



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**aract**

— agence régionale  
pour l'amélioration  
des conditions de travail  
Occitanie



# Améliorer la Qualité de Vie et des Conditions de Travail dans les librairies indépendantes

Retour sur une action collective  
menée en Occitanie

Structures de petite taille et commerces de proximité, les librairies indépendantes peuvent rencontrer au quotidien des difficultés qui concernent l'organisation du travail et les conditions de travail : *difficulté à se réunir et à traiter des sujets « de fond » en équipe, charge de travail, interruptions de tâches, sollicitations physiques et ports de charges, répartition des tâches, problèmes de stockage...*

Face à ces difficultés, l'**Association des Librairies Indépendantes d'Occitanie (ALIDO)** propose en 2022 à ses adhérents de participer à une action collective animée par l'**Aract Occitanie** sur le sujet de la **Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)**. Des temps d'appuis sont programmés avec l'Aract dans chaque librairie participante afin d'aider gérant.e.s et salarié.e.s à traiter ensemble des sujets qu'ils identifient comme prioritaires. Parallèlement à cela, des temps de regroupements inter-librairies sont organisés et permettent aux gérant.e.s d'échanger sur leurs actions et leurs avancements.

**SOMMAIRE**

- Les libraires vous parlent de l'action collective..... 2
- Quels résultats dans les librairies ?..... 3
- Comment les libraires ont-ils procédé ?..... 7
- Pour aller plus loin..... 10

## LES LIBRAIRES VOUS PARLENT DE L'ACTION COLLECTIVE

On a pu aborder plusieurs sujets et passer à l'action de manière efficace.

Laurent, Gérant



Même sur des sujets qui pouvaient être bloquants, les solutions trouvées conviennent à toutes les libraires et à la gérante.

Julie, Libraire

Avant, par habitude de travailler ensemble, nous pensions que nos échanges spontanés au quotidien étaient suffisants.

Fabrice, Gérant



Pour trouver des solutions en équipes qui conviennent à tous, la méthode utilisée est importante.

Guillaume, Gérant

L'accompagnement nous a permis de développer des nouvelles habitudes et façons de faire.

Paul, Libraire



### Qui est l'Aract Occitanie ?

L'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) Occitanie, conçoit des méthodes et des outils pour les diffuser au plus grand nombre. Elle accompagne les TPE et PME dans la mise en place de démarches adaptées qui visent à améliorer les conditions de travail, le fonctionnement et la performance des entreprises. L'Aract est dotée d'une mission de service public et s'appuie sur des expérimentations qu'elle mène sur le terrain. Elle est une des 16 délégations régionales de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) – un établissement public administré par l'État et les partenaires sociaux (représentants employeurs et salariés).

