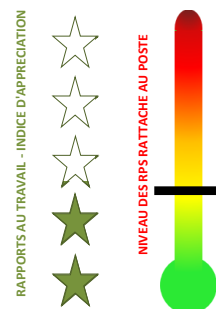


Entreprise X



C-Pro S@E

QVT

*Visions des organisations du travail et identification des RPS
relevés dans l'entreprise*

L'ensemble des collaborateurs

Entreprise concernée :

Entreprise X

Période d'évaluation :

25/09/2023

Présentation du rapport

Le rapport " **C-Pro S@E QVT** " est un outil d'évaluation et d'accompagnement. Il a été spécifiquement conçu pour permettre aux entreprises d'évaluer et de mieux comprendre leurs organisations, de manière à évoluer si nécessaire vers un modèle plus en adéquation avec les missions, les besoins et les attentes de leurs salariés.

Comment ?

- En évaluant les **risques psychosociaux** (RPS) et en identifiant à la fois des facteurs de risques et des solutions de prévention. Travailler sur ces champs est aujourd'hui un moyen efficace pour améliorer les organisations et ainsi permettre à chaque acteur de l'entreprise d'exploiter au mieux son plein potentiel.
- En se référant à la **Théorie des rôles** qui associe les concepts de la théorie sociologique du rôle et de la psychologie sociale. Cette approche permet d'identifier et d'évaluer le rôle de toute personne à partir de 7 caractéristiques spécifiques.
- En misant sur une **approche systémique***, c'est-à-dire en considérant les contraintes immuables existantes et les enjeux individuels et collectifs des différents acteurs, tout en permettant à ces derniers de s'inscrire dans une démarche proactive au service de tous.

Important ! Les RPS ont des impacts négatifs tant sur les salariés que sur l'entreprise :



D'abord sur les salariés : Les risques psychosociaux peuvent en effet engendrer des pathologies voire des accidents du travail et peuvent même avoir des conséquences irréversibles pour le salarié lui-même, quels que soient sa position et son statut dans l'entreprise.

Et, de causes à effets, ce qui impacte un salarié se répercute sur la bonne marche de l'entreprise : Absentéisme / Productivité en baisse / Grèves, mouvements sociaux, procédures judiciaires (cas du harcèlement notamment) / Augmentation du turn-over (taux de rotation du personnel) / Actes de malveillance ou de violence au travail.

Notre postulat

Piloter un changement selon la logique systémique, c'est définir des orientations inscrites dans un projet commun. C'est aussi trouver une solution optimale pour accompagner efficacement et de manière écologique les acteurs concernés par les effets du changement.

Exploitation des données

Un protocole défini en 3 étapes :

1 : Vous aider à appréhender la vision que vos collaborateurs ont de l'organisation du travail dans l'entreprise :

Les modes d'organisation du travail dépendent avant tout de la gouvernance, des orientations stratégiques et des positions prises par les instances dirigeantes de l'entreprise. S'il est important d'y faire référence, d'autres paramètres sont également à considérer comme ceux qui relèvent de la perception des salariés eux-mêmes, en l'occurrence les "**rapports au travail**", les "**relations aux autres au sein de l'entreprise**", ainsi que tout ce qui se rapporte aux "**salaires et aux perspectives d'évolution**".

Les éléments relevés ci-après représentent des indicateurs indispensables à l'identification des leviers d'amélioration souhaitables pour répondre au mieux aux attentes de chaque partie (Partenaires / gouvernance / collaborateurs / publics ou bénéficiaires).

2 : Vous accompagner dans la définition d'axes d'améliorations souhaitables à partir des questions suivantes :

Quels sont les paramètres sur lesquels l'entreprise doit s'appuyer et ceux qu'elle doit impérativement faire évoluer à des fins de mieux-être de ses collaborateurs et de gain en performance de l'ensemble de son personnel ?

Au regard des contraintes immuables existantes et des enjeux individuels et collectifs, quels sont les acteurs qu'il faut impliquer dans cette démarche, comment et à quel moment ?

3 : Vous aider à organiser vos démarches pour renforcer efficacement l'organisation du travail au sein de votre entreprise :

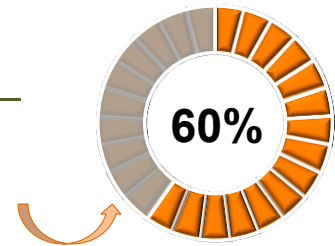
Quelles sont aujourd'hui vos priorités, et quel plan d'action devez-vous mettre en place pour répondre efficacement aux éventuelles problématiques identifiées ?

Le process qui vous est proposé dans cette troisième étape vous aidera dans cette démarche.

* L'approche systémique du changement consiste à répondre à une demande en s'appuyant sur les composants fondamentaux du système afin d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie destinée à mobiliser les acteurs concernés. Elle part de l'existant pour atteindre des objectifs identifiés et définis (voir fiche synthétique en annexe).

