

1.

METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE QVCT



La mise en place d'une démarche QVCT doit permettre à la structure de décliner la stratégie en actions, afin de traiter simultanément l'ensemble des enjeux auxquels est confrontée l'association.

Les conditions dans lesquelles les salarié.e.s exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte (ANI 2013).

Pour assurer la réussite et la pérennité de la démarche QVCT, il est nécessaire qu'elle émane d'une volonté politique explicite et d'un engagement de la direction, appuyée par le CA. Un certain nombre d'outils et de bonnes pratiques sont présentés à la suite de cette fiche. Ils ne se substituent pas, mais sont complémentaires, à une réflexion permanente et globale concernant l'ensemble des aspects relatifs à la structure par le prisme de la QVCT.

Toutes les parties prenantes de l'association doivent être associées à la démarche et avoir la possibilité d'être force de proposition.

Les effets

- **Mettre en discussion le travail** et ses conditions d'exercice ;
- **Résoudre ensemble**, au travail, les problèmes (individuels ou collectifs) rencontrés au cours de l'exercice de l'activité par le biais de la mise en place d'Espace de Discussion ;
- Répondre au **besoin de sens au travail** ;
- Favoriser **l'engagement et la motivation** ;
- **Prévenir les risques professionnels et favoriser la santé au travail** : Favoriser la conciliation des temps professionnels et personnels ;
- **Améliorer la performance**.

Cadre réglementaire

Les Accords Nationaux Interprofessionnels (ANI) de 2013 puis de 2020 définissent le cadre de la Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT). Les accords visent à favoriser l'égalité d'accès à la QVCT et à l'Égalité Professionnelle pour tou-te-s les salarié.e.s. La loi Rebsamen vient compléter l'ANI. La notion QVCT est intégrée au Code du travail et doit être un sujet de négociations obligatoires. Les organisations doivent promouvoir la QVCT, prévenir les risques psychosociaux, le mal-être et les maladies professionnelles, et ainsi améliorer les conditions de travail des collaborateur-ric.e.s. Il s'agit de développer la concertation au travail. Enfin, la loi santé au travail du 2 août 2021, vient renforcer les dispositions précédentes et instaure notamment le droit à la déconnexion des salarié.e.s.



CADRER	DIAGNOSTIQUER	EXPÉRIMENTER	PÉRENNISER
Les acteur·rice·s s'interrogent sur la pertinence de la démarche et dans le contexte dans lequel elle va être déployée.	On dresse un état des bonnes pratiques déjà en place afin d'avoir le même niveau d'information pour tous les acteurs.	On améliore la QVCT de façon concrète en construisant de nouvelles manières de travailler.	On définit les modalités de suivi de l'action.
On définit les objectifs généraux de la démarche de façon paritaire et en fonction des problématiques déjà rencontrées au sein de la structure.	On identifie tous les domaines prioritaires d'amélioration de la QVCT.	On inscrit la démarche QVCT au projet social de la structure, afin d'affirmer l'engagement de la structure.	On évalue en continue les actions portées dans le cadre de la démarche QVCT.
On choisit un système de pilotage et identifie les acteurs à mobiliser pour porter les mesures envisagées.	On définit les axes d'expérimentation.	On outille les acteurs et les projets de l'entreprise.	On réfléchit collectivement aux moyens d'inscrire les actions dans la durée au service d'une culture de la QVCT.
En amont, on conclut un accord de méthode. En aval on se met d'accord sur un plan d'action, une feuille de route.	On fixe le calendrier de la démarche et on nomme un·e référent·e pour le projet.		La direction reconnaît les avancées, remercie et encourage les acteur·rice·s à poursuivre.

FOCUS

Le manager au cœur de la démarche QVCT



Le manager se doit de veiller à ce que les contraintes ne soient pas plus importantes que les ressources à disposition. Cet équilibre est maintenu à deux niveaux : d'une part par la réélaboration du cadre et des moyens de travail et, d'autre part, par l'aménagement de ce cadre et des moyens avec les équipes.