**Pour en savoir plus : <https://occitanie.aract.fr/laract-occitanie>**



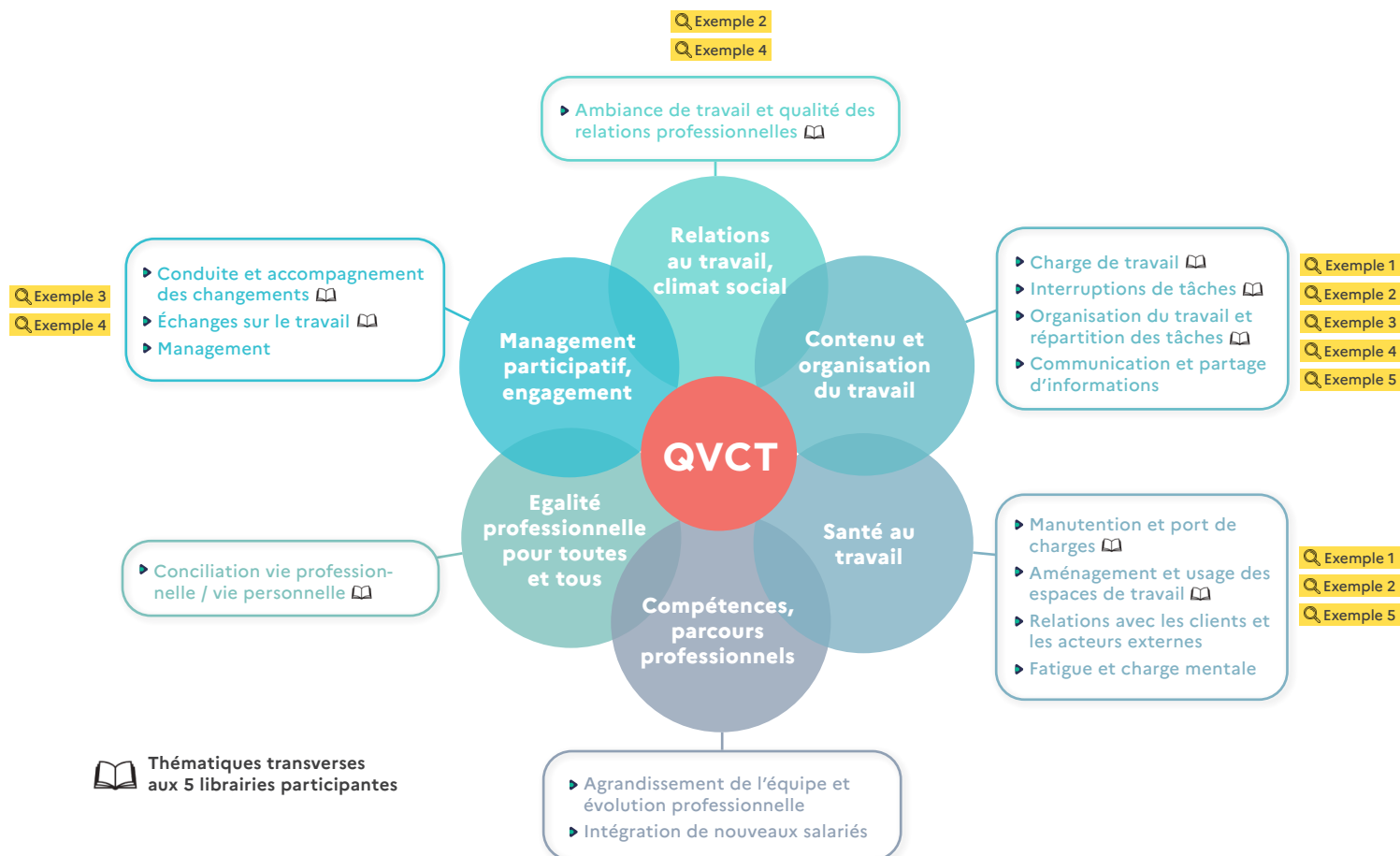
## QUELS RÉSULTATS DANS LES LIBRAIRIES ?

La « marguerite » ci-dessous présente les sujets identifiés par les gérant.e.s et les salarié.e.s au début de l'accompagnement et fait office de sommaire permettant aux lecteurs d'accéder aux détails des actions mises en œuvre dans les librairies accompagnées.

La « marguerite » représente à travers ses pétales 6 champs d'action sur lesquels il est possible d'agir en matière de Qualité de Vie de Conditions de travail (QVCT)<sup>1</sup>.



<sup>1</sup>La QVT est définie dans l'Accord national interprofessionnel « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » du 19 juin 2013 et la QVCT est introduite dans l'Accord National Interprofessionnel « Pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé et de conditions de travail » du 9 décembre 2020.



## Exemple 1

# Améliorer l'organisation de la gestion de la caisse et la répartition des tâches entre libraires

## LE CONTEXTE DE DÉPART

Lorsqu'un client est en attente en caisse, les libraires dont le rayon est le plus proche de la caisse arrêtent leur activité pour procéder à l'encaissement. Cette organisation crée de l'iniquité entre libraires sur le temps passé en caisse. Les libraires concernées doivent plus souvent s'interrompre dans leur travail et disposent de moins de temps pour réaliser les autres tâches qu'elles ont à réaliser.



### CE QUI A ÉTÉ FAIT

- ▶ Avec l'ensemble de l'équipe, **partager les vécus de chacun** sur la répartition inégale du temps de caisse.
- ▶ **Analyser les causes** : pourquoi le temps en caisse est inégalement réparti ?
- ▶ **Réaliser chaque vendredi matin en équipe le planning de caisse** de la semaine suivante en tenant compte des critères suivants : au moins, un créneau de 1h30 par personne et une prise en compte la charge de travail de chaque libraire sur la semaine suivante (office, rdvs...).



