et production ? Dans des ateliers productifs, comment fait-il pour assurer la partie sociale tout en respectant les impératifs de la production ? A la suite de ce questionnement, j'ai déterminé ma question de départ, qui est la suivante :

L'accompagnement social et la production avec des personnes en difficulté : conciliation possible ?

1.2.2 Précisions, limites posées par la recherche

Ma recherche s'axe sur un champ d'action spécifique au métier de maître socioprofessionnel, qui est celui des ateliers protégés de production à vocation industrielle. Elle regroupe les avis de MSP travaillant dans cinq institutions vaudoises et donne donc un certain aperçu de cette réalité dans le canton. Toutefois, elle n'a aucunement la prétention de donner une vision complète sur cette problématique, ma recherche se basant uniquement sur les résultats de cinq institutions et non sur l'ensemble des institutions comportant des ateliers de production. J'ai également choisi de porter mon regard sur le point de vue du maître socioprofessionnel. Sur cette thématique, l'opinion d'autres professionnels ou des personnes en situation de handicap auraient lui aussi pu être tout à fait pertinent et m'aurais permis d'aborder ce problème sous un autre angle.

Les indicateurs qui ont servis de base à la création de mes deux outils d'investigation découlent d'une réflexion personnelle. Par conséquent, il se peut que des éléments importants et tout à fait pertinents ne figurent pas à la base de ma recherche. Ils ont évidemment une influence sur les données récoltées et donc les résultats obtenus. Mon analyse se base aussi sur les témoignages de certains collègues à Polyval, ce qui peut aussi en partie biaiser les résultats du fait de ma proximité professionnelle avec eux. J'ai procédé à l'aide de questionnaires et d'interviews laissant une certaine liberté

¹ Dans cette recherche, le mot « collaborateur » désigne les personnes en difficulté travaillant dans les ateliers.

de réponse, ce qui peut constituer un apport positif mais aussi orienter les résultats en raison de l'interprétation que j'en ai fait par la suite.

1.2.3 Objectifs de la recherche

Théoriques

Définir le terme d'accompagnement social et ses différentes facettes

Définir le terme de production

Expliciter le concept de management d'entreprise au sein des entreprises sociales interrogées

Définir le cahier des charges du MSP dans les ateliers protégés de production

Pratiques

Expliciter précisément les différentes parties de l'accompagnement social effectué au sein des institutions interrogées

Expliciter précisément les différentes parties de la production et les contraintes liées à celles-ci au sein des institutions interrogées

Récolter les avis des MSP sur leurs représentations de cette problématique et les différents méthodes et outils qu'ils mettent déjà en place au quotidien

Présenter une vision précise des représentations et stratégies mises en place face à ce problème par les maîtres socioprofessionnels au sein des ateliers productifs de cinq institutions vaudoises

1.3 Cadre théorique et contexte professionnel

1.3.1 Cadre théorique

Dans ce chapitre, je vais développer certains mots clés qui ont guidé ma recherche. Je vais m'appuyer sur des concepts théoriques et/ou institutionnels afin de pouvoir faire des liens avec ma recherche. Dans un second temps, je présente le contexte professionnel à Polyval, dans lequel j'ai exercé d'août 2014 à juillet 2015.

Accompagnement social

L'accompagnement social est une fonction essentielle du travail de maître socioprofessionnel. B. Bouquet et C. Garcette (<http://www.travail-social.com/L-accompagnement-une-fonction-du>) l'a définisse de cette façon :

l'accompagnement social vise à aider les personnes en difficulté à résoudre les problèmes générés par des situations d'exclusion, et à établir avec elles une relation d'écoute, de soutien, de conseil et d'entraide, dans une relation de solidarité, de réciprocité et d'engagement de part et d'autre.

Dans cette recherche, nous verrons par la suite que la partie accompagnement social est en lien très étroit avec la production. En effet, que ce soit dans la mise en place de projets adaptés aux personnes pour leur permettre d'évoluer ou dans le développement de compétences, on retrouve ces deux pôles du métier de MSP. Pour mettre en lien les concepts théoriques et l'accompagnement tel que je le vois au quotidien, je me suis basé sur le concept du Guide à l'intention des équipes de terrain de Handicap International et aux acteurs sociaux, édité en 2009 (http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/GuideASPFRBD.pdf). Dans celui, l'accompagnement social est défini ainsi :

L'accompagnement social vise à l'insertion et à l'intégration des personnes en situation de handicap. L'organisation de leur projet de vie tient à la représentation qu'elles se font de la société (son fonctionnement, ses règles et ses valeurs) et aux limites qu'elles s'imposent à partir de leur éducation et de leur histoire.»

Il comporte 3 dimensions :

- Une dimension relationnelle (être avec): c'est la qualité de la relation (connaissance et respect mutuel) qui déterminera en grande partie la réussite d'une action.
- Une dimension de changement et de déplacement vers une situation nouvelle (et meilleure).

L'accompagnateur est:

- Devant, pour impulser, mais pas trop car souvent les personnes «courent »derrière les intervenants sociaux.
- A côté, pour partager, co-construire et négocier.
- Derrière, pour laisser la personne faire son chemin mais aussi soutenir et «ramasser» ou «pousser» en cas d'échec et de fatigue.
- Une dimension temporelle : l'accompagnement social a un début et une fin qui doivent être déterminés en accord avec la personne. Il doit respecter le cadre d'intervention (durée du programme) mais aussi le rythme fixé par la personne. Les objectifs à atteindre et leur planification aideront à organiser le temps. Un accompagnement ne doit jamais durer trop longtemps, il est alors le signe de l'interdépendance entre l'intervenant et la personne aidée.

Dans la partie relationnelle, on retrouve tout ce qui touche à l'écoute de la personne et de ses besoins, souhaits en termes de formation, apprentissage pour évoluer. La mise en place de projets personnalisés vise à une amélioration de la situation de départ dans le temps. Enfin, la dimension temporelle est également présente puisque les objectifs, projets fixés avec la personne sont inscrits sur une durée déterminée. On retrouve bien ces trois dimensions dans la mission de chaque institution interrogée dans cette recherche.

Production

De façon simple, le mot production désigne « un processus de transformation de ressources dans le but de créer des biens et des services » (<http://www.maxicours.com/se/fiche/3/2/182932.html>). Dans les institutions interrogées, on voit que la production est un facteur essentiel dans la mission qui leur est confiée. A Polyval, celle-ci est primordiale puisque nous sommes subventionnés à un tiers par l'Etat et que les deux tiers restants doivent être couverts par le chiffre d'affaires de nos ateliers. Selon le public accueilli et les exigences économiques, l'importance de la production peut fluctuer mais elle reste bien présente puisqu'elle assure une certaine rentabilité aux institutions.

Selon une définition tiré du Guide d'économie Trader Finance (<http://economie.trader-finance.fr/production>), la production désigne une activité économique socialement organisée qui consiste en l'obtention de biens et de services destinés à la satisfaction directe ou indirecte des besoins par la transformation de biens intermédiaires (matières premières, produits semi-ouvrés) au moyen d'un certain nombre de ressources (énergie) en combinant capital et travail (« producteurs »), et donnant lieu à un revenu en contrepartie. Cette définition correspond bien à la réalité des institu-

tions interrogées. Dans celles-ci, la production est de type industriel puisque les mandats accordés sont régulièrement fournis par des entreprises actives dans l'économie ordinaire.

Management d'entreprises sociales

Pour développer ce mot-clé, je me suis basé sur les concepts des différentes institutions interrogées lors de cette recherche. Dans chacune de celle-ci, la mission a deux orientations principales : l'insertion (intégration) professionnelle et sociale. Ces deux éléments sont bien entendu adaptés selon les structures et la population accueillie. Ainsi, à Polyval, on parle de « permettre à la personne au bénéfice d'une prestation de l'Assurance invalidité ou en grandes difficultés sociales d'améliorer son autonomie par un travail et un environnement adaptés, d'être ainsi intégrée dans un monde du travail et dans la société » (<http://www.polyval.ch/presentation/la-fondation-polyval.html>). Chez Afiro, la mission auprès des jeunes en difficulté s'articule « à travers la réadaptation et la formation professionnelle d'une part et l'emploi adapté d'autre part, elle propose un accompagnement spécialisé adapté aux capacités et aux besoins des personnes. Elle favorise le développement de leur identité et de leur projet professionnel à travers la valorisation de leur potentiel » (<http://www.afiro.ch/index.php/association/mission>). Au Bureau Vaudois des Adresses (BVA), le concept est divisé en 4 lignes directrices : « la dimension humaine, la dimension structurelle, la dimension organisationnelle, la dimension relationnelle » (www.bva.ch/page.php?id=122).

Cahier des charges du MSP (PEC)

Au quotidien, le MSP doit être à même de trouver un juste équilibre entre accompagnement et production. Il est engagé auprès de publics très divers comme on peut le constater dans les institutions concernées par ma recherche. Dans celles-ci, le MSP peut avoir des actions différentes selon la mission de son entreprise. Pour détailler ces éléments, je me suis appuyé sur le plan d'études cadre (http://www.spas-edu.ch/files/PEC_MSP_v11_francais%20.pdf) du MSP qui dit ceci :

Le maître socioprofessionnel / la maîtresse socioprofessionnelle (ci-après désigné-e par le terme MSP qui s'applique indifféremment aux hommes et aux femmes) travaille auprès de personnes, qui, en raison de déficiences physiques, psychiques, intellectuelles ou sociales, sont exclues ou en risque d'exclusion du marché du travail. Il/elle vise, à travers une activité adaptée, l'amélioration des capacités et l'intégration optimale dans un atelier pour personnes handicapées ou inadaptées ou encore une insertion dans le marché ordinaire du travail. Le/la MSP intervient auprès de personnes en situation de handicap, de jeunes présentant des troubles du comportement ou en difficulté d'apprentissage, d'adultes en difficulté psychologique ou sociale, de demandeurs d'emploi, de personnes inadaptées ou déviantes. Le/la MSP est un acteur des métiers de la (ré)insertion et de la (ré)adaptation. Il/elle assure l'accueil dans un environnement de travail ainsi que l'accompagnement socioprofessionnel des personnes dont il/elle a la charge.

Son action vise à:

- fournir un cadre de travail adapté aux personnes accueillies
- mettre en place une pédagogie adaptée aux difficulté(s) rencontrée(s) par les apprenants
- développer les compétences et l'autonomie des usagers
- favoriser l'intégration professionnelle en milieu ordinaire de travail ou en milieu protégé.

Les activités du MSP se situent à l'intersection de 3 professions :

A. relevant du secteur professionnel (métier du monde du travail)

- B. relevant de l'enseignement et de la formation
- C. relevant du secteur social

La fonction relevant de l'enseignement et/ou de la formation est centrale dans le métier de MSP. Vu le grand nombre de publics différents auxquels le MSP peut être confronté, l'aspect pédagogique de la profession est très important. Les interventions pédagogiques et/ou formatives peuvent être très pointues ou au contraire de caractère très généralistes.

1.3.2 Contexte professionnel

Afin de situer ce travail dans un contexte professionnel, il me paraît essentiel d'illustrer la mission de la Fondation Polyval ainsi que le cadre de l'atelier dans lequel je travaille depuis août 2014.

Je travaille actuellement au sein de la Fondation Polyval à Cheseaux-sur-Lausanne (VD), une entreprise sociale à vocation industrielle composée d'ateliers de production.

Notre mission est de permettre à la personne au bénéfice d'une prestation de l'Assurance invalidité ou en grandes difficultés sociales, d'améliorer son autonomie par un travail et un environnement adaptés, et d'être ainsi intégrée dans le monde du travail et dans la société (<http://www.polyval.ch/presentation/la-fondation-polyval.html>).

La Fondation Polyval offre du travail rémunéré et adapté à l'état de santé et aux capacités individuelles des personnes au bénéfice d'une rente AI. Au sein de nos ateliers, nous offrons à leur intention un large éventail d'activités industrielles en sous-traitance et de production propre (<http://www.polyval.ch/presentation/engagement-social.html>)

J'accompagne au quotidien une vingtaine de personnes adultes, dont une grande partie à temps partiel, au sein d'un atelier Multiservices en étroite collaboration avec deux monitrices. Nous réalisons des travaux de conditionnement simples ou complexes avec un encadrement professionnel qui nous permet de produire des travaux de qualité dans les délais annoncés.

Le public cible de la Fondation Polyval se compose donc de femmes et d'hommes adultes de 18 à 65 ans au bénéfice de l'AI, en partie de culture et d'origine étrangères et présentant des problématiques diverses (physiques, psychiques, mentales, sensorielles, de dépendances). La plupart de ces personnes ont suivi des formations (CFC, AFP, Centre de formation Afiro) et ont donc de bonnes compétences professionnelles.

1.4 Cadre d'analyse

1.4.1 Terrain de recherche et échantillon retenu

Pour mon enquête de terrain, j'ai mené des entretiens avec 7 collègues MSP chez Polyval. Mon choix s'est tout fait en fonction de critères pratiques puisque les personnes interrogées travaillent sur place et sont disponibles si besoin de complément d'information. D'autres critères tels que le sexe, l'âge, le niveau de formation, le type d'atelier et l'expérience dans le métier ont été déterminants. Afin d'avoir un échantillon représentatif et qualitatif, mon choix s'est porté sur 4 hommes et 3 femmes. Tous les MSP interrogés ont entre 30 et 60 ans. Parmi ces personnes, quatre personnes sont formées, une est en formation et deux ne sont pas formées. Une personne est responsable d'un secteur (Multiservices) alors que les six autres sont responsables de leur atelier.