I. Appréciations des Salariés vis-à-vis de leurs conditions de travail

L'enquête menée auprès des collaborateurs de votre entreprise et la considération des indices présentés dans ce rapport, laissent apparaître **le niveau moyen d'engagement du personnel** ci-contre :



Le « **bien-être ressenti au travail** » a une forte incidence sur les degrés d'implication et d'engagement de tout collaborateur d'une entreprise.

La mesure du niveau de « **bien-être ressenti au travail** » revêt donc une importance particulière, car cette notion trouve autant d'implication dans les interactions humaines du monde professionnel que dans les processus d'amélioration de la performance.

Des indicateurs au service de la performance

Les indicateurs présentés dans ce rapport mettent en lumière la perception que les Salariés ont des modes d'organisation qui leur sont imposés ainsi que l'impact de ces derniers sur les conditions de travail.

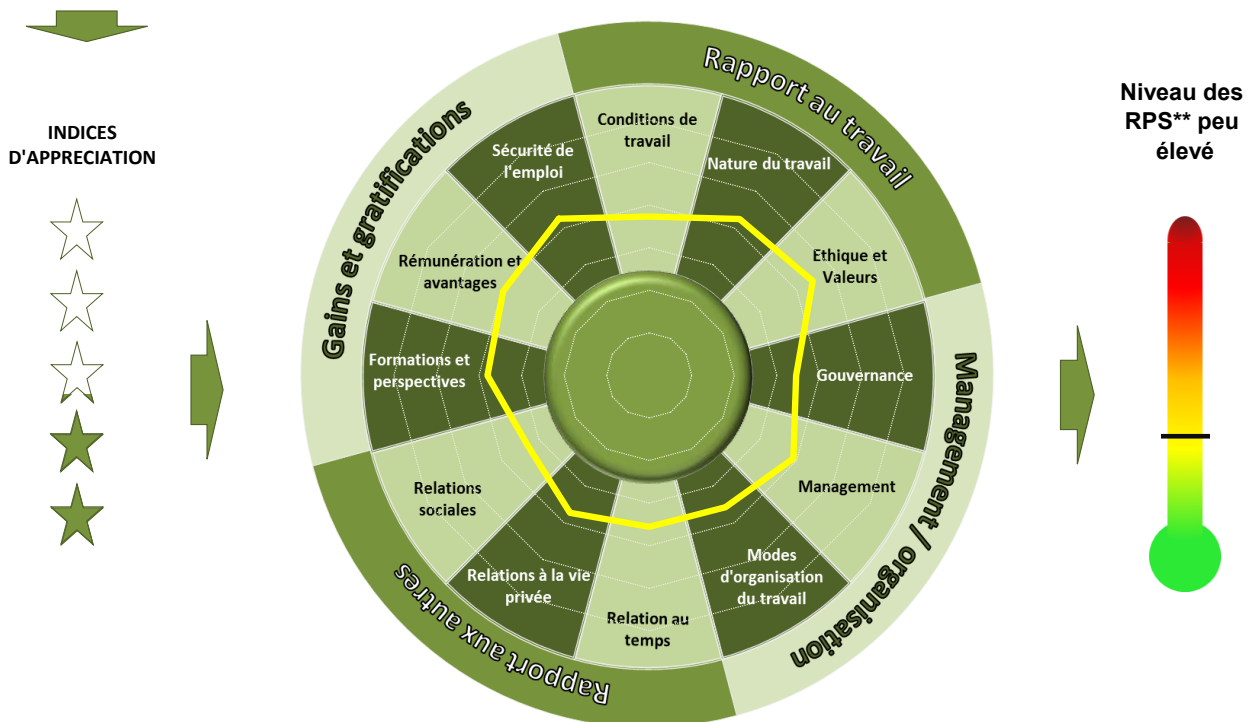
Le **C-PRO S@E QVT** s'appuie sur la grille des « **12 dimensions du bien-être au travail** » élaborée par la Fabrique Spinoza*. Ces dimensions sont réparties en 4 grands domaines : **Rapport au travail / Management & organisation / Rapport aux autres / Gain & gratification**.

Grâce à cette mise en lumière, l'entreprise peut appréhender de manière objective les conditions de travail des Salariés, et dispose d'éléments tangibles pour travailler à l'amélioration de la QVT et du niveau d'engagement des effectifs.

A cet effet, en fin de document un protocole est proposé pour permettre au dirigeant de l'entreprise d'évaluer le niveau d'urgence de résolution des différentes problématiques soulevées.

Eléments de synthèse

Synthétiquement, les premiers éléments de l'audit mené au sein de votre structure mettent en avant que le niveau de bien-être au travail ressenti par les Salariés est acceptable.



* La Fabrique Spinoza s'est largement inspirée du « Butter Life Index de l'OCDE » de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE) édité en mai 2011.

