

Banque de solutions QVT-RPS



L'insécurité de l'emploi

- Je ne vis pas **d'insécurité** envers l'avenir de mon emploi
- J'ai la possibilité de **développer mes compétences** dans le cadre de mon travail
- Je suis confiant sur **l'avenir de mon entreprise**

Organisation

1. Communiquer avec le plus de transparence possible la situation de l'organisation et les perspectives d'avenir
2. Communiquer fréquemment aux salariés l'avancée des changements et offrir le plus de visibilité possible sur l'avenir afin de réduire l'incertitude.
3. Rendre accessible le développement de compétences permettant de faire progresser les collaborateurs.
4. Présenter régulièrement les mesures d'accompagnement des salariés lors de changements
5. Offrir la réalisation d'un bilan de compétences

Management

1. Annoncer aux équipes les mesures d'accompagnement et d'orientation professionnelles planifiées par l'organisation.
2. Rencontrer chacun des collaborateurs pour échanger sur les attentes individuelles et organisationnelles et établir un plan d'accompagnement individualisé.
3. Établir un processus de consultation pour définir l'organisation du travail et l'avenir de l'équipe.
4. Solliciter la santé au travail pour les personnes en difficulté



Les changements

- Les **changements** au sein de l'entreprise sont: trop rapides/à un rythme adéquat/trop lents
- J'ai la possibilité **d'échanger** avec mon manager sur les changements qui concernent mon travail
- Je suis bien **accompagné(e)** par mon entreprise lors de changement

ORGANISATION

1. Mettre en place une stratégie de dialogue de proximité avec les équipes et les collaborateurs
 - Favoriser les espaces de paroles
 - Réaliser des réunions de suivis, d'informations descendantes et ascendantes et des espaces de questions / réponses
2. Communiquer fréquemment aux salariés l'avancée des changements et offrir le plus de visibilité possible sur l'avenir afin de réduire l'incertitude.
3. Structurer le changement par la formalisation des étapes et des ressources nécessaires à sa conduite. Communiquer ces éléments aux équipes.
4. Associer les salariés dans la dynamique du changement pour :
 - Anticiper les problématiques de travail en lien avec le changement et trouver des solutions permettant d'y pallier.
 - Augmenter l'autonomie et l'esprit d'initiative des salariés concernés.
 - Augmenter l'adhésion des salariés vis-à-vis du changement.

MANAGEMENT

1. Impliquer tout au long du processus de changement : impliquer les salariés avant, pendant et après les changements.
2. Être présent, visible et disponible : Aller au devant des personnes, ne pas attendre uniquement qu'elles se manifestent
3. Échanger avec les collègues managers : pour porter un message cohérent et communiquer les mêmes informations auprès de vos collaborateurs.
4. Dialoguer en équipe : organiser des réunions pour discuter du changement avec les équipes. Permettre l'expression des craintes et favoriser les émotions positives à l'égard du changement.
5. Répondre les préoccupations
 - Mettre en place des espaces de paroles sécuritaires
 - Créer une zone de confort pour faciliter les échanges et le dialogue
6. Tenir des entretiens individuels : pour certaines personnes, il pourrait être important de tenir des entretiens individuels pour être à l'écoute de leurs besoins.
7. Donner du sens et expliquer
 - Répéter les informations, organiser des réunions
 - Rappeler le pourquoi, les enjeux



Les changements

- Les **changements** au sein de l'entreprise sont: trop rapides/à un rythme adéquat/trop lents
- J'ai la possibilité **d'échanger** avec mon manager sur les changements qui concernent mon travail
- Je suis bien **accompagné(e)** par mon entreprise lors de changement

EQUIPE

1. Capitaliser sur le collectif
 - Favoriser l'entraide
 - Plus de moments collectifs
 - Faire des réunions d'équipe
 2. Monter en compétences de l'équipe
 - Se former les uns les autres pour assurer une force collective
 3. Positiver
 - Identifier les exemples qui « marchent »
 - Mettre en avant des success story
 - Etre acteur de ce changement, être force de proposition
1. Adapter le travail aux changements et élaborer les modes de collaboration et d'entraide permettant d'augmenter le soutien, la flexibilité et le partage de bonnes pratiques au sein du collectif.