### LES EFFETS

- ▶ **Meilleure équité** entre libraires.
- ▶ Chaque libraire **dispose de temps** pour effectuer les tâches associées à son rayon.
- ▶ La diminution du temps de face à face avec les clients en caisse **limite le risque de tensions** dans la relation client notamment en cas de forte affluence.



Les pratiques concernant la caisse se sont installées au fil des années sans en rediscuter. Ce travail m'a permis de comprendre ce qui posait problème à mes collègues. En faisant des compromis, nous avons trouvé l'organisation qui convient à toutes.

Jeanne, Libraire



## Exemple 2

# Faciliter le traitement et le suivi des commandes médiathèques

## LE CONTEXTE DE DÉPART

Les informations au sujet de la prise en charge et du traitement de commandes médiathèques ne sont pas toujours partagées dans l'équipe. Ces situations augmentent le risque de faire des erreurs de préparation (oublis, doublons...) et peuvent impacter l'image de la librairie. Elles peuvent aussi augmenter la charge de travail des libraires reprenant les commandes, leur demander des manutentions inutiles et favoriser l'émergence de tensions au sein de l'équipe.



### CE QUI A ÉTÉ FAIT

- ▶ **Échanges en équipe complète** sur la situation et les méthodes de préparation de chacun.
- ▶ **Définition en équipe d'un nouveau processus** pour traiter les commandes (ex : laisser en non lu et ne pas ranger les mails de commandes non traitées).
- ▶ Décision de **prendre contact avec l'éditeur du logiciel** de gestion des stocks pour corriger les dysfonctionnements.



### LES EFFETS

- ▶ **Meilleur suivi** des commandes et des livraisons.
- ▶ **Moins de manutentions et moins de dérangements** lors du traitement des commandes (clients, mails, téléphone...).
- ▶ **Sentiment de gain de temps**.



On ne s'emmêle plus les pinceaux avec les commandes. On a discuté et identifié ensemble des emplacements spécifiques où déposer celles terminées et celles à traiter.

Marc, Libraire





### Exemple 3

## Améliorer le partage d'informations et les échanges sur le travail

### LE CONTEXTE DE DÉPART

Les échanges sur le travail s'effectuent le plus souvent de façon informelle et ne sont pas toujours réalisés en équipe complète. Il n'existe pas de temps de « réunion » ; le partage d'informations et les discussions se font « au fil de l'eau ». Ce système fonctionne avec certaines limites (ex : des interruptions de tâches, des informations oubliées ou non traitées...). Ainsi, gérants et salarié s'interrogent sur la possibilité d'avoir des échanges plus formalisés en équipe complète pour discuter ensemble de certains sujets (ex : besoins en aménagement, conditions d'acceptation des stagiaires, partage des priorités...).



### CE QUI A ÉTÉ FAIT

- ▶ **Identifier les sujets** qui nécessitent d'être traités en équipe complète.
- ▶ **Définir les moments les plus propices** aux réflexions et aux échanges et donc les modalités de réunions adaptées au fonctionnement de la librairie.
- ▶ **Réaliser un point quotidien** de 5 minutes sur les sujets clés du jour, quand l'équipe est au complet et si possible, avant l'ouverture de la librairie (tâches du jour, partager les informations importantes reçues par mail...).
- ▶ Organiser environ une fois par mois le vendredi matin des **réunions de 20 minutes** sur des sujets spécifiques (sujets à lister et à identifier ensemble en amont de la réunion).



### LES EFFETS

- ▶ Prise de conscience de l'équipe de l'intérêt de prendre du temps pour **échanger collectivement** sur le fonctionnement et le travail à la librairie.
- ▶ **Davantage d'écoute et d'explicitation** au sein de l'équipe
- ▶ **Des réunions opérationnelles** : temps d'analyse avant de construire les solutions, les points à évoquer sont identifiés avant la réunion...
- ▶ **Fluidité** dans l'organisation
- ▶ **Mise en place du carnet** pour formaliser, garder trace.
- ▶ L'enjeu est de **maintenir ces temps** dans la durée.



On s'est rendu compte que l'on pouvait trouver dans notre organisation des moments pour faire des « pauses » et échanger en équipe complète. Le temps que l'on passe en réunissant, on le gagne en efficacité ensuite.