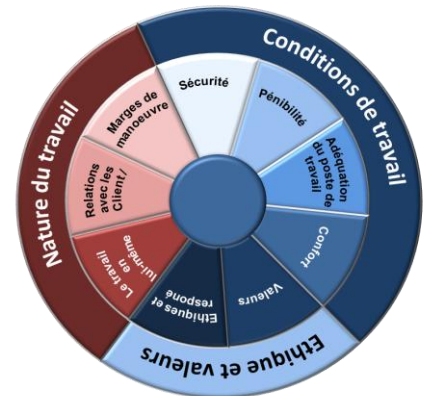
** Nous nous appuyons sur la grille d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux éditée par l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) dans son document unique (RPS-DU) publié en 2013 (laquelle s'appuie sur les travaux du Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des RPS publié en 2011).

I.1 - Rapport au travail

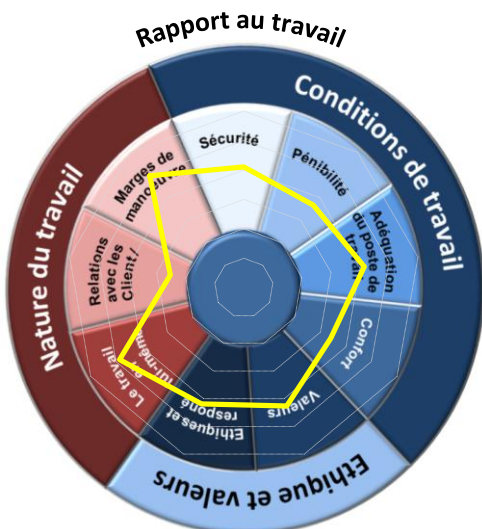
" On n'a jamais travaillé seulement pour vivre. Le travail est une chose trop importante, trop partagée, trop centrale pour être seulement utilitaire ; c'est un reflet et un véhicule de valeurs, d'aspirations et de schémas sociaux. " *

Quel est le rapport au travail qu'entretiennent vos L'ensemble des collaborateurs ? De quelles manières perçoivent-ils/elles leur activité ainsi que la valeur qu'ils/elles lui attribuent ? 3 champs essentiels nous permettent de répondre à ces questions :

- 1 - Les éléments qui constituent l'environnement physique et matériel des salariés, et qui influencent directement ou indirectement leur travail. Nous parlons alors des **"Conditions de travail"**, qui comprennent :
 - La **Sécurité** ;
 - La **Pénibilité** ;
 - L'**Adéquation du poste de travail** ;
 - Le **Confort**.
- 2 - L'ensemble des valeurs et de l'éthique manifestée par la structure, au travers des prestations qu'elle propose et de la façon dont elle les dispense ou les fait dispenser. Nous parlons alors d'**Ethique et de Valeurs**, qui comprennent :
 - Les **Valeurs** ;
 - L'**Ethique et la responsabilité (vers l'extérieur)**.
- 3 - La nature même de l'activité réalisée. Nous parlons de la **"Nature du travail"**, qui comprend :
 - Le **travail en lui-même** ;
 - Les **Relations avec les clients ou les bénéficiaires** ;
 - Les **Marges de manœuvre dans le travail**.



Niveaux d'appréciations des Salariés au sein de l'entreprise



INDICES
D'APPRECIATION



Éléments de synthèse

Les conditions de travail de vos Salariés ne sont pas satisfaisantes -

La nature de leur travail peut représenter une source de motivation pour eux -

Votre entreprise se reconnaît dans des valeurs humaines qu'elle ne parvient pas toujours à faire vivre.

1 - Conditions de travail

Rappel : Les conditions de travail sont les éléments qui constituent l'environnement physique et matériel du salarié, et qui influencent, directement ou indirectement, son travail.



Sécurité / Pénibilité

Tout d'abord, il faut noter que vos Salariés se sentent partiellement en sécurité sur leur lieu de travail. Cela peut alors avoir un effet sur leur niveau de motivation et sur la qualité de leur travail... De même, il arrive que certains d'entre eux soient nerveusement épuisés à l'issue de leur journée d'exercice, cela étant également lié à une certaine pénibilité physique à exercer à leur poste de travail.

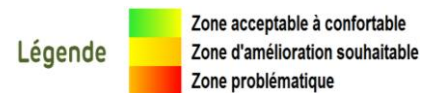
Tout Poste Confondu	TPC
Sécurité	Zone acceptable à confortable
Pénibilité physique	Zone d'amélioration souhaitable
Pénibilité morale et psychologique	Zone d'amélioration souhaitable
Poste de travail adéquat	Zone d'amélioration souhaitable
Qualité de l'environnement de travail	Zone d'amélioration souhaitable
Possibilité de concentration	Zone d'amélioration souhaitable

Adéquation du poste de travail / Confort

Côté adéquation avec le poste de travail, vos Salariés affirment que les moyens que vous mettez à leur disposition ne sont pas toujours adaptés au travail qu'ils ont à réaliser. Cela les amène à souligner que leur environnement professionnel ne leur permet pas de rester concentrés sur leurs tâches. Malgré ça, ils jugent leurs conditions de travail tout à fait acceptables.