INDIVIDU

1. Partager ses préoccupations
 - Solliciter le N+1 pour obtenir des réponses et du soutien si besoin
2. Ne pas rester passif face à la situation
 - Identifier les sujets sur lesquels je peux agir
 - Etre acteur du changement et proposer des actions
3. Demander régulièrement aux interlocuteurs dédiés l'avancement des nouveaux projets d'organisation et de la visibilité sur les conséquences que ces projets pourront avoir sur le travail.
4. Recenser les éventuelles problématiques de travail issues des changements, envisager des solutions et transmettre ces informations au manager.



L'organisation du travail

- Mes **rôles et mes responsabilités** sont claires
- Je suis satisfait(e) de l'**autonomie** qu'on m'alloue pour effectuer mes tâches
- Mon manager me communique l'**ordre prioritaire** à respecter pour mes tâches
- J'ai la possibilité d'échanger avec mon manager sur mon **travail quotidien**

ORGANISATION

1. Communiquer régulièrement les objectifs globaux de l'entreprise aux équipes et rappeler la participation de chaque objectif de service ou d'équipe dans l'atteinte de ces objectifs communs.
2. Développer un système de mentorat pour les nouveaux collaborateurs. Une description de tâche ne définit pas toute la réalité du travail. Les nouveaux collaborateurs se posent toutes sortes de questions auxquelles un collègue plus ancien, le mentor, pourra répondre.
3. Favoriser les échanges entre les différents services. Il est important que l'information circule latéralement entre les différents services pour diminuer le conflit et l'ambiguïté des rôles. Une action efficace consiste à organiser des rencontres interservices permettant aux personnes d'expliquer ce qu'elles font.
4. Établir un processus de participation aux décisions. Élaborer un processus et des outils qui pourront orienter les managers et les collaborateurs dans la marche à suivre.

MANAGEMENT

1. Faire la distinction entre les responsabilités et les objectifs qui sont personnels et ceux qui sont partagés (par exemple les objectifs d'équipe ou d'unité), et rappeler que tous partagent la responsabilité de l'atteinte des objectifs partagés (par uniquement le manager).
2. Convenir ensemble ou alors partager les attentes en tant que manager quant à la méthode (de priorisation, par exemple) pour résoudre les demandes contradictoires.
3. Lorsque les désaccords sur un type de tâche sont fréquents, regrouper toutes les personnes concernées dans une même pièce (les employés recevant des demandes contradictoires, les personnes donnant les directives contradictoires, et si possible, une personne de niveau hiérarchique supérieur) et trouver ensemble un ordre de priorisation.
4. Profiter de certaines rencontres d'équipe pour clarifier les processus et les responsabilités de chacun.
5. Discuter des zones d'ombres et des solutions à mettre en œuvre pour clarifier les rôles.
6. Déléguer des tâches de plus en plus responsabilisantes (sentiment de progression)



L'organisation du travail

- Mes **rôles et mes responsabilités** sont claires
- Je suis satisfait(e) de l'**autonomie** qu'on m'alloue pour effectuer mes tâches
- Mon manager me communique l'**ordre prioritaire** à respecter pour mes tâches
- J'ai la possibilité d'échanger avec mon manager sur mon **travail quotidien**

EQUIPE

1. Optimiser les réunions :
 1. Organiser des réunions synthétiques avec un ordre du jour et veiller au respect des horaires
 2. Limiter le temps des réunions
 3. Limiter le nombre de participants
2. Avoir des rôles bien définis en réunions :
 1. Un secrétaire qui envoie le compte rendu en fin de réunion / un time keeper / un animateur
3. Partager les bonnes pratiques auprès des collègues permettant d'harmoniser l'utilisation de nouvelles méthodes de travail adaptées.

INDIVIDU

1. Organisation du temps de travail
 - Laisser 5 minutes de pause entre chaque réunion
 - Favoriser le mail explicatif plutôt que la "réunionite"
2. Faire le point en fin de semaine
 - Faire un check-up sur ce que j'ai fait / pas fait dans la semaine
3. Bloquer des créneaux dans son l' agenda de temps individuels
4. Laisser des espaces libres dans l'agenda pour les aléas
5. Savoir ce qu'il faut faire. Il faut aussi jouer un rôle actif pour clarifier les tâches. Ne pas hésiter à rencontrer le manager pour demander, par exemple, les délais exacts, le seuil de qualité désiré, etc.
6. Favoriser une approche solution. Quand une personne soulève un problème, il faut l'encourager à explorer également les pistes de solution envisageables.