Pour la partie questionnaire, j'ai envoyé un questionnaire à remplir aux MSP d'Afiro Lausanne, de la Fondation BVA, des Ateliers de Réhabilitation du CHUV et de la Fondation Les Oliviers. Parmi ces ré-

ponses, il y a 8 femmes et 24 hommes, qui ont entre 25 et 61 ans. 8 personnes sont formées, 18 non formées, 5 en formation et une n'a pas répondu. Toutes ces personnes possèdent une formation de base, manuelle en grande majorité. Afin de garder le maximum d'anonymat pour toutes les personnes interrogées, aucun nom ne figure dans ce cas. Il me paraissait également plus pertinent d'afficher dans mon analyse des tendances par institutions plutôt que des commentaires récoltés lors du dépouillement.

1.4.2 Méthodes de recherche

Dans le cadre de ma recherche, j'ai choisi l'entretien semi-dirigé pour effectuer les interviews à Polyval. Les raisons qui m'ont poussé à faire ce choix sont diverses. La possibilité de choisir un type d'entretien qui puisse concilier moment de discussion « convivial » avec mes collègues MSP et tout de même orienté sur des questions pertinentes a été fondamental pour moi. J'ai été également attentif au fait de laisser une certaine liberté de parole à mes collègues tout en recadrant la discussion si nécessaire. J'ai choisi le questionnaire comme deuxième méthode de recherche. Cela m'a tout d'abord permis d'étendre ma recherche à d'autres institutions concernées par ma thématique et d'avoir une autre approche pour tenter de répondre à celle-ci. Des critères tels que la possibilité de transmettre par informatique ont aussi été déterminants dans ma décision.

1.4.3 Méthodes de recueil des données et résultats de l'investigation

Pour la partie interviews, j'avais fixé un nombre de neuf personnes au départ. Après réflexion, j'ai décidé de réduire cet échantillon puisque le choix de deux personnes ne me paraissait pas assez pertinent pour la suite de ma recherche. J'ai tout d'abord pris contact avec les moniteurs concernés pour leur demander leur accord et planifier avec eux des rendez-vous. J'ai ensuite réalisé les interviews à l'aide d'un guide d'entretien (voir chapitre 2.2.1). Ceux-ci ont tous été enregistrés afin de faciliter le dépouillement. En fin de compte, 7 MSP ont répondu à mes questions au sein de la Fondation Polyval. Les entretiens se sont déroulés dans nos locaux à Lausanne et ont duré entre 35 minutes et 1 heure.

Pour la partie questionnaire, j'ai pris contact avec les Ressources Humaines de chaque institution concernée pour leur faire part de ma recherche et leur demander leur accord quant au remplissage des questionnaires. Puis, je leur ai transmis un exemplaire du document afin qu'il puisse l'examiner et me donner leur accord. Chaque institution m'a donné un nombre approximatif de MSP intéressés à remplir le questionnaire. Suite à cela, j'ai convenu avec les personnes de contact d'un délai final pour le retour des questionnaires. Celles-ci se sont occupées de transmettre les documents à tous les MSP concernés. J'ai régulièrement fait le point de la situation afin de vérifier l'avancement des remplissages. J'avais également au préalable donné aux personnes de contact mon adresse email afin que les MSP puissent me retourner directement les documents remplis. Dans deux institutions, ce sont les personnes de contact qui se sont chargés de rappeler le délai aux MSP, de regrouper tous les questionnaires puis de me les renvoyer. A la Fondation Les Oliviers, les questionnaires m'ont été retournés en main propre par mon directeur de mémoire, Roger Chappot. Au final, 32 documents m'ont été retournés fin juillet.

J'ai rencontré une difficulté avec la Fondation BVA. En effet, celle-ci a tardé à répondre à ma demande. Pour cette raison, les MSP concernés n'ont ainsi pas eu autant de temps que dans les autres institutions pour remplir les documents. J'ai également eu de la difficulté lors de la réception de certains questionnaires en raison de leur format. En effet, deux institutions m'ont renvoyées les documents en format PDF. Lors de leurs impressions, ils étaient illisibles. J'ai par conséquent dû convertir certains au bon format afin de pouvoir les imprimer correctement et effectuer le dépouillement des données. Ceci m'a permis d'avoir l'ensemble des questionnaires en version papier, chose qui a facilité le dépouillement.

2. Développement

Dans ce chapitre, je vais en premier lieu expliquer le cheminement qui m'a permis de créer mes outils de recherche. Par la suite, je vais présenter la manière dont j'ai conduit le dépouillement puis l'analyse des données recueillies. Je vais détailler les résultats de mon analyse à l'aide de graphiques pour les questions fermées, et de synthèse avec les axes principaux pour les questions ouvertes. Pour terminer la partie développement, je vais expliquer les conclusions que j'ai tirées de cette analyse et mettre en évidence les points centraux à retenir.

2.1 Introduction

Lors de ma recherche, j'ai effectué des interviews de collègues MSP à la Fondation Polyval ainsi que l'envoi de questionnaires à remplir sur ma thématique. L'objectif général était d'avoir deux approches différentes de cette problématique, l'une à l'interne au sein des ateliers Polyval et l'autre dans des ateliers protégés similaires, c'est-à-dire de production et donc à vocation industrielle. Ceci m'a permis d'établir des comparaisons entre ces deux approches et de mettre en évidence les similitudes et différences de travail entre ces institutions.

2.1.1 Les interviews

Pour préparer mes entretiens, j'ai réalisé une grille d'entretien (voir annexe I). Je me suis inspiré d'un mémoire écrit en 2009 par Stéphanie Devayes dans le cadre de sa formation de MSP. La première partie comporte les informations personnelles sur la personne interrogée ainsi qu'une brève introduction de la thématique abordée. Dans la deuxième partie, la grille d'entretien comporte 4 thèmes principaux : 1) l'accompagnement social 2) la production 3) les outils, méthodes et stratégies 4) les représentations, visions, défis et perspectives. J'ai noté autour de ces 4 thèmes, de façon systémique, tous les indicateurs et axes pouvant être en lien. J'ai par la suite trié tous ces éléments pour ne garder que ceux-ci qui me paraissaient les plus pertinents pour répondre à ma question de départ. Ces mots ont également servi comme base pour la création des questions figurant dans le questionnaire puisque les sujets abordés dans les deux méthodes d'investigation sont exactement similaires.

En dessous de chaque thème principal figurent donc les mots clés retenus qui m'ont servi de fil rouge pour développer chaque thème. Ces mots ont aussi donné aux personnes interviewées quelques indications sur le déroulement de l'entretien et les sujets abordés.

2.1.2 Les questionnaires

Pour les questionnaires (voir annexe II), j'ai choisi de reprendre exactement la même base de questions que pour les entretiens. Pour ce faire, je me suis également inspiré du mémoire rédigé en 2010 par Noé Richard et Jacques-Alain Rossier lors de leur formation de MSP. Dans la première partie figure les données personnelles des personnes : sexe, date de naissance, type d'atelier, type de population, formation de base et niveau de formation MSP. Une brève introduction présente également ma thématique aux MSP. Afin d'avoir un questionnaire complet, j'ai décidé d'ajouter quelques questions dans chaque thème, soit pour introduire le thème ou pour faire le lien avec certaines questions. Ainsi, 21 questions font partie de mon questionnaire. Celles-ci sont réparties à partie plus ou moins égale entre questions avec réponses à choix multiples et questions ouvertes.

Pour chaque question fermée, j'ai effectué une réflexion afin de savoir quelles seraient les choix de réponses principaux à disposition des MSP concernés. Ces réponses ont également donné une certaine indication sur l'orientation des réponses à donner. J'ai bien entendu laissé la possibilité à la personne d'apporter des remarques/commentaires pour chacune de ces questions. Ceci a permis aux personnes de ne pas être restreint dans un choix de réponse défini mais de pouvoir s'exprimer plus largement. La phase de test a été importante afin de vérifier auprès de MSP volontaires si mon outil était adapté.

2.2 Présentation des données

Lors du dépouillement des données, j'ai retranscrit l'intégralité des interviews dans des grilles de dépouillement (voir annexe III). J'ai effectué une grille par institution en reprenant les 4 thèmes abordés. Chaque question (axe horizontal) et les initiales de chaque personne interviewée (axe vertical). Pour les questionnaires, j'ai également retranscrit l'intégralité des réponses dans des grilles de dépouillement similaires aux interviews et selon le même procédé.

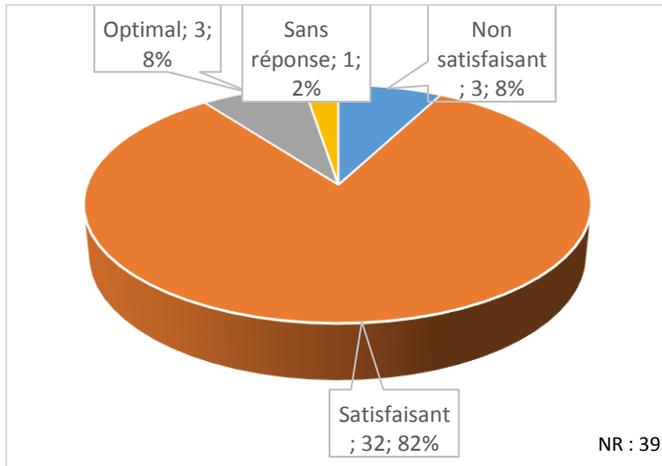
Pour effectuer l'analyse des résultats, j'ai tout d'abord divisé mon travail en deux parties : les questions fermées (Q1, 2, 3, 5, 6, 8, 11, 12) et les questions ouvertes (Q4, 7, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21) présentes dans le questionnaire. J'ai également créé une grille d'analyse pour chaque institution (voir annexe IV) en premier lieu, puis dans un deuxième temps une grille répertoriant les résultats par institutions ainsi qu'une synthèse globale (voir annexe V). Pour les questions fermées, j'ai commencé par effectuer les totaux de chaque réponse apportée sur les questionnaires, en premier par institution puis en général. J'ai ensuite reporté ces totaux dans une deuxième grille d'analyse puis ai fait une synthèse avec l'ensemble des résultats. Pour les questions ouvertes, j'ai commencé par mettre en évidence (en couleur) dans mes grilles de dépouillement les éléments de réponse qui me paraissaient pertinents pour chaque personne. J'ai ensuite regroupé ces éléments par thème pour chaque institution puis de façon globale (voir grille analyse). Je les ai ensuite reportés dans la deuxième grille d'analyse puis ai fait une synthèse générale en mettant les axes ou champs d'action principaux donnés par les MSP interviewés.

La présentation des données ci-dessous est effectuée dans l'ordre logique des questions, soit 1 à 21 et par thème, tel que présenté dans le questionnaire. Ceci dans le but de faciliter la lecture et de donner de la cohérence. Certains résultats sont donnés de façon synthétique. Pour plus de détails, il faut se référer aux annexes (grilles d'analyse). A la fin de chaque thème, une synthèse présente les éléments principaux retenus. Une synthèse globale à la fin de l'analyse reprend l'ensemble des réponses apportées. Il est important de souligner que chaque question fermée est représentée dans l'analyse par un graphique et chaque question ouverte par une synthèse déclinée en axes d'action. Pour les graphiques en histogramme, l'axe vertical représente le nombre de réponses sur l'ensemble des institutions et l'axe horizontal le type de réponses données. Pour les graphiques en secteurs, les légendes pour chaque part sont inscrites de la manière suivante : nom de la réponse, nombre de réponses et pourcentage sur l'ensemble des réponses, soit 100%. Pour les questions ouvertes, les axes d'actions sont donnés de façon synthétique. Pour plus de détails, se référer aux grilles d'analyse en annexe.

2.2.1 Première partie

Thème 1 : Accompagnement social

Q1 : Quel est votre degré de satisfaction de l'accompagnement que vous pouvez donner à vos collaborateurs au quotidien, en terme de quantité et qualité ?

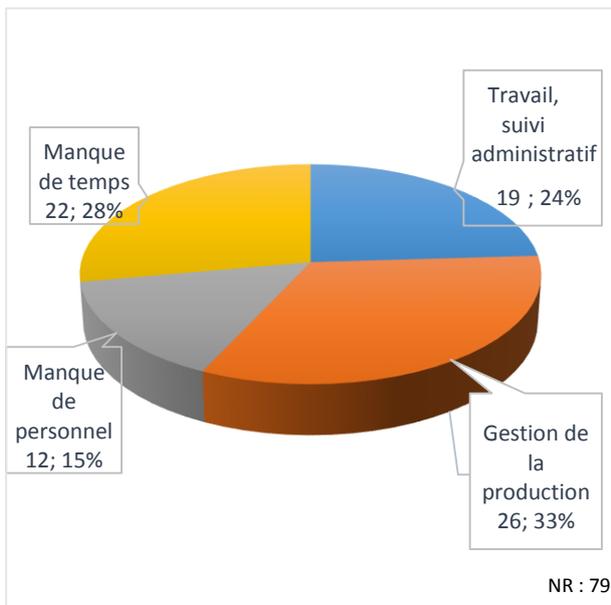


Commentaires :

Sur ce graphique, on peut relever que 3 MSP estiment que leur accompagnement est optimal (8%). Sur ces 3 réponses, c'est la priorité que le MSP met sur la relation à l'autre (1x), le bon équilibre entre accompagnement et production (1x) qui sont apportés comme explication alors que la dernière personne n'a pas donné de commentaire. Dans l'ensemble des institutions interrogées, on peut constater que les MSP se disent satisfaits de l'accompagnement donné à leurs collaborateurs, tant en qualité qu'en quantité (82%).

Dans les commentaires, 3 arguments principaux sont invoqués comme « obstacle à un accompagnement optimal » : la gestion de la production, le manque de temps ou encore le nombre de personnes à encadrer. Il y a également 3 réponses « non-satisfaisant », qui sont justifiées par le manque de temps à deux reprises et la production machine (1x). Enfin, une personne n'a pas répondu à la question.