2 - Nature du travail

Rappel : La "Nature du travail" est la nature même de l'activité réalisée.



Le travail en lui-même

Concernant le travail en lui-même, il est important de souligner que vos Salariés ne trouvent pas toujours de l'intérêt à exercer leur métier. Pour autant, la majorité d'entre eux le jugent à la fois utile et important.

Tout Poste Confondu	TPC
Intérêt	Zone acceptable à confortable
Utilité	Zone acceptable à confortable
Impact relations clients ou bénéficiaires	Zone d'amélioration souhaitable
Autonomie	Zone acceptable à confortable
Adaptation aux compétences	Zone acceptable à confortable

Marges de manœuvre dans le travail

Côté légitimité, nombre d'entre eux pensent être assez compétents pour exercer à leur poste, et ils apprécient particulièrement de travailler au quotidien en toute autonomie. Il faut dire que cela représente un réel confort pour eux.

Relations avec les clients / bénéficiaires

Autre point important qu'il faut souligner : vos Salariés ne parviennent pas à entretenir de bonnes relations avec les différents publics et/ou partenaires clients de votre entreprise.

3 - Ethique et Valeurs

Rappel : C'est l'ensemble des valeurs et de l'éthique manifestée par la structure, au travers des prestations qu'elle propose et de la façon dont elle les dispense ou les fait dispenser.



Valeurs et éthique

Vos Salariés reconnaissent que votre entreprise véhicule certaines valeurs humaines à l'extérieur de ses murs ; des valeurs qu'ils ressentent (mais pas toujours) à travers les tâches et les missions qu'ils réalisent, au regard notamment de l'organisation du travail mis en place au sein de votre entreprise.

Tout Poste Confondu	TPC
Valeurs de l'entreprise identifiées	Zone acceptable à confortable
Respect de l'entreprise pour ses salariés	Zone d'amélioration souhaitable
Respect de l'entreprise pour ses clients	Zone d'amélioration souhaitable

Enfin, et toujours selon vos Salariés, il semblerait que chaque prestation de service rendue à votre public ou à vos clients soit parfois porteuse de valeurs humaines ! En d'autres termes, il semble important pour certains de vos salariés que le public rencontré soit à la fois considéré et respecté pour ce qu'il représente dans sa dimension humaine.

I.2 - Management / Organisation du travail

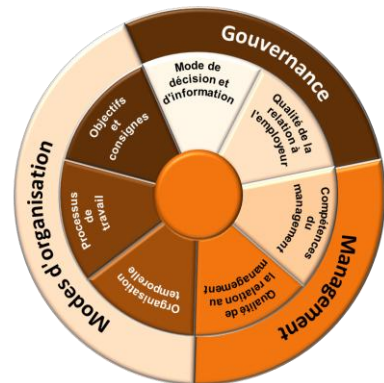
Construit autour des missions et des valeurs, la "**Corporate governance**" est un système mis en place pour diriger et contrôler l'entreprise sur le long terme. La gouvernance doit protéger les droits et les intérêts des parties prenantes de l'entreprise (Managers ; collaborateurs ; clients ou public ; actionnaires, financeurs ou fournisseurs ; banques...).

Elle fournit, en outre, un cadre pour surveiller les actions stratégiques menées, la définition et la bonne utilisation des moyens pour un niveau de performance attendu. Elle définit alors qui contrôle quoi et comment ce contrôle s'exerce. Pour cela, elle fixe des règles, des pratiques à suivre et des codes de conduite selon les situations rencontrées.

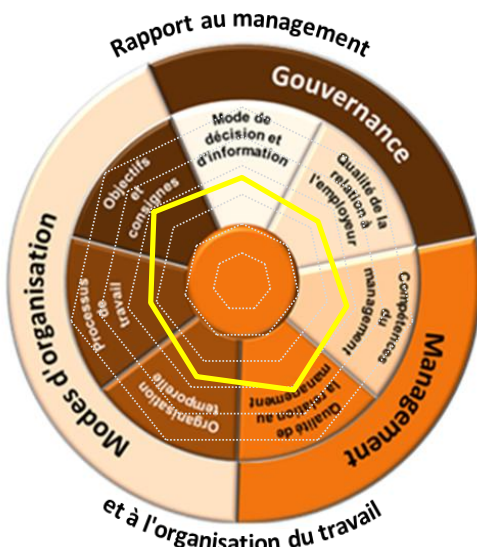
Mais elle doit également s'assurer que chaque collaborateur s'inscrive dans une même dynamique au mieux des intérêts de l'entreprise, en mettant notamment en place les conditions de travail optimales garantissant le bien-être de ses collaborateurs. Pour autant, y parvient-elle ?