L'intensité et le temps de travail	<ul style="list-style-type: none">• Je parviens à gérer ma charge de travail• Mes objectifs professionnels sont atteignables• Ma vie professionnelle n'entre pas en conflit avec ma vie personnelle
---	---

ORGANISATION

1. Harmoniser les processus pour bien équilibrer la charge de travail
2. Etre garant de la place et des compétences de chacun dans les missions confiées
3. Mettre en adéquation les objectifs avec les livrables attendus
4. Adéquation des objectifs et des ressources
5. Réduire la charge de travail des managers: établir un nombre maximal de comités ou de groupes de travail auxquels doit participer chaque manager, réévaluez la pertinence des KPIs.
6. Évaluer la charge réelle de travail. Déterminer ce qui est demandé en analysant les descriptions de tâche, en consultant les rapports de production ou de rendement, etc.
7. Etablir un cadre sur les temps de travail et le droit à la déconnexion



L'intensité et le temps de travail

- Je parviens à gérer ma **charge de travail**
- Mes **objectifs professionnels** sont atteignables
- Ma **vie professionnelle** n'entre pas en conflit avec ma **vie personnelle**

MANAGEMENT

1. Accompagner les collaborateurs :
 - Comprendre comment chacun fonctionne pour adapter les demandes et comportements
 - Filtrer et hiérarchiser les demandes
 - Aider un collaborateur à objectiver sa charge (objectifs vs moyens et délais)
 - Faire la différence entre charge prescrite et charge réelle
2. Lors des discussions individuelles et collectives sur les objectifs de l'équipe, faire le lien entre le travail de l'équipe au quotidien et les objectifs stratégiques de l'organisation, sa mission, sa vision et ses valeurs.
3. Faites participer les personnes pour définir leur charge de travail: définir ce qui est à faire, ajuster et le travail à faire.
4. Adapter les horaires de travail à chacun autant que possible
5. Développer la visibilité sur l'activité à venir pour l'équipe

MANAGEMENT

1. Ecouter et échanger avec les collaborateurs : prendre le temps d'écouter et d'obtenir le point de vue de l'équipe sur la charge de travail afin d'identifier les moyens d'y faire face et de la répartir.
2. Considérer le temps pour effectuer la tâche : consulter l'équipe et prendre en considération les contraintes, le niveau de difficultés et les incertitudes reliées aux tâches demandées. À l'aide de ces informations, estimer le temps nécessaire pour réaliser le travail.
3. Prioriser les tâches : Discuter des priorités assignées à l'équipe en distinguant le degré d'importance et d'urgence de tâches.
4. Planifier le travail : dresser les grandes lignes et jalons des projets à accomplir et communiquer régulièrement sur les étapes à atteindre.
5. Planifiez les besoins en formation des collaborateurs : la charge de travail peut aussi être réduite par une montée en compétence des collaborateurs.



L'intensité et le temps de travail

- Je parviens à gérer ma **charge de travail**
- Mes **objectifs professionnels** sont atteignables
- Ma **vie professionnelle** n'entre pas en conflit avec ma **vie personnelle**

EQUIPE

1. Objectiver et faire remonter les éventuelles anomalies
2. Formaliser les tâches en cours et à venir dans un document accessible permettant d'avoir une vue sur l'ensemble de l'activité.

INDIVIDU

1. Se concerter avant la prise de décision
2. Développer l'automatisme des tâches redondantes
3. Objectiver sa charge de travail :
 - Donner des exemples concrets et quantifiables
4. Se donner des marges de manœuvre dans les tâches :
 - Discuter des délais
5. Prévoir des temps off pour ne pas être dérangé
6. Planifier dans son agenda des temps individuel
7. Libérer de l'espace mental :
 - Faire des To do list
 - 4D : To do ? To delay ? To delegate ? To delete ?