Pour aller + loin

- Guide du dialogue social et de la qualité de vie au travail dans l'aide à domicile et l'insertion de l'UDES : https://www.udes.fr/sites/default/files/public/users/agathe/guide_dialogue_social_et_qualite_de_vie_au_travail_dans_laide_a_domicile_et_linsertion.pdf
- Kit 10 questions sur la QVT de l'ARACT/ANACT : <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-qualite-de-vie-au-travail>
- Kit 10 questions sur les EDD : <https://www.anact.fr/10-questions-sur-les-espaces-de-discussion>
- Guide pour l'amélioration du dialogue social, de la santé, sécurité et des conditions de travail dans les structures d'insertion par l'activité économique de l'IRIAE Hauts-de-France : <https://lmahdf.org/wp-content/uploads/2022/07/19-GUIDE-DIALOGUE-SOCIAL-IRIAE-HdeF.pdf>
- Sens au travail : quelles pistes concrètes? : <https://www.anact.fr/sens-au-travail-queles-pistes-concretes>

2.

RELATION À LA GOUVERNANCE

Il est important de bien définir les rôles de chacun-e dans une organisation et de s'assurer que les responsabilités concomitantes soient comprises par toutes les parties prenantes de l'association; c'est-à-dire : les salarié-e-s, les bénévoles et les bénévoles employeurs (CA).

La direction salariée, en plus de son rôle de relais entre la gouvernance politique de la structure, et entre les équipes de terrain salarié-e-s et bénévoles, doit souvent être polyvalente. La reconnaissance de la fonction de chacun-e garantit la cohérence du travail et permet d'atteindre un but commun sans qu'aucun-e collaborateur-riche ne soit lésé. Anticiper les dysfonctionnements organisationnels permet donc de prévenir la surcharge de travail pour la direction.



Astuces pour la mise en pratique



RAPPELER LES RÔLES ET COMPÉTENCES DE CHACUN-E :

Dans les associations, la présidence est la représentante de la structure employeuse. Elle est entourée dans ses missions et fonctions par des administrateur-riche-s. Ils et elles ont chacun-e des missions et compétences liées à l'aboutissement de la raison sociale de l'association. Il est donc important de **sensibiliser l'ensemble des parties sur les responsabilités de la fonction employeuse**, notamment celles portant sur les nouvelles orientations stratégiques en matière de Qualité de Vie et Condition de Travail (QVCT), de transition écologique et tous les autres domaines susceptibles d'impacter l'organisation du travail.

Afin de renforcer les liens entre les salarié-e-s et la gouvernance de la structure, il est important **d'organiser des moments de partage d'informations**. Par exemple, des salarié-e-s peuvent assister de façon exceptionnelle aux réunions du Conseil d'Administration (CA). La présence d'un-e salarié-e (autre que la direction) au conseil d'administration a un double effet :

- 1 Concrétiser les situations de terrain auprès des membres du CA afin de leur permettre d'avoir une vision de proximité de la mise en place des orientations stratégiques de la structure.
- 2 Donner un aperçu aux salarié-e-s des débats autour des enjeux stratégiques que porte la structure.

En matière de QVCT, **nommer un-e référent.e QVCT parmi les administrateur-riche-s** permet d'assurer une place transversale aux questions de QVCT à l'ensemble des orientations stratégiques de la structure. De façon plus générale, il convient toujours de s'interroger sur les effets que produisent les décisions sur la QVCT.

En somme, voici quelques pratiques:

- Définir un-e référent.e QVCT au sein des administrateur-riche-s ;
- Faire des séminaires croisés administrateur-riche-s/ salarié-e-s ;
- Intégrer en tant qu'observateur-riche les salarié-e-s aux discussions du CA ;
- Renforcer les espaces de discussions de dialogue social et professionnel ;
- Associer, dans la mesure du raisonnable, les bénévoles du CA aux activités de terrain.

Conditions de réussite



- Portage politique de la démarche ;
- Associer l'ensemble des acteurs de la démarche ;
- Utiliser les outils de dialogue social et de dialogue professionnel déjà en place dans la structure ;
- Information et transparence sur les changements et innovations de la structure.

Effets & limites

- Les salarié-e-s ne deviennent pas décisionnaires, mais participent au processus de prise de décision, ce qui leur permet de mieux comprendre les orientations de la structure.
- La direction est dans une posture où elle ne se trouve pas seule face à ses salarié-e-s pour défendre les positions du CA puisqu'ils sont associés à la démarche.
- Il est nécessaire de clarifier le cadre de la présence de salarié-e-s dans le CA pour éviter que cela ne se transforme en instance paritaire.
- Il peut être judicieux de travailler en amont la posture et les messages des salarié-e-s pour une intervention et une participation constructive.
- Il peut être nécessaire de choisir à quels moments du CA sont présent-e-s les salarié-e-s.