Dans le cadre de notre démarche, nous l'identifions par 3 champs essentiels :

- 1 - L'ensemble des règles de fonctionnement qui régissent les relations entre l'entreprise et ses collaborateurs, ainsi que les différents éléments qui constituent et conditionnent cette relation. Nous parlons alors de **Gouvernance**, qui comprend :
 - **Mode de décision et d'information ;**
 - **Qualité de la relation à l'employeur.**
- 2 - L'ensemble des rôles respectifs d'un ou des responsables hiérarchiques et de leurs subordonnés, ainsi que les relations entre eux. Nous parlons alors de **Management**, qui comprend :
 - **Compétences du management ;**
 - **Qualité de la relation au management.**
- 3 - Ce qui est défini par les processus (de réalisation) du travail ainsi que les pratiques organisationnelles affectant l'architecture de celui-ci. Nous parlons alors des **Modes d'organisation du travail**, qui comprennent :
 - **Organisation temporelle ;**
 - **Processus de travail ;**
 - **Objectifs et consignes.**



Niveaux d'appréciations des Salariés au sein de l'entreprise



INDICES
D'APPRECIATION



Eléments de synthèse

Le mode de gouvernance de votre structure est peu apprécié par vos Salariés -

Vos Salariés apprécient peu le management pratiqué -

L'organisation du travail ne répond pas suffisamment à leurs attentes.

4 - La gouvernance

Rappel : La gouvernance est l'ensemble des règles de fonctionnement qui régissent les relations entre l'entreprise et ses collaborateurs, ainsi que les différents éléments qui constituent et conditionnent cette relation.

	Zone acceptable à confortable
	Zone d'amélioration souhaitable
	Zone problématique

Modes de décision et d'information

Tout d'abord, vos Salariés déclarent n'être presque pas consultés par les dirigeants de l'entreprise lorsqu'une décision importante doit être prise. Pour autant, certaines des décisions prises le sont en toute transparence ; ce qui leur fait dire qu'ils sont assez mal informés par vos services sur la politique que l'entreprise mène dans et hors de ses murs.

Autre point important : vos Salariés déclarent ne pas être assez bien accompagnés face à toute situation de changement. Pourtant, il semblerait à contrario que vous savez être à l'écoute de vos salariés (mais pas assez selon eux) et que vous savez également collaborer avec vos IRP lorsque cela est nécessaire (du moins, quand cela peut aller dans votre sens).

Tout Poste Confondu →	TPC
Participation	
Transparence	
Information	
Accompagnement du changement	
Dialogue social et qualité des IRP	
Reconnaissance	
Équité	
Confiance	
Respect	
Ecoute	
Proximité	

Qualité de la relation à l'employeur

L'audit menée auprès de vos Salariés met en avant votre capacité à reconnaître la qualité de leur travail et à le faire savoir ; une reconnaissance qui, toutefois, n'est pas systématique... Néanmoins, côté équité, il apparaît que vous n'en fassiez pas assez preuve envers tous vos salariés. En conséquence, vos salariés se refusent de vous faire entièrement confiance, autant pour vos choix que pour vos décisions.

D'un autre côté, il est mis en avant que vous ne témoignez pas assez de respect envers vos Salariés au regard de leurs conditions de travail. Peut-être également parce que vous ne savez pas être à leur écoute. En d'autres termes, on pourrait vous reprocher d'être assez distant avec eux.

5 - Le management

Rappel : Le management est l'ensemble des rôles respectifs d'un ou des responsables hiérarchiques et de leurs subordonnés, ainsi que les relations entre eux.

	Zone acceptable à confortable
	Zone d'amélioration souhaitable
	Zone problématique

Compétences du management

Tout d'abord, vos Salariés déclarent n'être presque pas consultés par leurs hiérarchies lorsqu'une décision concernant leur travail doit être prise. Pour autant, certaines des décisions prises au sein des équipes le sont en toute transparence ; ce qui leur fait dire qu'ils sont assez mal informés par leur hiérarchie directe sur tout ce qui touche l'évolution de leurs postes de travail.

Autre point important : vos Salariés déclarent ne pas être assez bien accompagnés par leurs managers face à l'évolution de leurs conditions de travail (impliquant des situations de changement). De même, il apparaît qu'ils ne se sentent pas toujours considérés par leurs managers par rapport à leurs desiderata.

Tout Poste Confondu →	TPC
Participation	
Transparence	
Information	
Accompagnement du changement	
Dialogue social	
Reconnaissance	
Équité	
Confiance	
Respect	
Ecoute	
Proximité	

Qualité de la relation au management

L'audit mené auprès de vos Salariés met en avant une organisation managériale qui ne reconnaît pas assez la qualité de travail de chaque collaborateur. De même, côté équité, selon vos Salariés il semblerait que cette organisation n'en fasse pas toujours preuve envers tous les collaborateurs. En conséquence, les collaborateurs se refusent de faire entièrement confiance à leurs managers, autant pour leurs choix que dans les décisions qu'ils prennent.