Q2 : Quels sont pour vous les principaux obstacles à un accompagnement social optimal des personnes que vous suivez ?

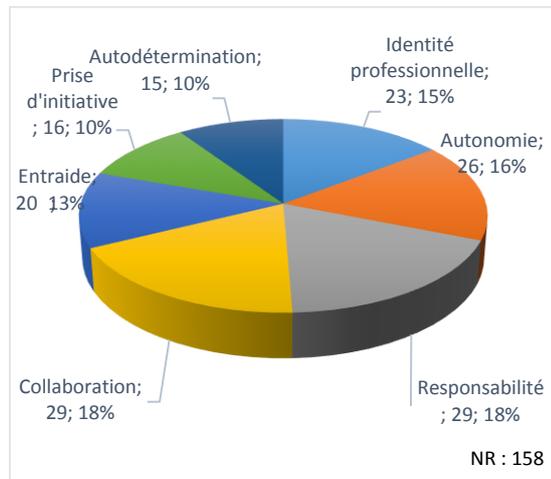


Commentaires :

Sur ce graphique, on peut constater que la gestion de la production (administratif, commandes client, exigences, etc...) représente le principal obstacle à un accompagnement optimal, et ceci dans la majorité des institutions (33%). Le manque de temps à consacrer aux collaborateurs est aussi un facteur important, en raison de la production ou des effectifs par atelier par exemple (28%). Le travail administratif est aussi vu comme une difficulté importante alors que le manque de personnel (MSP ou usager) est invoqué mais dans une moindre mesure (15%). Pour terminer, il est intéressant de constater des points tels que les divergences de point de vue entre MSP, le manque d'infrastructure, l'interprétation des choses

par les usagers ou encore les mandats annexes au travail du MSP sont aussi vues comme situations problématiques dans certaines institutions.

Q3 : Quelles sont les différentes compétences sociales que vous essayez de développer chez les personnes avec qui vous travaillez ?



Commentaires :

Sur cette question, on peut relever que quatre compétences sociales ressortent majoritairement dans l'ensemble des institutions. Ce sont la responsabilité et la collaboration (18%), l'autonomie (16%) et l'identité professionnelle (15%). Au CHUV (handicap psychique) et chez Afiro (jeunes et adultes en difficulté), on peut constater que l'autodétermination est régulièrement mise en avant. Il est aussi important de relever que certaines compétences spécifiques sont développées selon la population accueillie. Le respect des horaires, le travail d'équipe et la valorisation sont peut-être plus mis en avant chez

Polyval, au BVA ou encore aux Oliviers. Au CHUV, les compétences travaillées s'axent davantage autour de la personne en situation de handicap psychique (motivation, (auto)-satisfaction, solidarité, image personnelle). Enfin chez Afiro, on relève que l'intégration sociale d'un CSH dans un groupe de travail basé sur le néo-fordisme (travail à la chaîne) et le respect des règles (socio-éducatif) font partie des axes privilégiés dans l'accompagnement de jeunes en difficulté.

Q4 : Comment faites-vous dans la pratique pour être à l'écoute des besoins liés au travail (formation, apprentissage, développement compétences) de vos collaborateurs tout en tenant compte de la production ?

Axe 1 : Relation-communication

Etre présent, attentif, en interaction, être et rester à l'écoute, avoir un rapport direct, travailler sur l'attitude et la communication, déceler les émotions, sentir, exprimer et approfondir ses besoins, prendre du temps, échanger, moments d'entretien, utilisation de l'outil "entretien motivationnel" pour aider à trouver des pistes, apaiser, mettre des limites.

Axe 2 : Organisation de travail

Avoir un circuit, 3 MSP pour un pourcentage de 200%, organiser des entretiens individuels, organiser mon temps en fonction, avoir une planification structurée, par anticipation et un agenda bien tenu, faire des choix, gérer les priorités.

Axe 3 : Méthodologie-pédagogie

Travailler avec, expliquer le déroulement de la chaîne, mettre en place un suivi de développement cohérent, faire une transition des dernières compétences sur une autre, amener un but, faire des liens entre le métier et ce qu'on peut développer, décomposer et développer le travail en tâches simples et assimilables, de manière séquencée, décrire le sens des différents actes professionnels, susciter de l'intérêt en démontrant, donner des consignes simples et claires, privilégier la qualité à la quantité, appliquer une pédagogie entre pairs, créer des situations de transfert de savoir direct d'un collègue à l'autre, formation sur les postes favorisant l'autonomie et l'apprentissage, montrer l'exemple, mini-cours, transmettre ses compétences.

Axe 4 : Observation

Observer, voir leurs compétences sur une chaîne de travail, faire un entretien au préalable, reconnaître les manques, identifier les aptitudes, ressentir le potentiel de chacun pour évoluer.

Axe 5 : Adaptation

Adapter le type de travail à la personne et ses besoins, poser des questions, changer de poste si

besoin, adapter l'apprentissage et le développement des compétences des collaborateurs aux tâches de l'atelier.

Axe 6 : Evaluation

Fixer des objectifs et les évaluer, entretien individuel avec retour évaluations salariales, plan de formation individuel et suivi annuel, vérifier les acquis du collaborateur, cibler et planifier la formation spécifique nécessaire, introduire un nouveau collaborateur en situation de travail réelle et immédiate, établir et utiliser un projet socio-professionnel réaliste et cohérent, contrôler et évaluer la qualité du travail effectué.

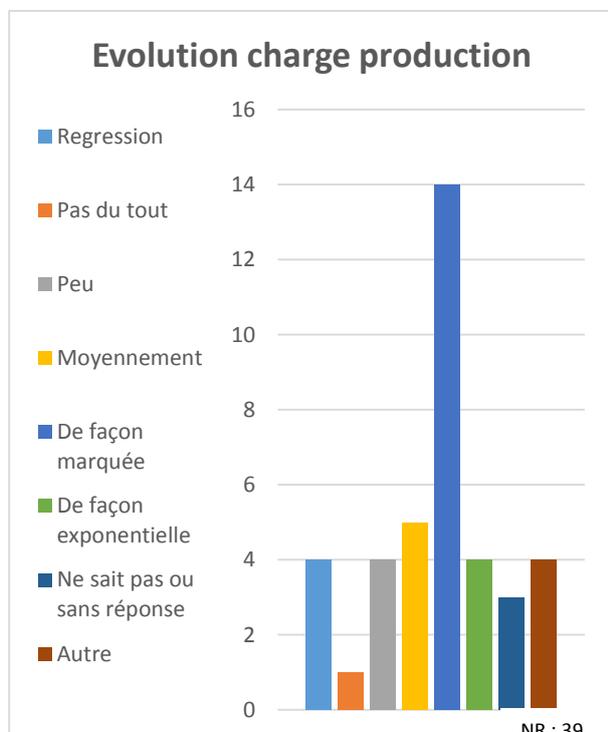
Synthèse thème accompagnement social :

En résumé de ce thème, on relève que 82% des MSP interrogés sont satisfaits de la qualité et quantité de l'accompagnement social qu'ils donnent au quotidien. Toute la gestion de la production et le manque de temps sont les 2 obstacles majeurs à l'accompagnement (61% au total). 4 compétences principales (67%) sont développées au sein des institutions interrogées (responsabilité, collaboration, autonomie et identité professionnelle). Des compétences spécifiques sont travaillées selon l'institution et le type de population accueillie. Enfin, 6 axes permettent aux MSP d'être à l'écoute des besoins tout en tenant compte de la production. Ce sont la relation-communication, l'organisation de travail, la méthodologie-pédagogie, l'observation, l'adaptation et l'évaluation.

2.2.2 Deuxième partie

Thème 2 : Production

Q5 : Comment la production a-t-elle évolué selon vous ces dernières années, en termes de quantité ?



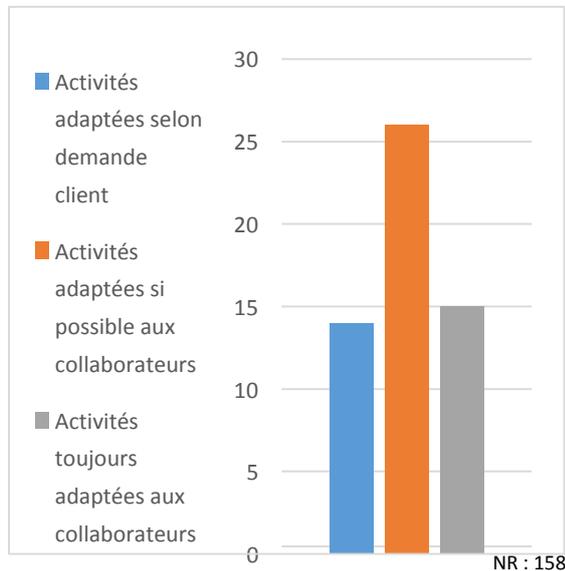
Commentaires :

Sur ce graphique, on constate tout d'abord que la majorité voit une augmentation de la charge de production ces dernières années puisque 18 réponses (14x de façon marquée et 4x de façon exponentielle) sont données. Une réponse est clairement mise en avant. 14 MSP interrogés voient une évolution « marquée » de la charge de production ces dernières années. Afiro (4x) et Les Oliviers (4x) comptent pour moitié dans cette réponse. Les résultats sont assez homogènes si on compare les autres réponses. Parmi les 4 réponses « de façon exponentielle » (2x Polyval et 2x Afiro), on peut soulever ceci a été réalisé dans des secteurs de travail qui ont fortement évolué ces dernières années (pharmaceutique, collage, carton, mécanique) avec les nouvelles technologies par exemple. Dans les 4 réponses « régression », il est intéressant de noter que ces MSP-là voient plutôt un changement dans la

diversification des travaux ou encore le raccourcissement des délais et non pas dans une augmentation de la quantité à produire. Enfin, 3 personnes ont soit répondu ne sait pas ou n'ont pas répondu alors que 4 personnes ont répondu « autre ». Parmi celles-ci, une n'a pas assez d'expérience pour

répondre à la question, deux ne voient pas d'évolution dans la charge de production ces dernières années (production égale) et la dernière n'a pas donné de détails.

Q6 : De quelle manière tenez-vous compte des compétences et difficultés de vos collaborateurs dans le choix du travail qui leur ait donné ?



Commentaires :

A cette question, la plupart des maîtres socioprofessionnels interrogés essaient si possible d'adapter les travaux aux compétences des collaborateurs (26x). D'autre part, on constate que les deux autres réponses possibles, soit adaptation selon la demande du client ou toujours adaptées aux collaborateurs, sont réparties dans une égale mesure (14 et 15x). On relève également que seul Polyval (7x), les ateliers du CHUV (4x) et Les Oliviers (3x) adaptent leurs activités selon la demande du client. Dans le sens contraire, on remarque qu'Afiro, le BVA et les ateliers du CHUV essaient toujours d'adapter le travail aux collaborateurs (13 réponses sur 15 parmi ces 3 institutions).

Il est pertinent de relever aussi qu'un MSP propose à ses collaborateurs des tâches non adaptées de manière volontaire afin de pouvoir contrôler et observer leurs compétences.

Q7 : Comment organisez-vous l'atelier afin de fournir à vos clients un travail de qualité dans les délais imposés ?

Axe 1 : contrôle qualité

Instaurer des postes de contrôle visuel de la marchandise à l'arrivée, pendant le conditionnement et au départ, suivi des quantités (entrées, sorties), garder le maximum de documents en cas de réclamation. Savoir où stocker la marchandise, être réactif. Lancer le travail, s'assurer de la bonne direction de réalisation et vérifier, régulièrement, son évolution en fonction des échéances. Demande d'autocontrôle à certains collaborateurs et à certaines étapes de la production. Exiger qu'un document reste toujours en place pour reprendre du matériel, organiser un double contrôle et chaque partie de production pour contrôle aisé, faire un contrôle final.

Axe 2 : organisation de travail

Prendre en compte les temps partiels, planning hebdomadaire des tâches. En cas d'absence, faire des rotations. Changer de poste si besoin, faire des chaînes de travail logiques, avoir une bonne ergonomie et un confort de travail avec outils adaptés, travailler en synchronisation sur 2 machines différentes, bien séquencer les postes de travail, gestion du flux, aide des machines à commande numérique pour une production rapide, optimisée et de qualité régulière, optimiser le temps de travail de CSH. Se baser sur un portefeuille informatique des commandes pour le suivi, tenir compte de la charge de l'atelier et l'autonomie des personnes pour définir des délais convenables, renégocier si besoin. En travail de groupe, un collaborateur référent pour ses collègues et le responsable. Avoir une bonne planification, organiser un dispositif par îlots selon les compétences des personnes présentes. Lâcher prise pour le moniteur. Statistique journalière pour prévoir en anticiper la durée du travail. Imprimer un listing mensuel avec les délais.

Axe 3 : gestion client

Négociation des délais avec le client, réagir assez vite si besoin. Comprendre les attentes du client, sous-traitance interne, livraisons partielles. Placer correctement le produit du client, protocoler le suivi au départ avec le client.

Axe 4 : adaptation travaux-compétences collaborateurs

Travail des personnes aux postes où elles sont le plus formées, à l'aise et productif. Décomposer les tâches en fonction des plus hautes compétences de chacun, avec de l'adaptation au quotidien.

Connaître les compétences, forces et faiblesses de l'employé et distribuer le travail en fonction, mettre les personnes compétentes sur les travaux complexes.

