

# Les conditions organisationnelles de la Qualité de Vie au Travail

## Un outil pratique...

### ... Pour quoi faire ?

- **Analyser la situation** dans un service, un établissement : une grille d'analyse de l'organisation du travail réalisée à partir de diagnostics de terrain
- **Identifier des leviers** organisationnels qui favorisent la QVT
- **Engager une réflexion** collective sur des pistes d'actions concrètes, tenant compte du contexte et des moyens matériels et humains de l'établissement

### ... Comment l'utiliser ?

- **Un point d'appui pour une réflexion collective**
  - En équipe de cadres
  - En comité de pilotage QVT, avec direction et représentants des salariés
  - En réunion avec les salariés au sein d'un service
  - Etc.
- **Un outil simple à utiliser**
  - Point par point, discussion sur l'état des lieux et prise de notes
  - Dans un second temps, échange collectif sur les pistes d'actions prioritaires

⇒ 1<sup>er</sup> niveau : La structuration de l'organisation du travail

Conditions organisationnelles de la QVT	Oui / Non	Commentaires
<b>Faire vivre le projet de service ou d'établissement</b>		
• Existence d'un projet de service formalisé, à jour et connu de tous		
• Elaboration du projet de service prenant en compte la réalité du travail		
• Participation des salariés à l'élaboration du projet de service (GT)		
• Inscription du projet de service dans le projet associatif/d'entreprise		
• Utilisation du projet de service comme un référentiel lorsque des questions sur les priorités ou décisions se posent		
• Tenue de réunions d'évaluation de la mise en œuvre du projet de service à intervalles réguliers (au maximum annuels)		
<b>Clarifier les rôles, les missions, les interactions</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition claire et partagée (connue et comprise par tous) des responsabilités               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organigramme, missions, ligne hiérarchique et fonctionnelle</li> <li>○ Identification des empiètements ou des « trous dans la raquette »</li> <li>○ Mise en discussion des évolutions et alourdissements de la charge de travail</li> </ul> </li> </ul>		
• Clarté des modalités des prises de décisions hiérarchiques		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalisation des décisions et repères par écrit               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Procédures, relevés de décisions</li> <li>○ Association des salariés à la prise de décision</li> <li>○ Respect des procédures et décisions prises par les équipes et par l'encadrement</li> </ul> </li> </ul>		
• Formalisation du processus de prise de décision et des modalités et délais de réponse lorsqu'une question monte du niveau N-1 au N+1		
• Précision et clarification du rôle des référents s'il y a lieu		
<b>Favoriser un cadre d'échanges sur le travail</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation des réunions               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cadre : objectifs, ordre du jour, règles de fonctionnement</li> <li>○ Animation : pilotage et respect du cadre</li> <li>○ Compte-rendu, relevé de décisions, suivi de la mise en œuvre des décisions</li> <li>○ Capacité à prendre des décisions (présence d'un responsable ou délégation clairement énoncée)</li> <li>○ Respect des horaires prévus</li> </ul> </li> </ul>		
• Mise en discussion des difficultés et recherche collective de solutions		
• Possibilité de temps d'échanges entre tous les membres de l'équipe		

⇒ 2<sup>e</sup> niveau : La prise en compte de la QVT dans le management

Conditions organisationnelles de la QVT	Oui / Non	Commentaires
<b>Prendre en compte la réalité du travail</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation des salariés aux réflexions concernant le travail : organisation (plannings, horaires, équipes...), objectifs (projet), procédures, etc.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte des objectifs des projets de service dans les plans de développement des compétences et appui sur la réflexion collective au sein des équipes pour définir des thèmes de formations collectives</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attention aux temps partiels inférieurs à 40% sur un service : pour les salariés en charge de l'accompagnement du public, prise en compte de 20% d'un temps plein en temps de coordination</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un dispositif d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés et des remplaçants</li> </ul>		
<b>Favoriser une culture des échanges sur le travail</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en réflexion des questions transversales               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Projet d'établissement et projets de services</li> <li>○ Contenu précis des missions, du rôle des référents</li> <li>○ Prise en charge des situations de violence impliquant des usagers</li> <li>○ Etc.</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structuration des échanges inter-services, pour identifier et résoudre les dysfonctionnements</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction des zones d'incertitude des salariés               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Développement de l'expertise pour accéder à des automatismes (« habiletés »)</li> <li>○ Formalisation de règles co-construites pour développer les outils d'aide à l'action</li> <li>○ Limitation des situations vécues comme (trop) complexes</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en discussion des difficultés rencontrées par les salariés</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation de bilans appuyés sur une analyse partagée après toutes les périodes vécues comme compliquées</li> </ul>		
<b>Prendre en compte les changements</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipation des changements               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mise en discussion de ce que vont produire les changements (même mineurs) sur le travail</li> <li>○ Ex. : changements de locaux, d'horaires de travail, d'outils, etc.</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement des changements               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Compréhension de ce que produit le contexte de changement pour les équipes (déterminants du travail impactés)</li> <li>○ Prise en compte dans le temps : avant (anticipation), pendant (mise en œuvre), après (points réguliers sur ce qu'ont produit les changements, les difficultés suscitées, les solutions identifiées)</li> </ul> </li> </ul>		

⇒ 3<sup>e</sup> niveau : Le soutien à l'encadrement de proximité

Conditions organisationnelles de la QVT	Oui / Non	Commentaires
<b>Soutenir l'encadrement de proximité</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui aux encadrants de proximité pour mettre en œuvre le 1<sup>er</sup> niveau d'actions</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en discussion de la charge de travail des encadrants de proximité, de ses évolutions et de leur disponibilité vis-à-vis des équipes</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en discussion des difficultés rencontrées par les encadrants en réunions de cadres et recherche collective de solutions</li> </ul>		
<b>Formaliser les organisations du travail</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions régulière des cadres</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalisation des décisions et repères par écrit</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réflexion globale sur les outils de travail               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adaptés à l'activité</li> <li>○ Partagés, pas redondants, pour éviter les erreurs et les surcharges de travail</li> <li>○ Organisation de points réguliers sur ces outils avec les salariés concernés : utilité, améliorations possibles, manques, etc.</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règles de mise en place du télétravail (dont situations liées à la crise sanitaire)</li> </ul>		