Les conflits de valeurs

- Mon travail a du **sens** pour moi
- Mon travail est **utile** à mon entreprise
- Mon travail est en cohérence avec mes **valeurs personnelles**

ORGANISATION

1. Intégrer la QVT dans les changements et susciter l'adhésion
2. Solliciter le vécu et l'expertise des salariés pour les décisions/changements
3. Donner du sens au travail et aux projets. Montrer l'utilité du travail
4. Faire témoigner les bénéficiaires du travail réalisé (clients, fournisseurs, collègues, etc.)
5. Communiquer aux salariés la vision stratégique de l'entreprise et les objectifs communs devant orienter les décisions prises par les managers et les collaborateurs.
6. Proposer un espace d'échange avec les collaborateurs pour identifier les demandes susceptibles de rentrer en désaccord avec les valeurs qu'ils attribuent à leur travail.

MANAGEMENT

1. Faire preuve d'exemplarité
2. Se rendre présent pour l'équipe
3. Incarner les valeurs de l'entreprise
4. Favoriser le sentiment d'équité dans les équipes (équité dans le partage de l'information, l'application des procédures, la distribution de la reconnaissance et les modes d'interaction)
5. Communiquer régulièrement aux équipes la contribution de leur travail dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise
6. Donner du sens aux actions
 - Expliquer l'intérêt et l'utilité des consignes / actions
7. Accompagner et donner envie
 - Etre disponible pour répondre aux questionnement des personnes



Les rapports sociaux au travail

- Les **relations de travail avec mon manager** sont satisfaisantes
- Les **relations de travail avec mes collègues** sont satisfaisantes
- Les **retours** reçus sur mon travail par mon manager sont satisfaisants

ORGANISATION

1. Instaurer des temps de convivialité
2. Sensibilisez et formez les managers et les collaborateurs sur les diverses formes de reconnaissances, les moyens de les pratiquer, les conséquences positives et négatives et les obstacles qui s'opposent à leur mise en œuvre.
3. Augmentez la présence de la direction et des managers : une très bonne marque de reconnaissance et permet de connaître le travail des équipes et d'y voir les nombreuses occasions de reconnaissance.
4. Augmenter les échanges entre les unités de l'entreprise. L'organisation de séminaires est une activité qui permet de mieux se connaître, et ensuite, de se reconnaître.
5. Insister sur la reconnaissance des collaborateurs exprimée à leurs managers.
6. Fournir des outils de management sur le respect aux managers.

MANAGEMENT

1. Être reconnaissant de l'effort et de la qualité du travail
2. Donner de la visibilité au travail des collaborateurs : autant de fois que possible, proposer aux collaborateurs de présenter leurs travaux lors des réunions avec des clients, d'autres équipes ou la direction.
3. Instaurer ou maintenir les entretiens de suivi individuel et collectif
4. Instaurer une proximité sociale (échanges, informations, procédures) et donner l'exemple
5. Mettre l'accent sur la reconnaissance au quotidien. Puisque le travail s'effectue tous les jours, la reconnaissance doit aussi, dans la mesure du possible, s'exprimer au quotidien. Il est important de reconnaître simplement, régulièrement et sur-le-champ, les actions qu'on apprécie
6. Ne pas hésiter à dire que le statu quo n'est pas admissible lors d'un conflit : un conflit doit être réglé aussi parce qu'il ne cadre pas avec les valeurs de l'organisation.
7. Être attentifs aux ambitions : Se tenir informé des ambitions des membres de l'équipe et exprimer clairement l'idée que parler des ambitions est bienvenu.
8. Dès qu'une situation sérieuse de manque de respect est portée à votre attention, il faut intervenir rapidement



Les rapports sociaux au travail

- Les **relations de travail avec mon manager** sont satisfaisantes
- Les **relations de travail avec mes collègues** sont satisfaisantes
- Les **retours** reçus sur mon travail par mon manager sont satisfaisants

EQUIPE

1. Favoriser les échanges interservices et équipes
2. Confidentialité des problèmes rencontrés de chacun et de l'équipe
3. Si besoin, s'isoler en petit groupe à part pour ne pas gêner le travail en openspace
4. Encourager le soutien et la coopération entre les équipes au même titre que celui dans les équipes.