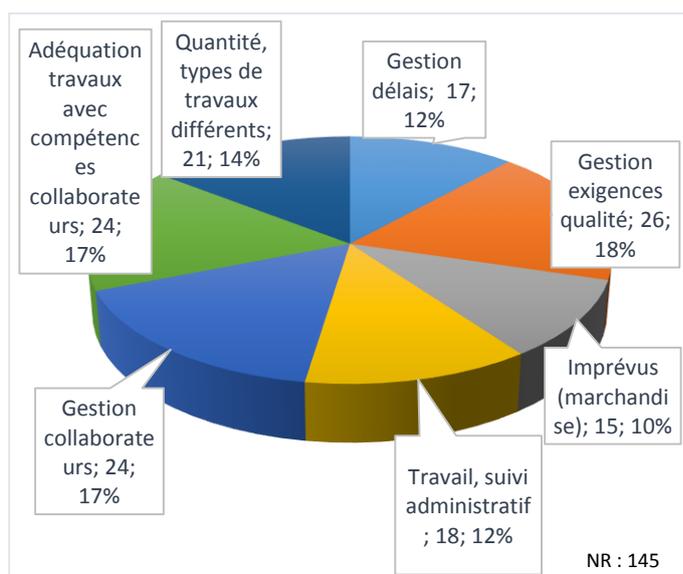
Axe 5 : méthodologie-pédagogie

Faire des plans d'apprentissage valorisants, développer des compétences sur un poste, transmettre le bon message à l'équipe et la sensibiliser sur le travail, avoir des procédures à suivre (check-list), instruction de travail (IT) avec photos affichées à chaque poste, modèles – panneaux à disposition, style « Juste-Faux », participation régulière des moniteurs à la production. Favoriser l'autonomie, l'autocontrôle et la collaboration (entraide). Formation en groupe ou individuelle sur les règles d'hygiène et la manipulation du produit, mixer les savoirs et les compétences. Découverte de compétences cachées grâce aux exigences qualité spécifiques clients. Guidage des collaborateurs avec les meilleures compétences professionnelles de leurs collègues dans la production au quotidien. Mobiliser tous nos employés, expliquer et faire une démonstration et un contrôle régulier, donner une consigne claire et précise, demande une restitution de celle-ci et une démonstration. A l'aide de planning.

Axe 6 : observation-évaluation

Voir et évaluer si tous les collaborateurs sont à la bonne place, que la production est fluide et que tout le monde a bien compris les consignes et les exigences du client final. Répétabilité, qualité, rapidité de production.

Q8 : Quelles sont les contraintes dues à la production auxquelles vous devez faire face au sein de l'atelier et comment y faites-vous face ?



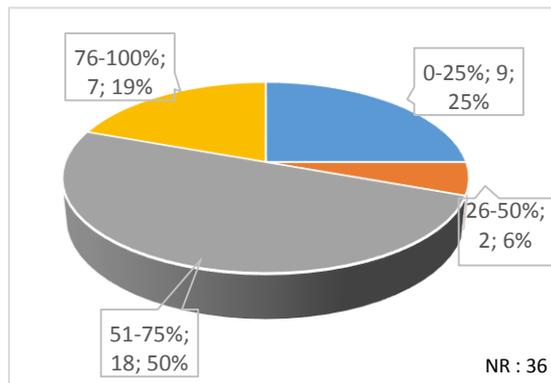
Commentaires :

Concernant les contraintes liées à la production, on remarque que trois réponses se détachent clairement parmi les MSP interrogés. La gestion des exigences qualité (18%), la gestion collaborateurs et l'adéquation travaux-compétences (17%) sont les premières contraintes. La quantité (type) de travaux (14%) vient ensuite. On relève aussi que la gestion du stress pour le MSP et le manque d'informations client font partie des problèmes rencontrés à Polyval. Pour faire face à cela, des solutions telles qu'une grande souplesse, une planification structurée, une organisation

ergonomique et fluide ou encore l'aide et la communication entre ateliers sont mises en place dans les institutions interrogées.

Q9 : A quel pourcentage de votre temps êtes-vous impliqué dans la production elle-même ?

Pour cette question, il est très important de relever que certains MSP ont pris en compte dans leurs réponses leur implication dans l'ensemble des tâches liées à la production (administratif, contact client, factures, commandes, etc...) et non de leur engagement dans la production pure (simple fait de produire). Cet élément modifie donc passablement les résultats donnés puisque tous les MSP n'ont pas interprété et répondu à la question de la même façon. Des moyennes ont été faites pour les réponses à pourcentage variable (exemple : 30 à 80% = 55%). Le graphique ci-dessous a été découpé en 4 parties égales afin de ne pas biaiser les résultats exprimés.

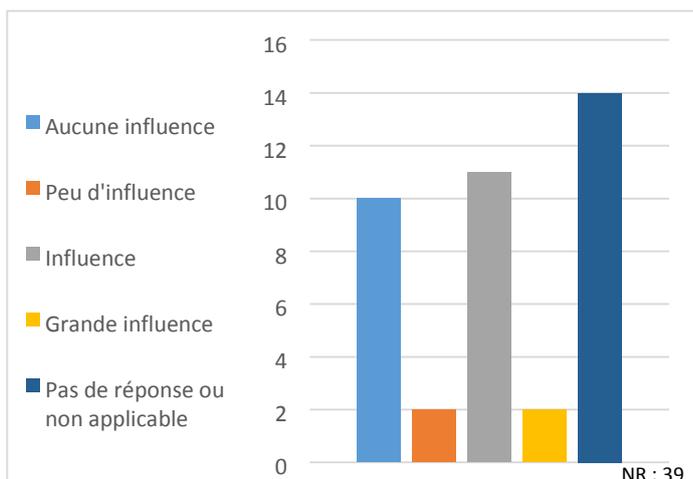


Commentaires :

Sur cette synthèse, il faut tout d'abord prendre en compte que les réponses incluent la production pure (action physique de produire) mais aussi tous les aspects de la gestion (admin, contact client, commandes, facturation, etc...). On constate que 69% des MSP interrogés investissent entre 51 et 100% de leur temps dans la production. Parmi ces réponses, 70% ou plus des MSP travaillant soit à Polyval, Afiro ou aux Oliviers sont concernés. Ceci est certainement dû au caractère industriel plus marqué de ces 3 institutions et à la population accueillie.

Selon les résultats, 7 MSP, dont 4 à Polyval ou Afiro, s'impliquent à 76% ou plus dans la production. On relève aussi que 25% des MSP interrogés estiment s'impliquer entre 0 et 25%. Dans ces 9 réponses, on en compte 7 entre Afiro, le BVA et le CHUV. 3 personnes n'ont pas répondu, ce qui explique le total de 36 réponses sur les 39 MSP interviewés en tout.

Q10 : De quelle manière le chiffre d'affaire que vous retirez en fin d'année au sein de votre atelier influence-t-il sur votre gestion de la production ?



Commentaires :

Sur ce graphique, on peut tout d'abord constater qu'un grand nombre de MSP (14) interrogés n'ont, soit pas répondu à la question, répondu non-applicable, ne sait pas ou difficile de répondre. On peut donc en déduire qu'il y a eu un manque de clarté et de compréhension dans la question posée. On peut aussi supposer que la question n'était peut-être pas adaptée selon l'institution, puisqu'au BVA par exemple, personne n'a donné une réponse claire à cette question. Dans les réponses données, on remarque égale-

ment que le chiffre d'affaires a une grande influence ou au contraire peu d'influence pour 2 MSP interrogés uniquement. Pour 11 MSP, celle-ci a une influence moyenne ou au contraire aucune influence pour 10 interviewés.

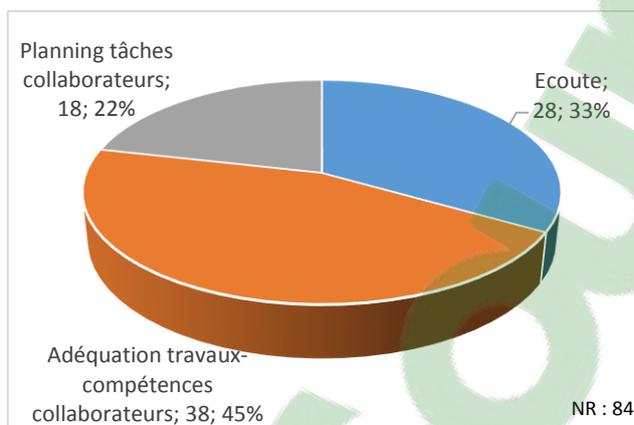
Synthèse thème production :

Au niveau de la production, 18 MSP constatent une augmentation de la charge de production ces dernières années. 26 MSP essaient d'adapter les travaux aux compétences de leurs collaborateurs. Pour concilier organisation atelier et qualité des travaux dans les délais, 6 axes sont proposés : le contrôle qualité, l'organisation de travail, la gestion client, l'adaptation travaux-compétences collaborateurs, la méthodologie-pédagogie et l'observation-évaluation. 3 contraintes principales ressortent dans la production : la gestion exigences qualité, la gestion des collaborateurs et l'adéquation des travaux aux compétences. En solution à ces contraintes, une grande souplesse, une planification et organisation ergonomique ou encore la communication inter-ateliers sont exprimées. Ensuite, 69% des personnes interrogées estiment investir entre 51 et 100% de leur temps dans la production (action physique et gestion). Enfin, 14 MSP n'ont pas répondu ou donné de réponse claire à l'influence ou non du chiffre d'affaires sur la production. Pour 11 interrogés, celui-ci a une influence moyenne ou au contraire aucune influence pour 10 personnes.

2.2.3 Troisième partie

Thème 3 : Stratégies, outils et méthodes du MSP (organisation atelier)

Q11 : Quels sont les outils, méthodes que vous mettez en place au quotidien dans l'atelier pour répondre aux impératifs de production de d'accompagnement demandés ?

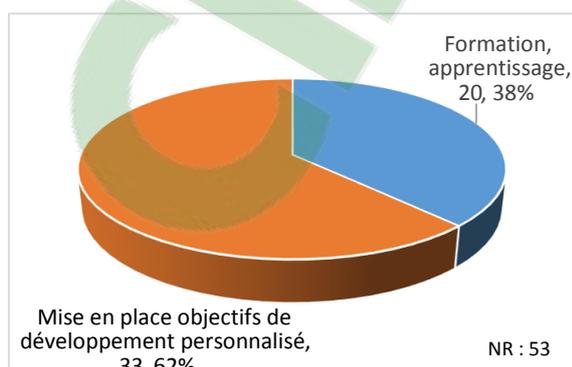


Commentaires :

Sur ce graphique, on peut voir que les MSP utilisent comme outil principal l'adéquation des travaux avec les compétences des collaborateurs (38x). En second, on relève l'écoute (33x), qui est essentielle dans le quotidien de chaque MSP puis en dernier le planning des tâches collaborateurs (18x). On peut remarquer aussi dans les réponses des outils très variés et adaptés selon les besoins (fiches techniques, supports photo, schémas, catalogue), et plus particulièrement à Afiro dans

l'accompagnement de jeunes en difficulté. Des pédagogies de l'humour ou du respect, prouve que le MSP doit faire preuve d'adaptabilité et de créativité dans ce sens.

Q12 : Quels moyens avez-vous pour organiser votre atelier afin de favoriser le développement de compétences pour l'ensemble de vos collaborateurs tout en tenant compte des impératifs de production ?



Commentaires :

En réponse à ce point, on peut soulever que les deux réponses proposées ont été largement retenues puisqu'elles font toutes deux partie du quotidien du MSP. La mise en place d'objectifs dans le cadre de projet socioprofessionnel (62%) fait partie du travail journalier de chaque insti-

tution. Dans la partie formation, apprentissage (38%), on peut relever les utilisations de pédagogies différentes et adaptées selon la population telle qu'à Afiro où la pédagogie individualisée basée sur les envies de l'apprenant et sur ses capacités d'apprentissage ou encore l'apprentissage par pairs et le partage de compétence sont utilisées.

Q13 : Quelles solutions, pistes d'actions mettez-vous déjà en place actuellement pour tendre à un accompagnement optimal ?

Axe 1 : Relation-communication

Renforcer présence du MSP pour accompagner, gérer les tensions, à l'écoute et disponible pour le collaborateur, l'encourager. Favoriser l'autodétermination et bien écouter les souhaits, besoins et attentes, garder un contact de confiance et sain (bien-être) entre le MSP et le collaborateur. Construire une relation authentique. Instants privilégiés lors d'évaluations salariales, entretien personnalisé et réunion de réseau. Anticipation, faculté d'adaptation. Ne pas réduire la personne à la maladie ni aux symptômes, aider en cas de difficulté et orienter la personne ailleurs si besoin.

Axe 2 : Gestion collaborateurs et MSP

Engager un MSP, civiliste ou cuisinier supplémentaire pour lâcher de la pression au MSP. Respect le quota MSP-collaborateurs dans l'atelier (diminution nombre collaborateurs), meilleure sectorisation des ateliers pour diminuer la charge de travail du MSP et lui donner plus de disponibilité.