Aussi, vos Salariés affirment ne pas se sentir entièrement respectés par leurs managers au regard des conditions de travail dans lesquelles ils évoluent, même si par moment les managers savent être à leur écoute. En d'autres termes, on pourrait reprocher aux managers de ne pas être assez proche de leurs collaborateurs, même s'ils le sont parfois.

6 - Le Mode d'organisation du travail.

Rappel : Le mode d'organisation du travail est défini par les processus (de réalisation) du travail ainsi que les pratiques organisationnelles affectant l'architecture de celui-ci.

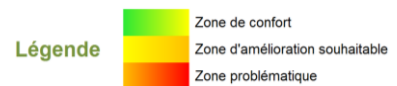
Organisation temporelle / Processus de travail

Tout d'abord, vos Salariés déclarent que leur travail n'est pas suffisamment bien supervisé par leurs responsables hiérarchiques dans un planning adapté à leurs tâches et à leurs missions. De même, il faut souligner que l'organisation de leur travail (c'est-à-dire l'ensemble de leurs tâches et de leurs missions) n'est pas suffisamment bien définie.

Aussi, le management mis en place au sein de l'entreprise ne permet pas toujours à chacun de savoir qui fait quoi et à quel moment... Enfin, il faut également souligner que le service RH de l'entreprise n'est pas vraiment accessible à l'ensemble de vos Salariés.

Objectifs et consignes

Le management mis en place auprès des équipes ne permet pas toujours à chaque collaborateur d'avoir une définition claire de ses objectifs ; et ce au même titre que les consignes qui leur sont données, lesquelles ne sont pas toujours très bien définies . D'un autre côté, il est important de noter que l'utilisation des TIC imposées dans l'organisation des tâches et des missions de chacun améliore un peu leur travail.



Tout Poste Confondu	→	TPC
Planning de travail		
Organisation du travail		
Organisation des équipes		
Proximité RH		
Clarté des objectifs		
Bonne définition des consignes		
NTIC		

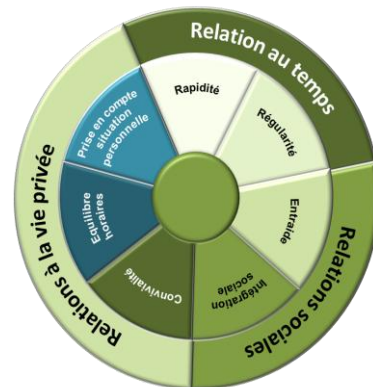
I.3 - Rapport aux autres (au sein de l'entreprise)

Qu'il s'agisse d'une TPE, d'une PME ou d'un grand groupe international, toute société ne peut se montrer performante dans son secteur d'activité que si ses collaborateurs comprennent qu'ils ne sont rien les uns sans les autres.

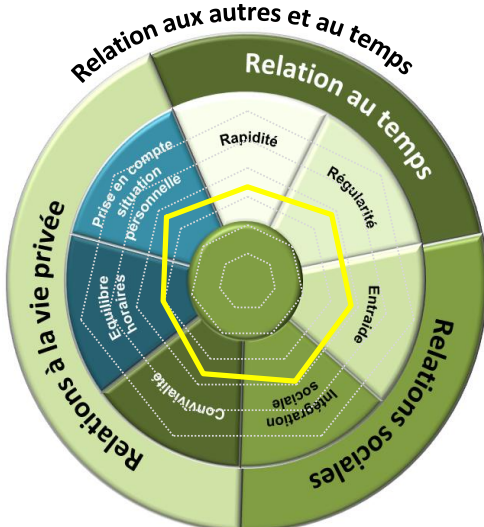
Les relations en entreprise sont en effet une des composantes essentielles de sa réussite sur le long terme. Pour apprendre à communiquer avec ses collègues (comme avec sa hiérarchie, quelle qu'elle soit) il est nécessaire de développer son relationnel et de se former aux relations professionnelles afin d'en comprendre les nuances et s'en servir au quotidien.

Mais il faut également prendre en considération l'influence des contraintes que ces relations exercent sur la personne dans et hors de l'entreprise. Dans ce cadre, nous identifions 3 champs essentiels :

- 1 - Les aspects temporels du travail qui influencent son déroulement et l'expérience même de celui-ci. Nous parlons alors de la **Relation au temps**, qui comprend :
 - La **Rapidité** ;
 - La **Régularité**.
- 2 - L'ensemble des relations humaines entre les collaborateurs. Nous parlons alors des **Relations sociales**, qui comprennent :
 - L'**Entraide** ;
 - L'**Intégration sociale** ;
 - La **Convivialité**.
- 3 - La prise en compte globale par l'employeur du salarié et l'attention portée à la situation personnelle et la vie privée de celui-ci. Nous parlons alors des **Relations à la vie privée**, qui comprend :
 - L'**Equilibre horaires (disponibilités)** ;
 - La **Prise en compte de la situation personnelle**.