Contexte réglementaire

Le code du travail rappelle la responsabilité de l'employeur sur la santé mentale de ses salarié-e-s à l'article L4121-1. Bien souvent, le bien être au travail des salarié-e-s est délégué à la direction mais le CA doit être un appui et garantir la santé mentale de la direction. Légalement, les salarié-e-s peuvent participer au conseil d'administration tant qu'ils ne dépassent pas 25% de l'effectif du CA.

Pour aller + loin

- Guide dialogue social dans ma petite entreprise de l'économie sociale solidaire
- Guide ressource ANACT/ARACT: Mettre en place un "vis mon travail"
<https://www.aractidf.org/vis-mon-travail>

3.

ANIMER SON ÉQUIPE



Les études sur les organisations démontrent que le niveau de stress est plus élevé dans les structures où il n'existe pas ou peu d'espace de discussion [Mathieu Detchessahar (2001, 2011, 2013) et Yves Clot (2008, 2015)]. Au-delà de l'existence ou non de ces espaces, un second enjeu est sous-jacent : celui de les faire vivre.

Il n'existe pas UNE bonne manière d'animer son équipe. C'est pour cela qu'il est nécessaire de trouver des méthodes adaptées.

Accepter que le processus de réflexion n'est pas une perte de temps, mais une prise de distance semble être un prérequis. Celle-ci, permettant d'améliorer le fonctionnement du collectif, elle semble être le premier pas vers une meilleure QVCT.

La régularité, le contenu et le mode d'animation sont autant de composantes à interroger dans le processus. Différentes questions peuvent être structurantes et aiguiller la réflexion telles que : « Pourquoi faisons-nous équipe ? », « De quoi avons-nous besoin pour être une équipe ? » ou encore « De quoi avons-nous besoin pour collaborer ? ».



Astuces pour la mise en pratique

- Utiliser les **séminaires d'équipe** comme temps "ressource" pour interroger la manière de fonctionner en collectif.
- Faire une **météo du jour lors de la réunion d'équipe** (arbre d'ostende, « comment je me sens face à... ? »).
- Prendre le temps de se demander et de se dire **de quoi nous avons besoin pour mener à bien son travail** (Pourquoi cela nous semble important de le faire ensemble ?).
- **Penser collectivement les défis individuels**, parler de son métier et comment nous l'exerçons (ex : animation, instruction* aux sosies pour venir questionner sa pratique, mes prochains pas pour avancer sur mon travail et de quoi j'ai besoin pour y arriver).

Conditions de réussite



- S'appuyer sur **les espaces de discussion déjà existants** pour éviter un sentiment de surcharge.
- Créer un **environnement favorable à l'expression** de toutes et tous, et travailler pour le pérenniser car ce n'est jamais un acquis.
- Clarifier **le périmètre de responsabilité de chacun·e** est nécessaire, tout comme les différents espaces de dialogue existants et leurs finalités.
- Engager toutes **les parties prenantes dans ces espaces**, que ce soit par leur présence, la volonté de parler de son travail et de son vécu, ou encore de partager ses pratiques.

* Voir « pour aller plus loin »

Ouvrir un espace de discussion c'est aussi permettre l'expression des émotions. C'est souvent un temps que l'on appréhende, de peur de ne pas savoir réagir face à ce qui est verbalisé. Pour mieux accueillir une émotion, il est important d'identifier l'origine de celle-ci, et de distinguer si elle provient d'une situation personnelle ou professionnelle.



Accueillir l'émotion n'implique pas nécessairement une réaction immédiate de l'interlocuteur. Pour autant, il est nécessaire de montrer que l'on a entendu la personne. En d'autre terme, dans un premier temps, l'écoute active est suffisante pour soutenir une personne.

Le rôle du manager est finalement de distinguer l'espace le plus adapté pour travailler la situation et accueillir l'autre pour ce qu'il est. Un travail sur une posture compréhensive et ouverte peut être nécessaire, et peut être engagé par la question suivante: « Et si c'était moi, qu'est-ce que j'attendrais de l'autre, de mon encadrant.e à ce moment-là ? ».

Effets & limites

L'objectif de cette démarche est de permettre de redonner du sens, de favoriser la valorisation des salarié-e-s, la reconnaissance du travail réalisé et du collectif. Cela permet, un travail sur le dialogue et les échanges de pratiques, de garantir la santé et le bien-être de chacun.e. Ces temps structurés ne peuvent se substituer à des échanges informels, qui permettent de consolider le collectif.