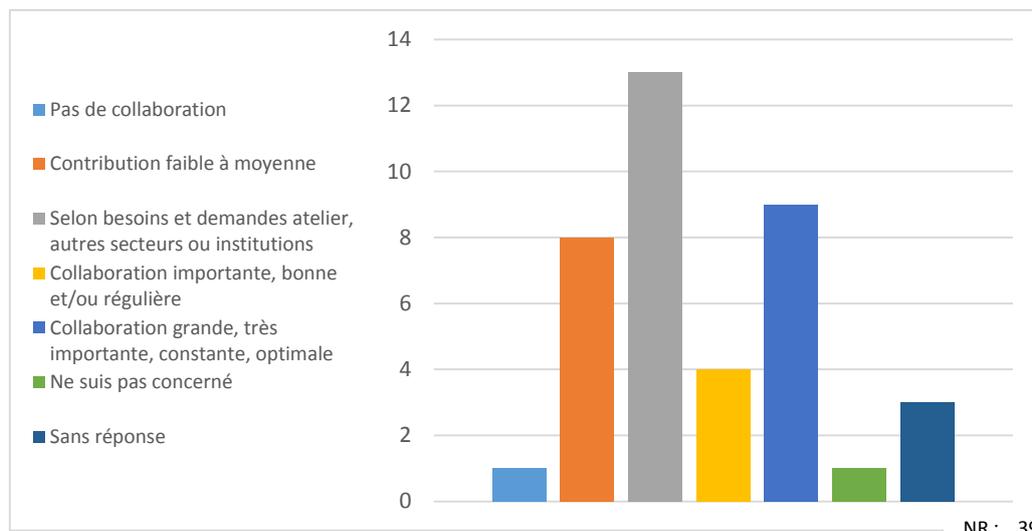
Axe 3 : Méthodologie-pédagogie

Eviter la monotonie, réduction maximale des risques liés à un bon accompagnement, présence directe pour corriger erreurs. Formation théorique et pratique aux tâches de l'atelier à l'aide de processus (marche à suivre, exercices) détaillé avec photo et simplifié selon les compétences des collaborateurs. Management participatif favorisant la motivation, l'entraide et l'autonomie des collaborateurs. Travail en binôme (MSP coll. ou coll.-coll.), apprentissage, formation par les pairs. Utilisation des compétences hautes pour venir en aide aux plus fragiles, donner des consignes claires et assimilables, organiser, suivre une ligne de conduite de production et d'accompagnement.

Axe 4 : Evaluation-travail en réseau

Décider, mettre en place des projets (SMART) sur 3, 6 mois ou 1 année selon les personnes. Pose d'objectifs lors des évaluations. Faire un suivi régulier avec des notes personnelles, changer les projets non pertinents et travailler sur les responsabilités avec un cadre bien précis. Instants privilégiés lors d'évaluations salariales, entretien personnalisé, réunion de réseau. Accompagnement social par l'assistant social interne. Présentation à thème, intervenant externe sur sujet sensible.

Q14 : Quelle est la place de la collaboration inter-ateliers dans la gestion de votre production et comment y contribuez-vous au sein de votre atelier ?



Commentaires :

On peut tout d’abord constater que la collaboration inter-ateliers est bien présente au sein des ateliers puisqu’une seule personne dit n’avoir pas de collaboration alors qu’une autre n’est pas concernée. La collaboration dépend souvent des besoins et demandes des autres ateliers, secteurs voire institutions puisque ceci concerne 13 MSP interrogés. Dans les commentaires, on voit que les ateliers s’entraident mutuellement et se partagent si besoin le travail selon la charge à produire. On relève aussi que la communication, la transmission d’informations et les échanges sont très importants pour une bonne collaboration. Pour 9 MSP, la collaboration est grande, très importante, constante et/ou optimale. Elle est faible à moyenne pour 8 interrogés ou encore importante, bonne et/ou régulière pour 4 personnes. Enfin, 3 personnes travaillant au BVA n’ont pas répondu à la question.

Synthèse thème stratégies, outils et méthodes du MSP

L’adéquation entre travaux et compétences des collaborateurs représente le principal outil des MSP interrogés pour concilier accompagnement et production. D’autres outils comme des supports didactiques adaptés ou des pédagogies diverses sont aussi évoquées. Les MSP utilisent la mise en place d’objectifs lors de projets personnalisés (62%) et la formation, apprentissage (38%) comme moyens pour allier développement de compétences et impératifs de production. Des pédagogies adaptées, l’apprentissage par pairs ou le partage des compétences font partie des autres outils. 4 axes d’actions sont évoqués pour tendre à un accompagnement optimal : la relation-communication, la gestion des collaborateurs/MSP, la méthodologie-pédagogie et l’évaluation-travail en réseau. La collaboration inter-ateliers est présente pour 13 MSP selon les besoins et demandes internes, importante pour 8 réponses voir très importante (9 réponses) ou faible à moyenne (8 réponses).

2.2.4 Quatrième partie

Thème 4 : Représentation et vision de la réalité production-accompagnement

Q15 : Quelle serait selon vous la manière idéale d'accompagner vos collaborateurs afin qu'ils puissent se (re)construire socialement et professionnellement ?

Social :
Axe 1 Gestion collaborateurs-MSP
Axe 2 Equilibre accompagnement-production-administratif
Axe 3 Prise en charge globale de la personne

Professionnel : Axe 1 insertion-intégration économie (1er marché)
Axe 2 Développement conditions de travail similaires au 1^{er} marché
Axe 3 Formations internes et/ou externes

Q16 : Comment situez-vous votre atelier en rapport à la mission de votre entreprise (institution) qui est l'intégration sociale et professionnelle dans un monde du travail ?

Polyval : 5x oui (en adéquation), 1x oui mais pourrait en faire plus, 1x en désaccord pour l'insertion professionnelle et en accord pour l'intégration dans le monde du travail Polyval.

Afiro : 10x en adéquation, 1x en désaccord (métier non adéquat si objectif = réinsertion prof.)

BVA : 2x oui (en adéquation), 1x au cas par cas mais l'objectif n'est pas la réinsertion professionnelle, 4x sans réponse.

CHUV : 2x oui (en adéquation), 6x plus ou moins en adéquation

Les Oliviers : 4x oui (en adéquation), 1x plus ou moins en adéquation, 1x en désaccord

Q17 : Quelles similitudes et différences percevez-vous entre votre travail en atelier et le 1^{er} marché du travail ?

Similitudes : chiffre d'affaires, attentes, exigences qualité, capacités de travail, structure, encadrement, outils, production, impératifs, clients externes, règles internes, respect rythme travail, création liens sociaux, gestion atelier, quantité et délais de la production, sécurité, activités étroitement liées, site internet, commandes à traiter, contact clients, professionnalisme, possibilité travail sur savoir être et faire, stress, burnout

Différences : pression, rapport travailleur-quantité travail fourni, adaptation travail et atelier, type de travaux, encadrement plus spécifique et spécialisé, adaptation soutien permanent, rythme de production demandé, écoute, respect et compréhension du handicap, stress, charges et prestations sociales, importance valeurs personnelles, salaire, traitement des situations problématiques du personnel, quantité de vacances, développement personnel (accès à de la formation continue régulière), moyens pédagogiques, psychologiques, relationnels et interpersonnels de construction d'équipe, exigences de rentabilité, organisation travail, temps à disposition, savoir-être, partage, mise en place solutions adaptées, tolérance, respect, absentéisme.

Q18 : D'après vous, quelles sont les défis à venir et les perspectives auxquels le MSP sera confronté ces prochaines années au sein des ateliers productifs ?

Axe 1 : augmentation et changement population (jeunes), pathologies différentes et complexes (troubles psy, éducation, sans formation)

Axe 2 : développement dans le métier du MSP d'un rôle d'éducateur (respect règles, codes société)

Axe 3 : fort développement du pôle intégration-lien ateliers protégés avec économie (1er marché)

Axe 4 : diminution travaux, moins de mandats, d'activités simples et répétitives donc recherche nouveaux débouchés (mandats)

Axe 5 : suivi, adaptation à l'évolution des technologies

Axe 6 : compétition face au 1er emploi, lutte contre la délocalisation et la concurrence

Axe 7 : maintien et développement partenariats avec l'économie, maintien reconnaissance au niveau politique et public

Q19 : Quel est votre point de vue personnel sur la direction que prend actuellement notre champ d'action et qui, selon plusieurs témoignages, demande toujours plus de production au détriment de l'accompagnement social ?

Polyval : Oui mais c'est aussi de la qualité en plus et plus de complexité dans les travaux / Oui. / D'accord avec ce point de vue mais on le cautionne, sinon on aurait fait éducateur. / En tout cas ici (à Polyval) oui je pense. / Bien sûr, complètement malheureusement.

Afiro : D'accord avec ça mais pas que c'est au détriment de l'accompagnement / Les personnes ont très souvent des difficultés avec le stress et les soumettre à ça à moyen ou long terme est une faute grave à mon avis. / Si les collaborateurs travaillent beaucoup, c'est que nous reconnaissons leurs compétences et leur utilité dans la société / Oui c'est un triste constat et une réalité / Visiblement, cette pression s'accroît dans tous les secteurs de l'économie qui était considéré comme « privilégiés » / Les caisses de l'Etat sont vides. Nous devons contribuer si possible à diminuer le subventionnement, tout en restant proche et à l'écoute de nos collaborateurs / + l'accompagnement social est adéquat, plus la rentabilité est saine et positive. Une entreprise sociale est gérée par une charte qui doit définir la conduite à prendre face à l'avenir / Les MSP ne doivent pas oublier leur mission d'accompagnement, et de prendre du temps, ceci même de façon fractionnée et irrégulière / Le champ d'action est de plus en plus large dans la profession. Attention à l'équilibre production-accompagnement / Pour répondre, j'aurais besoin de connaître vos sources / C'est une question-clé, mais c'est les moyens que nous nous donnons qui influence celle-ci.

BVA : Cela devient de plus en plus difficile car les handicaps deviennent toujours + lourds / De plus en plus de collaborateurs sur la touche et se retrouvent dans des institutions médicales / Le champ d'action se restreint / Pas de problème il existera toujours des alternatives / Personnellement, je n'y adhère pas et fait en sorte d'avoir toujours du temps pour répondre / Il est important de réussir à partager nos tâches afin d'éviter de mettre de côté l'accompagnement.

CHUV : L'économie prime sur l'humain, le moteur du bien-être, la croissance ne tient pas compte de ceux qui ne peuvent pas la servir sans l'esprit de compétition, c'est la loi du + fort, la loi de la jungle / Selon moi, cela est incohérent et sans avenir / Pas dans nos ateliers / Nous n'avons pas ce problème pour l'instant, au sein de notre institution.

Les Oliviers : Toujours plus de production - de temps à consacrer aux stagiaires ouvriers / Oui et je dois me battre pour garder cette vision (envers les collègues et la Direction) / Mitigé / Nous sommes

en adéquation entre production et accompagnement. Le stagiaire est et sera toujours au centre de nos préoccupations.

Q20 : Avez-vous l'impression que votre cahier des charges en tant que MSP correspond à votre fonctionnement réel sur le terrain ?

Polyval : 1x oui, pense en faire plus sur le terrain, 1x cahier s'est beaucoup élargi, 1x j'en fait trop, mon cahier s'est rallongé, 1 plus ou moins en adéquation, un peu trop pour l'entreprise, 1x oui, j'ai été plus loin parfois mais largement respecté, 1x cahier corrigé en cours de route donc correct, 1x non car je m'investis beaucoup personnellement

Afiro : 4x oui, 1x en bonne partie, 1x oui étant donné qu'il est fortement modulable, 1x parfois oui parfois non, 1x oui assez, 1x le cahier est vaste et permet d'inclure des tâches non clairement signifiées, 1x non pas totalement, 1x non clairement ne correspond plus

BVA : 4x oui, 1x partiellement, 1x non, 2x sans réponse

CHUV : 1x oui tout à fait, 2x oui, 2x plus ou moins, 1x pas vraiment, 1x notre travail et rôle en psychiatrie déborde largement d'un cahier de MSP standard

Les Oliviers : 2x oui, 1x oui sur le papier, 2x pas toujours, 1x non car grandes différences entre prescrit et réel.

Q21 : Comment voyez-vous l'évolution future de la profession et les tâches que le maître socioprofessionnel sera amené à accomplir dans le futur ?

Axe 1 : développement pôle intégration économie-job coaching (place and treat) en entreprise

Axe 2 : développement rôle d'éducateur dans accompagnement personne

Axe 3 : autogérer l'atelier et rendre compte à sa hiérarchie

Axe 4 : augmentation travail administratif, suivi et gestion informatique dossiers

Axe 5 : développement ateliers ou institutions par pathologies

Axe 6 : augmentation quota collaborateurs par MSP

Axe 7 : besoin partage du travail - prise en charge CSH selon exigences politiques Coaching-soutien, écoute et formation en entreprise.

Axe 8 : formations actuelles trop conceptuelles = beaucoup adaptations dans pratique donc risque formatage atelier en modèle unique

Synthèse thème représentation et vision de la réalité production-accompagnement

Pour accompagner les collaborateurs de façon idéale, 6 axes sont exprimés. Au niveau social, ce sont la gestion collaborateurs-MSP, l'équilibre accompagnement-production-administratif et la prise en charge globale de la personne. Au niveau professionnel, l'insertion-intégration économie (1er marché), le développement de conditions de travail similaires au 1^{er} marché et les formations internes et/ou externes. La grande majorité des MSP interrogés considèrent que leur atelier est en adéquation avec la mission d'intégration sociale et professionnelle, ceci avec plus ou moins de nuance. Par rapport au 1^{er} marché, les exigences de production, client, la structure et le stress sont évoquées comme similitudes. Dans les différences, l'encadrement spécialisé, l'écoute, le respect et la compréhension de la personne dans sa globalité et l'adaptation au travail ont été exprimés. 7 axes sont dégagés comme défis et perspectives futurs du MSP. Les principaux sont l'augmentation et le change-

ment de population avec des pathologies différentes et complexes, le développement d'un rôle d'éducateur dans les ateliers, le fort développement du pôle intégration avec l'économie la diminution de travail, d'activités simples et répétitives et donc la recherche de nouveaux débouchés.

Une grande majorité des MSP sont d'accord avec le fait que la production prend le pas sur l'accompagnement car c'est l'évolution de la société, de l'économie qui le veut. Aux MSP de dégager, prendre du temps pour accompagner. Un grande partie des interrogés voit leur cahier des charges en adéquation avec le terrain même s'il s'est bien rallongé. Celui-ci est fortement modulable, avec des tâches non écrites. Enfin, 8 axes d'action se dégagent quant à l'évolution future de la profession. Citons en outre l'augmentation du travail, suivi administratif et informatique, le développement d'atelier/institutions par pathologies et l'augmentation du quota de personnes à encadrer par MSP.