Fabrice, Gérant

## Exemple 4

# Faciliter la polyvalence au sein de l'équipe

## LE CONTEXTE DE DÉPART

Alors que l'activité de la librairie s'effectue sur deux sites différents et que l'actualité RH (congés, départ, arrêt maladie...) demande aux membres de l'équipe d'aller vers plus de polyvalence, l'équipe fait le constat que les commandes des clients ne sont pas gérées de la même façon d'un site à l'autre. Ces différences de processus et de pratiques posent des difficultés pour l'exercice de la polyvalence (risque de perte d'informations, d'erreurs et d'émergence de tensions...).



### CE QUI A ÉTÉ FAIT

- ▶ **Échanger sur les processus** en place dans chaque librairie et les pratiques de chacun.
- ▶ Construction, en équipe complète, d'un **nouveau processus de gestion des commandes clients** commun aux deux librairies est élaboré.

Exemples d'action : inscrire les pré-commandes sur un fichier partagé, ranger de la même façon les commandes clients, répartition des rôles entre les libraires ...).



### LES EFFETS

- ▶ **Accès à l'information** facilité.
- ▶ Sentiment de **gain de temps**.
- ▶ **Organisation similaire** entre les deux sites et utilisée par tous les libraires.
- ▶ **Facilite la polyvalence** d'un site à l'autre.

Les solutions que nous avons trouvées, nous rendent un peu plus polyvalents d'une librairie à l'autre. Les solutions sont basiques mais il fallait se poser pour les construire ensemble.

Louise, Libraire

## Exemple 5

# Améliorer le traitement des factures

## LE CONTEXTE DE DÉPART

Le traitement des factures est jugé insatisfaisant par l'équipe. La charge de travail et les interruptions (clients, téléphone...) rendent difficile la réalisation de cette tâche. Une nouvelle procédure existe mais n'est pas connue par tous. Les libraires ont le sentiment de perdre du temps lorsqu'elles traitent les factures. Elles n'ont pas la certitude d'avoir correctement effectué la procédure, manquent de visibilité sur la comptabilité et ne savent pas toujours quoi répondre aux demandes de certains éditeurs. Les factures s'accumulent et sont généralement traitées dans l'urgence par l'équipe.



### CE QUI A ÉTÉ FAIT

- ▶ Organisation d'un temps de travail **entre gérant et libraires**.
- ▶ **Échanges sur les pratiques** au sein de l'équipe.
- ▶ Élaboration d'un **processus commun** pour le traitement des factures.



### LES EFFETS

- ▶ **Découverte de fonctionnalités** permettant de traiter plus rapidement les factures sur le nouveau scanner.
- ▶ Les libraires disent **ne plus se sentir désemparées** face à cette tâche.
- ▶ Certaines étapes du processus doivent **encore être discutées et précisées** dans l'équipe.

On a moins de craintes par rapport au traitement des factures, il faut encore que l'on travaille sur certains points mais on a pu avancer et dire notre ressenti face aux difficultés que l'on pouvait rencontrer.

Mélanie, Libraire

## COMMENT LES LIBRAIRES ONT-ILS PROCÉDÉ ?

Les 3 grandes étapes mises en œuvre dans chaque librairie :