Cadre réglementaire

L'animation du collectif est une manière concrète pour l'employeur de préserver la santé mentale des salarié-e-s. Il est donc, responsable selon l'Article L4121-1 du Code du travail : *adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone, le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé.*

Pour aller + loin

- 10 questions sur les Espaces de Discussion (EDD) : <https://www.anact.fr/10-questions-sur-les-espaces-de-discussion>
- Les écrits d'Yves Clot et de Mathieu Detchessahar
- Fiche animation instruction aux sosies : https://lmahdf.org/wp-content/uploads/2022/07/FA_InstructionSosie_20220608.docx
- Technique d'animation en intelligence collective : <https://www.mieux-apprendre.com/lapproche-du-mieux-apprendre/les-outils/les-jeux-cadres/>
- Des outils et supports d'animation : <https://ludopedagogie.be/>

4.

LE TÉLÉTRAVAIL : ENTRE CADRE & AUTONOMIE

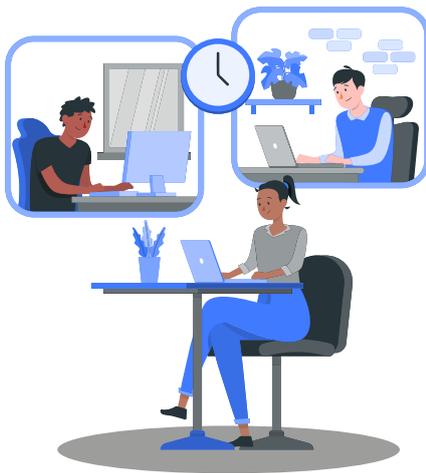
L'enjeu de la vie d'équipe et notamment de la coordination repose, pour bien des directions, sur la recherche d'une proposition d'équilibre entre cadre et autonomie.

Cette réalité s'est vue complexifiée par l'accroissement du télétravail, qui constitue une profonde transformation dans les organisations et les relations de travail.

Réfléchir aux bonnes conditions de travail en équipe, à la gestion du temps et au télétravail tout en conservant la QVCT de l'ensemble des collaborateur·rice·s sont des éléments cruciaux pour maintenir un certain équilibre dans l'association.



Astuces pour la mise en pratique



Dans une démarche de co-construction de l'environnement de travail, il peut être intéressant de se poser collectivement les questions suivantes : « **Comment travaillons-nous ensemble ? Quelle est la place de chacun-e ? Quelle place pour l'initiative individuelle ?** ».

Discuter des modalités de travail en collectif, ne remet pas en cause de possibles décisions unilatérales de la direction ou de l'encadrement, mais permet de clarifier l'articulation collective et d'assurer un environnement de travail sain.

L'intégration du télétravail dans les pratiques ne permet plus de garantir des espaces de rencontres collectives, spontanées et crée un flou quant aux prérogatives de travail. sauf à réfléchir à comment maintenir le collectif et le lien social en portant attention par exemple aux modalités de rencontre.

Construire collectivement le cadre de recours au télétravail permet justement de clarifier :

- Les critères de définition du télétravail ;
- Les modalités organisationnelles (le rythme, la planification, le report, les horaires, la joignabilité, la charge de travail, le droit à la déconnexion) ;
- Les moyens et équipements mis à disposition par l'association pour garantir de bonnes conditions de travail et les modalités d'accès à ces derniers en étant accompagnés dans la prise en mains des outils par l'association, pour garantir de bonnes conditions de travail.

Conditions de réussite



- **Maintenir la communication** avec les équipes par des échanges en présentiel ou/et à distance ;
- **Favoriser la cohésion et le sentiment d'appartenance à un collectif** (importance de ne pas perdre le lien avec les collaborateur·rice·s sous risque d'isolement);
- S'assurer que les collaborateur·rice·s disposent des **compétences et équipements nécessaires** à la réalisation du travail à distance ;
- Aider les collaborateur·rice·s à **prendre en main les outils** (mise en place de tutoriels, temps d'appropriation dédiés)
- Définir clairement avec les collaborateur·rice·s les **objectifs attendus**.

Effets & limites

Le télétravail permet une meilleure articulation des temps de vie professionnels, sociaux, familiaux et personnels. Pour s'assurer de son bon fonctionnement, il doit s'accompagner d'un questionnement régulier des usages de l'organisation et de la création de nouveaux collectifs de travail et d'outils de communication. Les risques encourus si la mise en place du télétravail n'est pas encadrée et discutée dans un espace de dialogue social sont :

- Renforcement du contrôle par le manager ;
- Surcharge de travail ;
- Isolement susceptible d'accentuer la difficulté à verbaliser les problématiques rencontrées dans la réalisation d'une tâche ;
- Moindre accès à l'information ;
- Délitement du collectif ;
- Perte de sentiment d'appartenance.