2.3 Analyse et discussion des résultats obtenus

A la fin de l'analyse, voici les éléments essentiels qui ont retenu mon attention. J'ai ressorti ce qui me paraissait le plus pertinent des résultats pour établir ensuite la conclusion de ma recherche. Il est tout d'abord intéressant de voir qu'une grande majorité des MSP interrogés sont satisfaits de l'accompagnement donné au quotidien, et ceci malgré l'évolution de la charge de production évoquée. Ceci donne une réponse à la vision que j'avais moi-même et selon laquelle je voyais le MSP trop dans la production. J'ai ensuite constaté que l'adéquation entre travaux et compétences des collaborateurs est un élément essentiel dans le travail du MSP. Il est utilisé et représente le principal outil pour assurer un équilibre entre accompagnement et production. Mais il demande par conséquent beaucoup de temps et est aussi vu comme une contrainte dans la production au quotidien.

Je relève également que le maître socioprofessionnel utilise des outils, approches pédagogiques et méthodologiques très variés dans son organisation de travail afin d'être en adéquation avec sa mission. Il doit être capable d'imagination, de créativité dans la mise en place de supports et aides en tous genres selon les spécificités et besoins de son public. La formation, apprentissage et la mise en place de projets personnalisés représentent le cœur de ce travail « d'enseignant, de coach » qu'est le MSP pour la personne encadrée.

Le maître socioprofessionnel doit faire preuve d'une très bonne organisation, d'adaptation, de souplesse et de rigueur dans la production afin de répondre aux diverses exigences (clients et personnes encadrées). Organiser son travail afin de garantir d'une part l'accompagnement avec une prise en charge plus globale de la personne (social et professionnel) tout en répondant aux exigences de production (augmentation travail administratif, exigences clients, charge production, intégration 1^{er} marché). Son implication dans la production pure est présente (action physique de produire) mais dépend aussi de la charge de production, du public accueilli et de la direction voulue par l'institution. J'ai également remarqué que l'aspect relation-communication est à la base de notre métier et qu'il doit être encore davantage renforcé et mis en avant dans les institutions interrogées. Dans le même sens, la collaboration inter-ateliers est une solution dans le futur pour répondre aux demandes toujours plus exigeantes et diverses des clients.

La grande majorité des MSP interrogés considèrent que leur atelier est en adéquation avec la mission d'intégration sociale et professionnelle, ceci avec plus ou moins de nuance. Ceci montre bien qu'ils estiment arriver à trouver un juste équilibre entre leur engagement, implication dans l'accompagnement et la production. Avec l'évolution actuelle de l'économie et les demandes (exigences) des services placeurs (AI, etc...), on se rend bien compte que l'intégration (insertion) dans le 1^{er} marché du travail devient de plus en plus importante.

Le MSP doit donc en même temps créer des conditions de travail similaires au 1^{er} marché afin que les personnes accueillies soient au plus près de la réalité professionnelle d'aujourd'hui. Mais à l'inverse, il doit également tenir compte des difficultés et problématiques de son public et veiller à accompa-

gner de manière spécifique, individualisée mais aussi globale chaque personne en veillant à leur bien-être. Ce dilemme n'est de loin pas facile à trouver et il demande une grande implication. Les MSP interrogés sont d'ailleurs bien conscient de ce problème. Une grande majorité d'entre eux s'accordent également avec le fait que la production prend le pas sur l'accompagnement car c'est l'évolution de la société, de l'économie qui le veut. C'est donc au MSP de dégager et prendre du temps pour accompagner. Ils voient aussi leur cahier des charges en adéquation avec le terrain même si celui-ci est fortement modulable, avec des tâches non écrites.

Pour faire le lien avec les concepts théoriques développés précédemment, les trois dimensions (relationnelle, de changement et temporelle) de l'accompagnement se retrouvent dans le quotidien des personnes interrogées. La dimension relationnelle est présente dans la prise en charge globale de la personne, dans la communication ou encore l'organisation personnelle du MSP pour être à l'écoute des besoins des personnes. Lors de l'arrivée d'une personne, la mise en place d'un projet professionnel avec des objectifs, la formation, l'apprentissage ou l'évaluation lors d'entretien représente pour moi la dimension du changement. Tout est mis en œuvre pour favoriser l'évolution de la personne. Enfin, la dimension temporelle s'inscrit aussi dans ce cadre puisque l'on fixe des objectifs avec la personne dans le temps afin de viser une amélioration de sa situation dans le futur. Ces 3 dimensions se retrouvent aussi dans la mission des institutions développées dans le concept de management social. Au BVA, on parle de 4 dimensions : humaine, structurelle, organisationnelle et relationnelle.

Chaque structure tend également à l'intégration dans le monde social et professionnel voir vers l'insertion professionnelle pour une infime partie. La mission varie aussi bien sûr selon la population accueillie et la direction globale voulue. Le concept de production industrielle développé correspond bien je trouve à la majorité des institutions interrogées. On voit très clairement que le facteur économique, industriel est présent. Dans le cahier des charges du MSP selon le PEC, celui-ci agit dans des cadres professionnels très divers. Cette diversité se retrouve dans les réponses exprimées. En effet, les MSP interrogés exercent leur métier avec des populations très différentes (handicap mental, physique, psychique, sensoriel, social, addiction). Ils doivent par conséquent faire preuve d'une grande adaptabilité et mettre en œuvre une pédagogie adaptée à leur public.

Dans le chapitre suivant, je procède à la conclusion finale de ce travail en faisant un constat des principaux éléments retenus.

3. Conclusion

Dans ce chapitre, je présente la synthèse de la recherche, les limites de mon travail, les perspectives et pistes d'action professionnelles et enfin les remarques finales évoquées.

3.1 Résumé et synthèse de la recherche

En premier lieu, je rappelle tout d'abord les grandes lignes de ma démarche. J'ai effectué une enquête de terrain afin de voir concrètement comment les MSP arrivent à gérer accompagnement et production au quotidien avec des personnes en difficulté. Dans la première partie de ma recherche, je présente ma thématique en m'appuyant sur certains concepts théoriques qui ont guidé ma recherche. Dans le développement, je réalise mon enquête de terrain réalisée sur la base de 7 interviews et 32 questionnaires récoltés auprès de cinq institutions vaudoises actives dans le champ des ateliers de production à vocation industrielle.

Si je reprends les 3 thèmes (accompagnement, production, stratégies, outils et méthodes du MSP) avec les MSP interrogés, je relève les points suivants. Premièrement une satisfaction générale dans l'accompagnement social donné, et ceci malgré la production qui est l'obstacle principal. Des compétences sociales spécifiques à leur public sont développées par les MSP pour répondre d'une part aux

besoins des personnes et d'autre part aux impératifs de production. Dans cette dernière, la charge de production a augmenté mais elle s'est aussi diversifiée dans les travaux à effectuer, ce qui demande une grande adaptation au MSP et aux personnes accueillies. Pour faire face aux difficultés (gestion collaborateurs, adéquation travaux-compétences), le MSP doit s'impliquer de plus en plus dans la production pure et compter aussi sur la collaboration inter-ateliers qui est importante. Ils mettent également en avant divers outils et approches au niveau pédagogique et méthodologique, dans la formation et la mise en place de projets.

A la suite de l'analyse, je peux établir le constat final suivant, en lien avec ma question de départ. La conciliation entre accompagnement et production est possible pour les MSP interrogés dans leur quotidien. Malgré l'augmentation de la charge de production au sein d'une majorité d'ateliers, les maîtres socioprofessionnels font preuve d'une grande adaptabilité et d'organisation afin de dégager du temps pour être à l'écoute des besoins des personnes qu'ils encadrent. Ils adaptent le travail, développent chez les personnes des compétences sociales et professionnelles et s'impliquent eux-mêmes dans la production. Ils mettent en œuvre des outils, moyens, méthodes et stratégies très variés qui tiennent compte des spécificités de leur public.

Les MSP interrogés apportent également une autre réponse concrète à ma thématique puisqu'une grande partie considèrent être en adéquation dans leur travail avec la mission de l'institution. L'aspect économique est toujours plus au cœur de notre société et les ateliers protégés n'échappent pas à cette tendance. On peut cependant constater que l'ensemble des MSP sont conscients de cette réalité et cherchent activement des solutions afin de garder un bon équilibre entre les exigences économiques externes et les besoins de leur public. Au quotidien, ils font preuve d'une grande imagination pour tenir compte des spécificités de chacun tout en les préparant à la réalité du monde du travail actuel avec ses exigences. Ceci prouve donc qu'ils estiment arriver à concilier accompagnement et production. Ils ont par ailleurs une grande conscience de leur réalité quotidienne et ses difficultés et sont à même de se projeter dans le futur en mettant en évidence les grands défis à venir dans la profession et les adaptations auxquelles ils devront faire face.

Dans le chapitre suivant, je procède à la conclusion finale de ce travail en faisant un constat des principaux éléments retenus.

3.2 Limites du travail

En premier lieu, je tiens à souligner un changement que j'ai apporté à ma question de départ. Lors de la validation du projet, celle-ci était intitulée « L'accompagnement social et la productivité avec des personnes en difficulté : conciliation possible ? ». A la suite de ma recherche et des résultats obtenus, je me suis aperçu que le mot « productivité » n'était pas adapté. En effet, tout au long de ma recherche, je mets en lumière les tensions qui existent entre accompagnement social et production en général. La productivité elle désigne plutôt une notion de rendement chez le « travailleur ». J'ai donc décidé de remplacer le mot « productivité » par « production ». Ce changement ne modifie en aucun cas le sens de ma question de départ mais apporte plus de cohérence entre celle-ci et l'ensemble de la recherche effectuée. J'ai procédé à quelques modifications dans mes objectifs de recherche par rapport au projet de mémoire. Au niveau théorique, j'ai remplacé l'explicitation de la notion de productivité par celle de production. J'ai aussi précisé que la notion de management d'entreprise sociale a été développée sur la base des concepts des institutions interrogées. J'ai enfin ajouté la définition du cahier des charges du MSP selon le PEC, élément qui ne figurait pas dans le projet. Dans les objectifs pratiques, j'ai simplement précisé que pour l'explication de la production et de ses contraintes avait été faites pour l'ensemble des institutions interrogées et non Polyval uniquement. Enfin, la mise en lumière des outils, méthodes et stratégies s'est faite sur la base des résultats de cinq institutions vaudoises et non de l'ensemble de celles-ci. J'ai également rencontré des difficultés à cibler des sources théoriques en lien avec les mots-clés qui ont guidé ma recherche. En effet, les mots tel que

l'accompagnement social ou la production sont assez généraux et permettent une grande liberté d'interprétation. J'ai par conséquent essayé de les remettre en lien avec mon contexte professionnel afin de leur donner du sens en les développant. Dans le choix de mon terrain de recherche, j'ai modifié en cours de route le nombre d'institutions interrogées (de 7 à 5). Cette modification s'est faite pour des raisons de pertinence pour la suite de ma recherche mais aussi pour des raisons pratiques (mon directeur de mémoire travaille à la Fondation Les Oliviers). Toutefois, ce choix du terrain est très personnel et il se peut tout à fait qu'il ait mis certaines limites à ma recherche ou ne soit pas pertinent pour apporter des réponses en lien avec ma question de départ. Je pense notamment au champ d'action spécifique que j'ai choisi et qui sont les ateliers de production à vocation industrielle.

Avec du recul, j'ai remarqué plusieurs limites méthodologiques dans mon travail. Tout d'abord au niveau des interviews où je n'ai pas pensé à faire le lien entre ceux-ci et les questionnaires. J'aurais pu, durant l'entretien, remplir le questionnaire en fonction des réponses données par le MSP. Le nombre de questions abordés était un peu trop important selon moi, surtout lors des entretiens. Pour cette raison, j'ai dû consacrer beaucoup de temps au dépouillement de mes données. Ceci ne m'a par conséquent permis d'apporter autant de profondeur qu'espéré dans mon analyse. Lors du dépouillement, j'ai décidé de retranscrire l'intégralité de chaque interview dans les grilles. Après réflexion, il aurait été préférable de synthétiser déjà les données à ce moment-là en mettant uniquement les éléments pertinents. De ce fait, il ne m'a pas permis une analyse approfondie de chaque question. J'ai par conséquent pris beaucoup de temps pour le dépouillement des données. J'ai également manqué de précision dans certaines questions posées, ce qui a créé des problèmes d'interprétation chez quelques personnes interrogées.

3.3 Perspectives et pistes d'action professionnelles

De nombreuses perspectives et pistes d'action professionnelles ont été évoquées par les MSP interrogés. Elles représentent uniquement la synthèse des éléments proposés dans ce travail et ne constituent pas une base applicable à l'ensemble de la profession. Dans les pistes d'action professionnelles, les réponses mettent en lumière que le MSP devra à l'avenir toujours plus tenir compte de facteurs tels que la gestion collaborateurs-MSP, l'équilibre accompagnement-production et la prise en charge de la personne dans sa globalité au niveau social. Professionnellement, le maintien et le renforcement du pôle insertion-intégration avec économie (1er marché) sera primordial. On peut aussi constater que l'AI tend de plus en plus à réinsérer les personnes dans le circuit économique et notamment dans les ateliers protégés proche de l'économie. De nos jours, le travail, l'activité professionnelle joue un très grand rôle en tant que facteur d'identité et d'intégration sociale dans la société. Les gens s'identifient beaucoup entre eux à travers le travail et les personnes en difficulté n'échappent pas à cette règle, d'où l'importance de leur donner une identité professionnelle dans leur vie. Ce n'est donc pas un hasard si l'AI met beaucoup l'accent sur cet élément. La possibilité pour les personnes accueillies de faire des formations internes ou externes a également été exprimée comme piste d'action professionnelle.