Niveaux d'appréciations des Salariés au sein de l'entreprise



INDICES
D'APPRECIATION



Eléments de synthèse

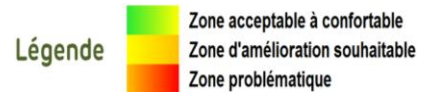
Le temps alloué à vos Salariés n'est pas toujours suffisant pour qu'ils puissent réaliser l'ensemble de leurs tâches et de leurs missions -

La plupart de vos Salariés ne se sentent pas toujours soutenus en raison d'un manque de cohésion au sein des équipes -

Les problématiques personnelles de vos Salariés ne sont pas souvent pris en compte dans la gestion de la répartition des temps de travail.

7 - Relation au temps

Rappel : Les aspects temporels du travail qui influencent son déroulement et l'expérience même de celui-ci.



Rapidité

Selon vos Salariés, le management mis en place au sein des équipes ne leur permet pas assez d'avoir le temps suffisant pour réaliser leurs tâches et effectuer leurs missions. Il faut également mettre en avant que la culture d'entreprise les amène trop souvent (selon eux) à travailler dans l'urgence.

Tout Poste Confondu	TPC
Temps suffisant	
Urgence	
Interruption	
Cadence	

Régularité

Aussi, il n'est pas rare qu'ils se voient interrompus dans leur travail... ; peut-être parce que leur rythme de travail n'est pas toujours adapté à leurs pratiques professionnelles.

8 - Relations sociales

Rappel : L'ensemble des relations humaines entre les collaborateurs.



Entraide

Côté volet relationnel, la majorité de vos Salariés affirme que l'esprit d'entraide ne fait pas partie de la culture de votre entreprise. Pourtant, ils mettent en avant que le travail repose en partie sur la coopération au sein des équipes. Néanmoins, certains de vos Salariés ne se sentent pas assez soutenus par leurs collègues.

Tout Poste Confondu	TPC
Entraides	
Coopération	
Présence de soutiens	
Cohésion	
Mixité	
Respect mutuel	
Convivialité	
Présence de proches	
Exigence émotionnelle	

Intégration sociale

Côté intégration sociale, et selon vos Salariés, on note tout d'abord une très faible cohésion entre tous les salariés au sein de votre entreprise.

Serait-ce lié à l'état d'esprit instauré par le management au sein de l'entreprise : un management qui permettrait à chacun de s'exprimer ou d'évoluer en favorisant l'intérêt collectif (dans certains cas) ? Aussi, selon vos Salariés, la plupart de vos collaborateurs se sentent mutuellement respectés dans leur travail ; état d'esprit qu'ils apprécient...

Convivialité

Côté ambiance au travail (entre collaborateurs), il semble qu'elle ne soit pas assez conviviale ! Pour autant, certains de vos Salariés partagent des temps importants et de qualité hors des murs de l'entreprise. D'un autre côté, et ce qui peut sembler étonnant (selon vos Salariés), il apparaît quelquefois que l'émotionnel au sein du travail interfère dans les relations professionnelles entre les collaborateurs eux-mêmes.

9 - Relations à la vie privée

Rappel : Prise en compte globale par l'employeur du salarié et l'attention portée à la situation personnelle et la vie privée de celui-ci.

Concilier vie privée et vie professionnelle est un élément important pour permettre à chacun d'équilibrer sa vie. Aussi, afin de permettre à ses collaborateurs de pouvoir s'investir correctement dans leur travail, il est nécessaire que le management mis en place au sein de l'entreprise considère également leurs obligations extraprofessionnelles.

Et, selon vos Salariés, il semblerait que ce ne soit pas vraiment le cas.



Tout Poste Confondu →	TPC
Charge de travail	
Considération vie privée	
Vie privée-vie professionnelle	
Flexibilité horaires	
Considération situation personnelle	
Considération spécificités culturelles	
Identification à la fonction	

Equilibres horaires (disponibilités)

Il faut tout d'abord ajuster dans le temps et correctement la charge de travail de chaque collaborateur. De ce côté-là, vos Salariés auraient parfois tendance à se plaindre. Pour autant, le management mis en place peut leur donner la possibilité de partir plus tôt du travail lorsque leurs situations personnelles l'imposent. Mais cela reste tout de même assez rare.

En conséquence, vos Salariés déclarent ne pas très bien parvenir à concilier leur vie privée et leur vie professionnelle.

Prise en compte de la situation personnelle

Amener le collaborateur à s'investir correctement dans son travail, c'est également mesurer sa capacité à se mobiliser et à se concentrer sur la tâche professionnelle qui lui incombe. Les relations qu'il peut entretenir au sein de l'entreprise comme celles qui le lient hors des murs de l'entreprise sont des éléments à considérer. En d'autres termes, et pour le bien à la fois de l'entreprise et du collaborateur, il est important de considérer la situation personnelle de ce dernier avant de lui confier une tâche ou une mission qui requière de sa part un certain niveau de mobilisation.