INDIVIDU

1. Privilégier le contact direct (éviter les mails d'informations en interne dès que possible)
2. Gérer son intonation
3. Respect du calme (environnement de travail)
4. Demander de l'aide. La personne victime du manque de respect devrait en parler rapidement et aller chercher de l'aide pour mettre fin à la situation. L'organisation a la responsabilité de protéger la personne qui entreprend cette démarche et celles qui l'aideront.
5. Encourager et pratiquer la tolérance. Un milieu de travail est toujours composé de personnes différentes qui ont des valeurs, des attitudes et des pratiques variées.



L'environnement de travail	<ul style="list-style-type: none">• Les conditions de santé et de sécurité sur mon lieux de travail sont adéquates• Mon manager se soucie d'assurer un environnement de travail sain et sécuritaire• Mon équipement et mes outils de travail sont adaptés à mon activité
-----------------------------------	---

ORGANISATION

1. Mettre à disposition des espaces de repos, de détente, de sieste.
2. Être vigilant face à l'ergonomie des postes de travail
3. Intégrer les aspects RPS et QVT et SST dans les conditions de travail

INDIVIDU

1. Respecter les instructions et les procédures de sécurité
2. Identifier les risques et les remontées pour agir rapidement

MANAGEMENT

1. Faire remonter les problèmes et anomalies techniques
2. Partager des messages de santé au travail en lien avec les difficultés rencontrés
3. Détecter des signaux faibles et des changements chez les collaborateurs



Les exigences émotionnelles

- Dans notre équipe, il existe une **dynamique positive** au travail
- Dans notre équipe, nous pouvons prendre des initiatives sans **crainte de représailles**
- **Les relations avec les clients ou partenaires internes/externes** sont saines et respectueuses

ORGANISATION

1. Si besoin mettre en place un dispositif d'écoute et de soutien
2. Au moment du partage d'information aux collaborateurs, rappeler le soutien offert aux personnes
3. Sensibiliser le personnel sur les rôles, responsabilités et les services offerts en matière de prévention des situations de conflit, d'incivilité et de harcèlement au travail.

MANAGEMENT

1. Porter une attention particulière aux gens qui s'isolent : une personne qui s'isole ce n'est jamais pour rien. Explorer avec elle, discrètement et avec respect, les raisons professionnelles ou personnelles qui provoquent ce comportement.
2. Accompagner les émotions dues aux changements
3. Instaurer des temps de proximité avec les collaborateurs
4. Apprendre à faire de l'écoute active, poser des questions de relance (« Et qu'est-ce que tu comptes faire par rapport à ça? »), reformuler pour montrer que l'on comprend, offrir de la validation (« C'est normal que tu trouves cela difficile. »).
5. Favoriser l'expression des difficultés des collaborateurs par l'écoute bienveillante sans jugement, en entretien individuel d'1h environ. Lorsque le collaborateur a exprimé ses difficultés, favoriser son orientation vers l'action en posant des questions du type « Qu'as-tu déjà tenté pour résoudre ce problème ? » / « Selon toi, que pourrais-tu faire pour réguler cette situation ? »
6. Accompagner les collaborateurs : Comprendre comment chacun fonctionne pour adapter les demandes et comportements



Les exigences émotionnelles

- Dans notre équipe, il existe une **dynamique positive** au travail
- Dans notre équipe, nous pouvons prendre des initiatives sans **crainte de représailles**
- **Les relations avec les clients ou partenaires internes/externes** sont saines et respectueuses

EQUIPE

1. Organiser des moments de convivialité après le travail, permettant le partage entre collègues des problématiques de travail vécues dans la journée/semaine.
2. Apporter le soutien du collectif aux collègues rencontrant des difficultés relationnelles dans leur travail. Permettre l'expression des difficultés vécues par une écoute bienveillante et l'absence de jugement.
1. Prendre des pauses à plusieurs pour renforcer le soutien des collègues et la cohésion, par exemple à la suite d'une expérience de travail vécue difficilement.

INDIVIDU

1. Contrôle de ses émotions
- 2.
3. Prendre conscience de celles des autres
4. Faire en sorte d'exprimer ses émotions dès que le contexte s'y prête
5. Instaurer des temps de pause pour se recentrer sur soi
6. Trouver le temps et l'occasion d'exprimer ses propres émotions