Dans les perspectives futures, le MSP devra tout d'abord faire face à l'augmentation de la population, ce qui engendra une hausse du travail administratif (gestion et suivi dossiers) et également du quota de personnes à encadrer par MSP. Un changement de population (pathologies différentes et complexes) est attendu. Un MSP interrogé à Polyval parle à ce sujet d'un possible développement à l'avenir d'ateliers voire d'institutions par pathologies, ce qui est déjà le cas dans certains endroits. Les jeunes avec des troubles psychiques, sans ou avec peu d'éducation et de formation vont affluer ces prochaines années en ateliers protégés. Pour y répondre, le maître socioprofessionnel aura en quelque sorte un rôle d'éducateur auprès des personnes dans le respect des règles et des codes de la société. Tous ces changements auront bien évidemment une influence sur l'organisation du MSP qui

devra toujours plus adapter les travaux aux compétences des collaborateurs en arrivant à trouver le juste milieu.

La profession a aussi évolué et le lien MSP-hiérarchie, jusqu'à maintenant très cadré, tend à diminuer vers un fonctionnement où le MSP sera davantage en charge du processus de A à Z. La diminution des travaux (mandats) et spécialement dans les activités simples et répétitives conduira le MSP à chercher de nouvelles débouchés. Et ceci tout en restant compétitif vis-à-vis du 1^{er} marché et en luttant contre la concurrence et la délocalisation. La société actuelle évolue à une vitesse folle et le MSP sera aussi amené à s'adapter à l'évolution des nouvelles technologies afin de rester «à jour». En ce sens, le maintien et le développement du lien ateliers protégés-économie est essentiel. En ce sens, la tâche du MSP sera de faire du job-coaching, placement en entreprise. Le MSP veillera également à maintenir et renforcer les partenariats existants, que ce soit avec le 1^{er} marché ou dans la reconnaissance de notre métier envers les pouvoirs publics et politiques.

En prenant en compte toutes ces perspectives et pistes d'action professionnelles, il serait très intéressant d'élargir cette recherche à l'ensemble des ateliers de production vaudois voire romands pour voir si les résultats permettent d'établir des comparaisons, des tendances selon les institutions ou le type de public accueilli. Une recherche ciblée sur le recueil des avis des personnes en difficulté travaillant au cœur des ateliers de production offrirait certainement un regard intéressant. Ceci donnerait aussi la possibilité aux MSP concernés d'adapter leur manière de travail en fonction des solutions apportées. Ce sont au final ces personnes en difficulté qui sont au centre de nos préoccupations et leur donner la parole pourrait leur permettre de s'exprimer mais surtout d'offrir aux MSP des solutions propres à chaque personne et non des solutions que le MSP adapte en fonction des problématiques rencontrées.

3.4 Remarques finales

Premièrement, je peux constater que mes objectifs de départ ont été tous traités. Au niveau théorique, les termes d'accompagnement social, de production et de management d'entreprise ont été développés à l'aide de concepts. Je me suis également appuyé sur les concepts institutionnels des structures interrogées ou des ouvrages spécialisés. Au niveau pratique, les réponses obtenues lors de mon analyse ont permis de mettre en lumière dans chaque institution les spécificités dans l'accompagnement des personnes et la production. Au quotidien, j'ai pu constater que les MSP mettent en œuvre des outils et méthodes très variées en fonction du public qu'ils encadrent. Ils ont par ailleurs des visions bien différentes sur l'avenir de cette thématique accompagnement production ainsi que les perspectives futures de la profession. J'ai néanmoins pu voir que de nombreux thèmes tels que le changement de population ou l'augmentation du travail administratif par exemple, se rejoignent dans l'ensemble des institutions interrogées.

De manière générale, je peux établir certains constats. Les réponses apportées varient d'une institution à l'autre selon le type de population accueillie. Les questions à choix multiples ont fourni des résultats intéressants et différents de mes hypothèses de départ. Les apports faits dans les remarques à ces questions ont été très bénéfiques et ont permis aux MSP interrogés de donner des éléments supplémentaires très pertinents pour la suite de mon travail. Les questions ouvertes ont permis aux personnes de s'exprimer de façon large dans leurs réponses mais il n'a pas été toujours évident de retirer l'essentiel de chaque réponse apportée.

En prenant du recul sur l'ensemble de mon travail, je constate que la réflexion effectuée et les résultats obtenus m'ont permis d'avoir un autre regard sur la thématique. Au départ de ma recherche, j'avais une vision dans laquelle je voyais le maître socioprofessionnel trop investi dans la production au détriment de l'accompagnement. A la fin de ce travail, je m'aperçois que ces deux pôles sont au

service l'un de l'autre. A travers des outils et approches très différentes, le MSP est capable de développer chez les personnes qu'ils encadrent, des compétences sociales visant à faire évoluer la personne et contribuant à son bien-être. Et ceci tout en respectant les exigences économiques et financières demandées par son institution et les clients.

A l'avenir, la conciliation entre accompagnement social et production sera toujours plus complexe pour le MSP qui devra jongler entre les deux, trouver un juste milieu tout en s'adaptant et en évoluant continuellement avec les changements de la société actuelle et ses exigences. Il sera peut-être amené à occuper des rôles divers comme éducateur ou coach en entreprise. Tout en tenant compte de ces différents paramètres, il ne devra néanmoins pas oublier son rôle principal et continuer à mettre la personne et ses besoins au cœur de son action professionnelle.

4. Bibliographie

BVA - Spécialiste du marketing direct - Mission. (s. d.). Consulté 2 novembre 2015, à l'adresse <http://www.bva.ch/page.php?id=122>

Cours de Management des organisations - La production des biens et services - Maxicours.com. (s. d.) Consulté 23 novembre 2015, à l'adresse <http://www.maxicours.com/se/fiche/3/2/182932.html>

Devayes, S. (2009). « *Comment concilier les impératifs de la formation avec les contraintes de production* » (Ecole supérieure Domaine Social Valais). Sion.

GuideASFRBD.pdf. (s. d.). Consulté à l'adresse http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/GuideASFRBD.pdf

L'accompagnement : une fonction du travail social - OASIS - Le Portail du Travail Social. (s. d.). Consulté 24 novembre 2015, à l'adresse <http://www.travail-social.com/L-accompagnement-une-fonction-du>

Microsoft Word - PEC_MSP_fr_version11_FINAL .doc - PEC_MSP_v11_francais .pdf. (s. d.). Consulté à l'adresse http://www.spas-edu.ch/files/PEC_MSP_v11_francais%20.pdf

Mission. (s. d.). Consulté 16 novembre 2015, à l'adresse <http://www.afiro.ch/index.php/association/mission>

Polyval - Conditionnement multiservices. (s. d.). Consulté 16 novembre 2015, à l'adresse <http://www.polyval.ch/activites/conditionnement-multiservices.html>

Polyval - Engagement social. (s. d.). Consulté 23 novembre 2015, à l'adresse <http://www.polyval.ch/presentation/engagement-social.html>

Polyval - La Fondation. (s. d.). Consulté 2 novembre 2015, à l'adresse <http://www.polyval.ch/presentation/la-fondation-polyval.html>

Production - Production marchande et non-marchande - Guide économie - Trader-Finance. (s. d.). Consulté 9 novembre 2015, à l'adresse <http://economie.trader-finance.fr/production/>

Richard, N., & Rossier, J.-A. (2010). « *Entre le socio et le professionnel, où se situe le maître* » (Ecole supérieure Domaine Social Valais). Sion.

5. Annexes

I. Annexe : Guide d'entretien

Guide d'entretien

Travail de mémoire

Chercheur : Nathanaël Pittet

Lieu et date de l'entretien : Fondation Polyval Lausanne-Vernand, ... 2015

Personne interrogée :

Formation de base :

Fonction, rôle dans l'entreprise :

Secteur professionnel, type d'atelier :

Présentation du sujet de la recherche

En tant que maître socioprofessionnel dans les ateliers Polyval, nous devons être à même de concilier au quotidien l'accompagnement social de nos collaborateurs et les impératifs de la production qui nous est demandée. Dans ce cadre-là, je souhaiterais vous poser des questions autour des thèmes suivants :

- l'accompagnement social des collaborateurs (développement des compétences, apprentissage, évaluation, suivi collaborateurs et réseau)
- la production (impératifs, contraintes, gestion, délais, exigences qualité)
- les stratégies, méthodes et outils mis en place au quotidien (organisation générale de l'atelier)
- la représentation, vision par les MSP de la réalité accompagnement-production et ses perspectives, défis futurs

Cet entretien va durer environ 45 minutes et sera enregistré.

Avez-vous des questions ?

Thème 1 : Accompagnement social

Indicateurs - mots clefs :

Parties, différents aspects de l'accompagnement

Accompagnement optimal

Développement des compétences

Obstacles à l'accompagnement

Thème 2 : Production

Indicateurs - mots clefs :

Evolution de la production

Gestions de la production

Influence du maître socioprofessionnel

Contraintes, impératifs liés à la production

Thème 3 : outils, méthodes et stratégies

Indicateurs - mots clefs

Mise en place d'outils pratiques

Organisation de l'atelier

Pistes d'action

Collaboration inter-ateliers

Thème 4 : Représentation, vision, défis et perspectives

Indicateurs - mots clefs

Accompagnement idéal

Mission de l'entreprise

Défis et perspectives futures

Réalité accompagnement-production à venir

Cahier des charges MSP et évolution

-----Remarques :

II. Annexe : Questionnaire

Questionnaire

Sexe : Homme Femme Date de naissance :

Type d'atelier : Population :

Votre formation de base :

Vous êtes MSP (maître socioprofessionnel) : Formé Non formé

Thème : accompagnement social et production avec des personnes en difficultés : conciliation possible pour le MSP ?

Thème 1 : Accompagnement social

1) Quel est votre degré de satisfaction de l'accompagnement que vous pouvez donner à vos collaborateurs au quotidien, en termes de quantité et qualité ?

Optimal Satisfaisant (acceptable) Non satisfaisant Médiocre

Autre

Et pourquoi ce choix ?

.....

.....

2) Quels sont pour vous les principaux obstacles à un accompagnement social optimal des personnes que vous suivez ?

Travail administratif Gestion de la production Manque personnel Manque de temps

Autre

.....

3) Quelles sont les différentes compétences sociales que vous essayez de développer chez les personnes avec qui vous travaillez ?

Identité professionnelle (rôle travailleur) Autonomie Responsabilité

Collaboration Entraide Prise d'initiative Autodétermination

Autre

.....

4) Comment faites-vous dans la pratique pour être à l'écoute des besoins liés au travail (formation, apprentissage, développement compétences) de vos collaborateurs tout en tenant compte de la production ?

.....

.....

Thème 2 : Production

5) Comment la production a-t-elle évolué selon vous ces dernières années, en termes de quantité ?

Régression Pas du tout Peu Moyennement De façon marquée De façon exponentielle Autre

6) De quelle manière tenez-vous compte des compétences et difficultés de vos collaborateurs dans le choix du travail qui leur est donné ?

Aucune attention Peu d'attention Activités selon la demande du client Activités adaptées si possible aux collaborateurs Activités toujours adaptées aux collaborateurs Autre

7) Comment organisez-vous l'atelier afin de fournir à vos clients un travail de qualité dans les délais imposés ?

.....
.....

8) Quelles sont les contraintes dues à la production auxquelles vous devez faire face au sein de l'atelier et comment y faites-vous face ?

Gestion délais Gestion exigences qualité Imprévus (marchandise) Travail, suivi administratif Gestion collaborateurs Adéquation travail- compétences collaborateurs Quantité, type de travaux différents Autre :

9) A quel pourcentage de votre temps êtes-vous impliqué dans la production elle-même ?

.....
.....

10) De quelle manière le chiffre d'affaire que vous retirez en fin d'année au sein de votre atelier influence-t-il sur votre gestion de la production?

.....
.....

Thème 3 : Stratégies, outils et méthodes du MSP (organisation atelier)

11) Quels sont les outils, méthodes que vous mettez en place au quotidien dans l'atelier pour répondre aux impératifs de production de d'accompagnement demandés ?

Ecoute Adéquation travaux avec compétences collaborateurs Planning tâches collaborateurs

Autre :

12) Quels moyens avez-vous pour organiser votre atelier afin de favoriser le développement de compétences pour l'ensemble de vos collaborateurs tout en tenant compte des impératifs de production ?

Formation, apprentissage Mise en place objectifs de développement personnalisé

Autre :

.....

13) Quelles solutions, pistes d'actions mettez-vous déjà en place actuellement pour tendre à un accompagnement optimal ?

.....

.....

14) Quelle est la place de la collaboration inter-ateliers dans la gestion de votre production et comment y contribuez-vous au sein de votre atelier ?

.....

.....

Thème 4 : Représentation et vision de la réalité production-accompagnement

15) Quelle serait selon vous la manière idéale d'accompagner vos collaborateurs afin qu'ils puissent se (re)construire socialement et professionnellement ?

.....

.....

16) Comment situez-vous votre atelier en rapport à la mission de votre entreprise (institution) qui est l'intégration sociale et professionnelle dans un monde du travail ?

.....

.....

17) Quelles similitudes et différences percevez-vous entre votre travail en atelier et le 1^{er} marché du travail ?

.....

.....

18) D'après vous, quelles sont les défis à venir et les perspectives auxquels le MSP sera confronté ces prochaines années au sein des ateliers productifs ?

.....

.....

19) Quel est votre point de vue personnel sur la direction que prend actuellement notre champ d'action et qui, selon plusieurs témoignages, demande toujours plus de production au détriment de l'accompagnement social ?

.....

.....

20) Avez-vous l'impression que votre cahier des charges en tant que MSP correspond à votre fonctionnement réel sur le terrain ?

.....
.....

21) Comment voyez-vous l'évolution future de la profession et les tâches que le maître socioprofessionnel sera amené à accomplir dans le futur ?