# 1 IDENTIFIER

Identifier en équipe complète un sujet QVCT à traiter en priorité

---

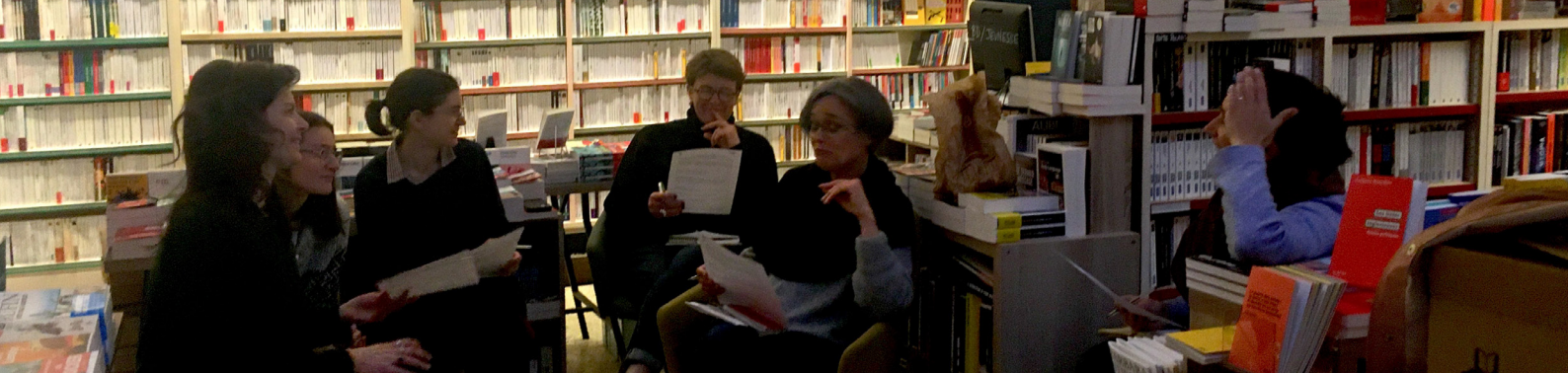
# 2 ESPACE DE DISCUSSION

Mettre en place un Espace de Discussion sur le Travail (EDT) sur le sujet retenu pour rechercher et identifier ensemble des solutions

---

# 3 TESTER, ÉVALUER, ADAPTER

Tester les solutions retenues, les évaluer ensemble et les adapter si nécessaire



## Étape 1

# Identifier en équipe complète un sujet à traiter en priorité

- 1 Identifier « ce qui fonctionne bien » et « ce qui fonctionne moins bien » concernant la **Qualité de Vie au travail et les Conditions de travail (QVCT)** au sein de la **librairie** (cf. marguerite QVCT en page 3 de ce document).
  - ▶ *Des temps d'échanges individuels avec l'Aract et collectifs en équipe complète ont permis ce travail.*
- 2 Définir en équipe le **sujet prioritaire à améliorer** pour agir sur l'organisation et les conditions de travail.
  - ▶ *Pour réaliser ce choix, des critères ont été identifiés par les gérant.e.s et les libraires.*



### EXEMPLE DE CRITÈRES IDENTIFIÉS PAR LES GÉRANT.E.S ET LIBRAIRES

- ▶ Des problématiques fréquemment rencontrées et qui posent difficultés à l'ensemble des membres de l'équipe.
- ▶ Des solutions déjà testées mais qui ne sont pas concluantes.
- ▶ Des différences de points de vue et de vécus sur une situation entre les membres de l'équipe.



### EXEMPLE DE THÈMES PRIORITAIRES IDENTIFIÉS PAR LES ÉQUIPES

- ▶ **La charge de travail et la gestion des priorités** (ex 5, p. 6 : processus de traitement des factures).
- ▶ **La répartition des tâches au sein de l'équipe** (ex 1, p. 4 : organisation de la gestion de la caisse).
- ▶ **Les échanges sur le travail en équipe** (ex 3, p. 5 : formalisation de temps d'échanges en équipe complète).



## CE QUI A FACILITÉ L'ÉTAPE 1 DANS LES LIBRAIRIES ?

- ▶ **Un échange** entre gérant.e.s et libraires sur les sujets qui impactent la QVCT dans la librairie.
- ▶ **L'écoute et le respect** des différents points de vue.
- ▶ **Des critères de choix partagés** entre tous les membres de l'équipe.
- ▶ La recherche d'un **consensus** dans l'équipe sur le sujet à traiter en priorité.
- ▶ Une prise de notes sur les sujets QVCT identifiés et les **décisions prises en équipe** complète.
- ▶ L'animation par un **tiers intervenant** pour aider les membres de l'équipe à prendre du recul et à prioriser les sujets.



## Mettre en place un Espace de Discussion sur le Travail (EDT) sur le sujet retenu pour rechercher et identifier ensemble des solutions

Afin de construire collectivement des solutions, un **Espace de Discussion sur le Travail (EDT)** a été mis en place dans chaque librairie sur le thème prioritaire identifié à la fin de l'étape 1. Le premier EDT a été animé par l'Aract. Le cas échéant, les autres EDT ont été animés par les libraires ou le/la gérant.e.

- ▶ *La mise en place d'EDT vise à construire ensemble des solutions opérationnelles qui conviennent à tous les professionnels.*

La méthode développe l'écoute. Elle facilite le partage des points de vue et du vécu. Cela permet de mieux se comprendre entre collègues et crée une vision commune qui facilite la prise de décisions collectives.