Contexte réglementaire

- Depuis le 22 mars 2012 : loi Warsmann n°2012-387 marque l'entrée du télétravail dans le code du travail.
- Accord relatif à l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans les entreprises de l'ESS du 6 octobre 2021.
- Il n'y a pas d'obligation à créer une charte pour le télétravail. Lorsqu'il est occasionnel, celui-ci peut être mis en place par simple accord entre le.a salarié.e et son employeur.

Pour aller + loin

- Modèle indicatif d'une convention de télétravail : [modele_indicatif_cadre_collectif_teletravail_v_signature.pdf](#)
- Guide des enjeux du numérique et des conditions de travail de l'UDES : guide sur les enjeux du numérique et les conditions de travail
- Mettre en place le télétravail par l'ANACT/ARACT: <https://www.anact.fr/themes/teletravail>

5.

CHARGE DE TRAVAIL : ENTRE URGENCE PERÇUE ET URGENCE RÉELLE

La direction, au regard de ses missions, manque parfois de temps et est amenée à faire des choix. La sensation d'avoir tout le temps "la tête dans le guidon" est partagée par beaucoup de directions, ce qui empêche des temps de réflexions plus macro sur la structuration de son organisation, de l'équipe ou encore de l'échange entre pairs.

Le sentiment de surcharge peut être infini, notamment pour les personnes perfectionnistes. Il est intéressant de pouvoir distinguer ce qui est prescrit et ce qui relève de notre personnalité, et que l'on se rajoute donc à soi-même.



Astuce pour la mise en pratique

- Différencier les **3 types de charges** : prescrite, réelle et vécue.
- Bloquer une **demi-journée par semaine pour traiter les sujets de fonds** (dossiers...).
- Faire un **planning sur l'année des dates clés** qui structurent l'activité, ce qui permettra de réaliser plus facilement et d'anticiper.
- Prendre un **temps de réflexion autour des éléments que l'on se rajoute** à soi-même pour réussir à se dégager des marges de manœuvre.
- Mettre en discussion, lors de la réunion d'équipe, **sa charge de travail** et d'éventuelles délégations.

Conditions de réussite



- **Déléguer** en s'appuyant notamment sur la Matrice Eisenhower (voir : "pour aller plus loin").
- **Trouver SON organisation** pour travailler de manière adaptée et efficiente.
- Réussir à **classer les priorités** (urgent, long terme, court terme, en cours, ou post-it de couleurs...).
- **Être indulgent avec soi-même** : s'autoriser à dire non ou à reporter les sujets moins urgents.

Pour soi comme pour le reste de l'équipe, il semble important de pouvoir mettre des mots sur la charge de travail et les émotions qui y sont liées. Être à l'écoute de ses émotions, c'est en comprendre la source de celles-ci et s'y adapter en conséquence. Mais également, c'est reconnaître le droit à l'erreur pour tou-te-s, y compris pour soi-même.



Certaines salarié-e-s, militant-e-s et engagé-e-s, ne comptent pas leurs heures de travail. Il est parfois nécessaire que la direction cadre ces excès afin de limiter les risques d'épuisement au travail.

À l'inverse, la sous-charge de travail est également un risque pour le bien-être au travail des salarié-e-s et il convient, tout comme la surcharge, de le limiter.

Effets & limites

Faire ce travail de connaissance de soi et de ses manières de travailler permet de vivre plus sereinement le travail.

La délégation est une des formes les plus simples pour se dégager du temps. Celle-ci implique deux choses :

- formuler une demande précise
- accepter de lâcher prise et que tout ne soit pas fait comme on l'aurait fait.

Enfin, reconnaître et oser dire que l'on aurait pu s'y prendre autrement dans une situation précise peut permettre de déconstruire l'image de personne infaillible, notamment pour le manager, et permettre au collectif de mieux travailler ensemble.

Pour aller + loin

- La matrice Eisenhower (déléguer, faire, éliminer, planifier)
- La méthode Get Things Done de David Allen
- Guide sur la charge de travail de l'ANACT <https://www.anact.fr/4-choses-savoir-sur-la-charge-de-travail>