.....
.....
.....

Autres remarques, commentaires :

.....

Merci infiniment d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire. Toutes vos réponses sont bien évidemment confidentielles et me seront utiles pour l'analyse de ma recherche. Les données personnelles (sexe, date de naissance, formation de base, formation MSP) récoltées ne figureront en aucun cas tel quel dans le résultat de mon travail mais uniquement sous forme de graphique dans l'analyse de ma recherche pour mettre en évidence les tendances hommes-femmes, MSP plus jeune-plus âgé, MSP formé ou non, etc...

III. Annexe : Grille de dépouillement des interviews Polyval

TH1 : accompagnement	Q1	Q2	Q3	Q4
S. L.	Satisfaisant. Si je le pouvais, j'aimerais passer un peu plus de temps avec les personnes. La production souvent empêche que l'encadrement soit optimal ou en tout cas comme je l'aurais voulu.	Travail administratif / Gestion de la production / Manque de temps	Autonomie / Responsabilité / Collaboration / Entraide	Je consacre du temps chaque jour à la formation de quelques personnes qui à leur tour peuvent former d'autres personnes.
O. B.	Satisfaisant. Il y a 14 ans, j'ai été engagé aussi pour cela « l'accompagnement » et je veux, je souhaite garder cette part du métier alors je mets tout en place dans mon atelier pour y garder ...	Manque personnel / J'ai la gestion de 3 secteurs et il est difficile d'accompagner les 2 autres secteurs seul.	Identité professionnelle / Autonomie / Responsabilité / Collaboration / Prise d'initiative	Une grande organisation au sein de l'atelier et d'observer les personnes qui dysfonctionnent et de prendre du temps afin de trouver des pistes et d'apaiser le groupe (car si une personne ne vas pas, cela perturbe le groupe donc la production, alors pas le choix.
D. B.	Optimal. Bon équilibre entre accompagnement et production mais fluctue très vite en fonction des circonstances.	Travail administratif / Gestion de la production / Manque de temps	Identité professionnelle / Autonomie / Responsabilité / Collaboration / Entraide / Prise d'initiative / Valorisation	Observations des compétences au travers des tâches. Entretiens bilatéraux réguliers . Utilisation de l'outil « entretien motivationnel » pour les aider à trouver des pistes .
J.-L. G.	Satisfaisant	Gestion de la production / Manque de temps / Mandats annexe au travail de MSP (commissions diverses, groupes de travail)	Identité professionnelle / Autonomie / Responsabilité / Collaboration	Peu de demandes de leur part. Les formations sont données sur le tas par le MSP en fonction des besoins de l'atelier et en accord avec le stagiaire. Les moments d'évaluations ponctuels en présence du stagiaire, du conseiller professionnel interne et de personnes du réseau sont également une occasion pour être à l'écoute de ses besoins.
C. B.	Non satisfaisant. MSP seul avec environ 10 personnes + respect du chiffre d'affaire. Difficultés à consacrer du temps pour accompagner	Travail administratif / Gestion de la production / Manque de personnel (remplacement) / Manque de temps	Identité professionnelle / Autonomie / Responsabilité / Collaboration	Faire des choix, gérer les priorités , parfois au détriment des personnes !
J. T.	Satisfaisant. Les tâches administratives (mails, courriel, courrier interne, circulaires diverses), les documents à remplir concernant les personnes dans l'atelier (évaluations à préparer), les séances, les participations à différents groupes de travail, le délai de production parfois très court ainsi que ma formation obligatoire et continue m'empêchent d'accompagner de façon optimale les personnes qui me sont confiées, ceci en terme de qualité et quantité.	Travail administratif / Gestion de la production / Manque de temps / Autre : mentionné ci-dessus	Autonomie / Responsabilité / Collaboration / Entraide / Prise d'initiative / Autodétermination / Autre : confiance ... en soi, estime de soi, travail d'équipe	1 fois par année, nous fixons des objectifs SMART ou PANEL . Je choisis un mandat confié par un mandant. Objectif : l'activité doit être effectuée en autonomie et la personne pourra former les suivants. Je partage mes compétences et connaissances avec la personne, la forme, contrôle et évalue la qualité du travail effectué . Ensuite, je l'évalue en situation réelle, soit en production. Nous échangeons à la fin du travail effectué ou en fin de demi-journée ou en fin de journée. Une fois autonome, la personne sera capable de transmettre ses compétences à autrui. Ce processus prend du temps au début mais si la personne répond aux exigences, c'est beaucoup de temps gagné par la suite. Durant tout ce processus, les échanges que nous aurons me permettront d'approfondir les besoins de la personne .

IV. Annexe : Grille d'analyse Afiro

Colonne1	Questionnaire 1	Questionnaire 2	Questionnaire 3	Questionnaire 4	Questionnaire 5	Questionnaire 6	Questionnaire 7	Questionnaire 8	Questionnaire 9	Questionnaire 10	Questionnaire 11	Total
Q1	<p>Satisfaisant. Je suis actuellement en formation à l'ARPIH à Yverdon et je suis absente 5 jours dans le mois qui me pénalisent sur l'accompagnement et le suivi des collaborateurs en situation de handicap (CSH). Je suis périodiquement confrontée à la surcharge de la production et à l'absentéisme de des CSH et cela ne me laisse que peu de temps pour des discussions que je souhaiterais plus fréquentes.</p>	<p>Satisfaisant. La production prend beaucoup de place dans l'emploi du temps.</p>	<p>Satisfaisant. L'obligation de répondre aux commandes des clients prend parfois le pas sur le temps nécessaire pour un encadrement dit « optimal »</p>	<p>Satisfaisant. Temps d'accompagnement réduit à cause de la production. Mais nous avons de nombreuses tâches individuelles en mécanique, donc tout au long de la production il nous est possible d'accompagner chaque collaborateur selon ses besoins.</p>	<p>Non satisfaisant. Je pars au plus pressé. Le plus souvent je demande au collaborateur le sujet de l'entretien qu'il désire avoir avec moi. Puis je décide de quand et combien de temps je vais lui accorder ; et je lui signifie : « Ok, on se voit à 11h et pour 10min. ». Parfois je fais appel au réseau interne (AS-CS) si le sujet est plus sensible (violence agression, etc....)</p>	<p>Satisfaisant. En termes de quantité : dans un atelier de production, il est parfois difficile de trouver du temps pour réellement discuter avec les personnes. Souvent cela se fait sur le pas d'une porte. De plus, étant en formation depuis 3 ans, je suis souvent absent de l'atelier. De plus, mon atelier ne se trouvant pas dans le même bâtiment que le siège social, je suis régulièrement absent pour des colloques ou d'autres rencontres. Tous ces facteurs font que je m'absente régulièrement de l'atelier. Travaillant seul, je ne suis pas remplacé lors de ces absences.</p>	<p>Satisfaisant. En fonction du volume de production.</p>	<p>Satisfaisant. Une production constamment en flux tendu depuis plusieurs années laisse peu de temps aux MSP pour de la formation professionnelle auprès des CSH. Elle ne donne pas suffisamment de temps pour aborder avec les collaborateurs des questions d'ordre social.</p>	<p>Optimal. Parce que je fais de ma relation à l'autre une priorité au quotidien.</p>	<p>Satisfaisant. Actuellement les CSH (collaborateurs en situation de handicap) au sein de notre atelier mécanique demandent peu d'accompagnement, (peu de situation problématique), ce qui me permet un bon équilibre entre la production et l'accompagnement. La quantité et la qualité dépend beaucoup de manière de gérer les impératifs de production.</p>	<p>Satisfaisant. Il y a un équilibre à trouver, car entre le temps à disposition, ce que l'on souhaite faire et ce que l'on a réellement pu entreprendre, il y a une différence qui peut être importante parfois.</p>	<p>1x non satisfaisant 9x satisfaisant 1x optimal</p>

V. Annexe : Grille d'analyse de l'ensemble des institutions interrogées

9

Q8	<p>3x Gestion des délais 3x Gestion exigences qualité 2x Imprévus (marchandise) 2x Travail, suivi administratif 6x Gestion collaborateurs 3x Adéquation travaux avec compétences collaborateurs 2x Quantité, types de travaux différents 2x Autre : Gestion stress MSP, manque d'informations clients</p>	<p>10x Gestion délais Imprévus (marchandise) Gestion collaborateurs 3x Autre</p> <p>9x Gestion exigences qualité 6x Travail, suivi admin. 6x Adéquation travaux avec compétences collaborateurs 8x Quantité, types de travaux différents</p>	<p>5x Gestion des délais 4x Gestion exigences-qualité 5x Imprévus (marchandise) 3x Travail, suivi administratif 5x Gestion des collaborateurs 5x Adéquation travaux-compétences collaborateurs 4x Quantité, type de travaux différents 1x autre ---</p>	<p>4x Gestion délais 6x Gestion exigences qualité 2x Imprévus (marchandise) 1x Travail, suivi administratif 3x Gestion collaborateurs 5x Adéquation travaux avec compétences collaborateurs 4x Quantité, type travaux différents 2x Autre :</p>	<p>5x Gestion délais 4x Gestion exigences qualité 3x Imprévus (marchandise) 6x Travail, suivi administratif 4x Gestion collaborateurs 5x Adéquation travaux-compétences collaborateurs 3x Quantité, types travaux différents 2x Autre</p>	<p>17x Gestion des délais 26x Gestion exigences qualité 15x Imprévus (marchandise) 18x Travail, suivi administratif 24x Gestion collaborateurs 24x Adéquation travaux avec compétences collaborateurs 21x Quantité, types de travaux différents 10x Autre (voir grille de dépouillement)</p>
Q9	<p>1x 10 à 30%, 1x 40%, 2x 70%, 1x 75%, 1x 70-80%, 1x 85-90%,</p>	<p>1x maximum 5%, 1x 10%, 1x 20%, 1x 30 à 80%, 1x 50-80%, 1x 75%, 2x 70-80%, 2x 90%, 1x 80-100%</p>	<p>1x 0%, 1x 20%, 1x 50%, 1x 70%, 1x 80%, 1x 100%, 2x -</p>	<p>1x à moindre pourcentage, seulement selon besoin, 2x 20%, 1x 50-60%, 2x 60%, 1x 80%</p>	<p>1x 2-5%, 3x 60%, 1x 70%, 1x 70-80% de mon 80%.</p>	<p>1x 0% 1x 2-5% 1x 5% 1x 10% 1x 10-30% 4x 20% 1x 30-80% 1x 40% 1x 50% 1x 50-60% 1x 50-80% 5x 60% 4x 70% 1x 70-80% d'un 80% 3x 70-80% 2x 75% 2x 80% 1x 80-100% 1x 85-90% 2x 90% 1x 100% 2x - 1x à moindre pourcentage, si besoin</p>
Q10	<p>1x pas d'influence 3x oui, influence production 1x grande influence 1x influence à 100% 1x pas de réponse sur influence</p>	<p>1x pas de gestion de chiffre sur la production 2x aucune influence sur la production 1x peu d'impact sur la production production, MSP et CSH 1x -</p> <p>4x pas d'influence sur la production 1x influence sur production, MSP et CSH 1x influence car pic production</p>	<p>4x -, 2x NA (non-applicable) 1x Ne sait pas 1x Nous sommes au courant des finances mais ne savons pas comment la production influence ces dernières.</p>	<p>1x pas du tout 2x autofinancement par chiffre d'affaires des salaires collaborateurs 1x par augmentation ou diminution de la prospection de nos clients 1x fluctue selon demande 1x - 1x autre : pas de réponse</p>	<p>1x aucune influence sur la production 1x peu d'influence sur la production 1x m'obliger à traiter l'essentiel et laisser certaines choses de côté 1x budget à tenir pour chiffre affaires 1x difficile de répondre à la question 1x autre : pas de réponse</p>	<p>10x aucune influence sur la production 2x peu d'influence sur la production 11x influence sur la production 2x grande influence 14x pas de réponse ou NA</p>
Q11	<p>6x Ecoute 7x Adéquation travaux avec compétences collaborateurs 5x Planning tâches collaborateurs</p>	<p>7x Ecoute travaux avec compétences collaborateurs 4x Planning tâches collaborateurs Autre : Outils didactiques tels que schémas, supports photos, recettes adaptées, implication du MSP en tant qu'ouvrier de production. Engagement depuis 6 mois d'un stagiaire en réadaptation AI, qui tient un rôle de soutien-présence direct à l'atelier. Engagement d'un ouvrier de production à la rentrée d'août. Le collaborateur est informé de ce qu'il fait et pour qui il le fait ; il dispose de la commande physique, de fiches techniques éventuellement de photos, nous démarrons ensemble le travail et je suis disponible au besoin. Il peut accéder à différentes sources d'informations dans le bureau des moniteurs (classeurs, notes, catalogues, etc...). Si je ne suis pas présent dans l'atelier, il peut me téléphoner. Etre attentif à chacun afin de mettre les bonnes personnes sur les machines adéquates qui permettront de répondre aux impératifs de production.</p>	<p>4x Ecoute 8x Adéquation travaux-compétences collaborateurs 2x Planning collaborateurs</p>	<p>6x Ecoute 7x Adéquation travaux avec compétences collaborateurs 3x Planning tâches collaborateurs 1x Vérifier que chaque collaborateur est à une place ou il est à l'aise et productif, qu'il a du plaisir à faire ce qu'il fait et qu'il a la capacité d'évaluer si le résultat est conforme aux consignes données.</p>	<p>5x Ecoute 6x Adéquation travaux avec compétences collaborateurs 4x Planning collaborateurs Autre : explications, travail avec pairs Autre : (voir grille dépouillement)</p>	<p>28x Ecoute 38x Adéquation travaux avec compétences collaborateurs 18x Planning tâches collaborateurs</p>