Ingrid, Gérante

### UN ESPACE DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL (EDT), DE QUOI PARLONS-NOUS ?

#### ✓ C'EST...

- ▶ Un **espace d'échanges collectifs** organisé sur le temps de travail (librairie ouverte ou fermée).
- ▶ Du **partage de points de vue**, qui peuvent être différents, entre gérant.e.s et libraires.
- ▶ Basé sur des **situations concrètes de travail** et les difficultés rencontrées dans sa réalisation.
- ▶ Réaliser une **analyse collective des situations de travail** posant problèmes avant de rechercher des solutions (cf. encadré page 10).
- ▶ Pour aboutir à la **construction collective d'améliorations** à mettre en place.

#### ✗ CE N'EST PAS...

- ▶ Un espace sans cadre ou sans animation (durée, déroulement...).
- ▶ Une discussion uniquement portée sur le respect des procédures.
- ▶ Un espace de parole descendant ou de décision sans concertation.



### CE QUI A FACILITÉ L'ÉTAPE 2 DANS LES LIBRAIRIES ?

- ▶ Un **cadre formalisé** : durée de l'EDT (entre 1h15 et 2h), un sujet identifié en équipe avant l'EDT, une planification qui permet la participation du plus grand nombre...
- ▶ Une **animation** qui favorise **l'expression des points de vue, la circulation de la parole** et qui est garante du cadre de la réunion (s'écouter, recentrer la discussion sur le travail...).
- ▶ Un **déroulement structuré** pour permettre aux membres de l'équipe de **partager des constats sur les situations de travail** qui posent problème avant de rechercher des solutions (*comment faire ? cf. encadré page 10*).
- ▶ **L'implication de tous et l'ouverture des gérant.e.s** à des propositions venants de l'équipe.
- ▶ Une **prise de notes** des principaux échanges et des solutions retenues collectivement.
- ▶ Des solutions identifiées qui découlent de **choix collectifs** et s'appuient sur une **analyse partagée des situations de travail**.



## QUELQUES REPÈRES : AVANT DE RECHERCHER DES SOLUTIONS, ANALYSONS LES SITUATIONS-PROBLÈMES

- 1 Partager des **exemples de situations de travail vécues** récemment sur le sujet de l'Espace de Discussion sur le Travail.
- 2 Choisir **une ou deux situations significatives** (qui parlent à la majorité de l'équipe).
- 3 **Analyser la ou les situations** en répondant collectivement aux questions suivantes :
  - Quelle est la situation de travail à analyser (lieu, temps, actions, personnes concernées par la situation...)?
  - Quelles ont été les conséquences de cette situation pour ces personnes (au niveau individuel et collectif)? Et sur le résultat de l'activité de la librairie?
  - Quelles sont les causes à l'origine de la situation de travail? Autrement dit, qu'est-ce qui a contribué au fait que cette situation se produise?
- 4 **Construire des solutions d'amélioration du travail en s'appuyant sur les causes** identifiées précédemment.

### Étape 3

## Tester les solutions retenues, les évaluer ensemble et les adapter si nécessaire

Une fois les solutions identifiées et validées par l'ensemble des membres de l'équipe, celles-ci ont été testées dans chaque librairie. Leurs effets ont été évalués quelques semaines plus tard dans le cadre d'un temps de travail organisé entre gérant.e.s et libraires.

- ▶ *Les retours d'expérience ont permis aux équipes d'échanger sur les impacts des actions mises en œuvre et d'identifier des ajustements à réaliser pour que les solutions retenues soient plus efficaces et adaptées au fonctionnement et au travail dans la librairie.*

## POUR ALLER PLUS LOIN

### QVCT

- ▶ **Qualité de vie et des conditions de travail :**

<https://www.anact.fr/themes/qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-qvct>

- ▶ **Outil « Acteurs et ressources QVCT en Occitanie » :**

<https://occitanie.aract.fr/acteurs-et-ressources-qvt-en-occitanie>

- ▶ **Outil d'auto-positionnement QVCT pour les TPE-PME :**

<https://occitanie.aract.fr/outil-dauto-positionnement-qvt-pour-les-tpe-pme>

### ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL

- ▶ **Kit pour animer les espaces de discussion sur le travail :**

<https://www.anact.fr/un-kit-pour-animer-les-espaces-de-discussion-sur-le-travail>