A ce titre, il semblerait que l'entreprise s'inscrive que partiellement dans cette démarche. Néanmoins, prendre en compte leurs particularités culturelles au mieux des intérêts de chacun semble une règle que, selon eux, vous appliquez au sein de votre entreprise.

En fait, et il est également important de le souligner, nombre de vos Salariés se sentent avant tout considérés comme des personnes à part entière par la hiérarchie (avant de l'être comme subalternes).

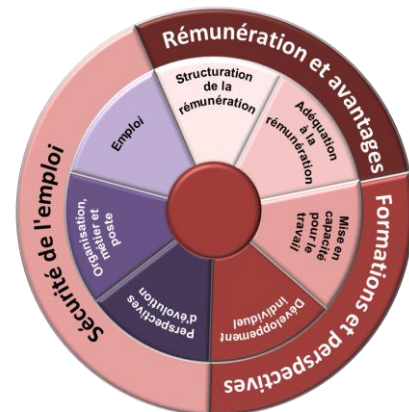
I.4 - Gain et gratification

Le niveau des salaires, la politique de rémunération et d'augmentation des salariés sont des variables stratégiques de l'entreprise, dont l'impact sur son fonctionnement est direct.

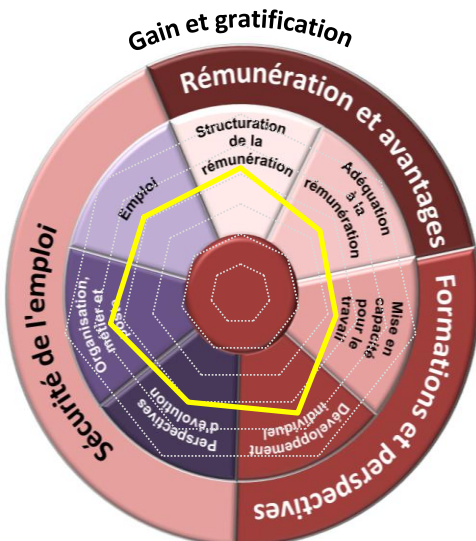
Au même titre que la nature du poste du collaborateur ou de ses missions et des conditions de travail qui y sont rattachées, le salaire et les éléments dits "de compensation" au sens large sont également des éléments qui jouent sur sa motivation.

Dans le cadre qui nous intéresse, nous définissons par « **Gains et Gratifications** » tout élément qui enrichit le professionnel, en plus de son activité en elle-même. Là encore, nous y identifions 3 champs essentiels :

- 1 - Véritable vecteur de motivation, c'est-à-dire qui peut influencer le salarié quant à l'appréciation des efforts qu'il doit fournir. Nous parlons ici de la "**Rémunération**" et des "**Avantages**", qui comprennent :
 - La **Structuration de la rémunération** ;
 - L'**Adéquation de la rémunération**.
- 2 - En adéquation avec les défis auxquels les salariés sont confrontés, leur permettant aussi d'accroître leur employabilité par l'accumulation de compétences, nous parlons alors des "**Formations**" et des "**Perspectives**". Elles comprennent :
 - La **Mise en capacité pour le travail** ;
 - Le **Développement individuel** ;
 - La **Perspectives d'évolution**.
- 3 - Pour répondre au sentiment d'insécurité liée à des éléments d'incertitude dans son environnement de travail immédiat, et dimension particulièrement pertinente compte tenu du contexte économique actuel, nous parlons alors de "**Sécurité de l'emploi**". Elle comprend :
 - L'**Organisation, métier et poste** ;
 - Les **Perspectives d'évolution**.



Niveaux d'appréciations des Salariés au sein de l'entreprise



INDICES
D'APPRECIATION



Eléments de synthèse

Nombre de vos Salariés ne se considèrent pas vraiment correctement rétribués au regard de leur travail -

Sur le volet formation, les prestations proposées à vos Salariés ne sont pas vraiment appréciées -

Une partie de vos Salariés s'attendent à une évolution de leurs pratiques professionnelles sans pour autant s'inquiéter sur la forme de leur contrat de travail.

10 - Rémunération et avantages

Rappel : La rémunération est un véritable vecteur de motivation, c'est-à-dire qu'elle peut influencer le salarié quant à l'appréciation des efforts qu'il doit fournir. A l'inverse, l'entreprise attend du salarié un investissement à minima égal à l'ensemble de ses gratifications. Le tout négocié et contractualisé.

Structuration de la rémunération

La rémunération peut être définie par un salaire fixe ou bien une rémunération variable assujettie à des résultats ; sans oublier les avantages en nature et les perspectives d'évolution du salarié dans l'entreprise...

En ce qui concerne votre entreprise, une partie de vos Salariés perçoivent un salaire fixe non soumis à des résultats de leur part. D'un autre côté, outre le salaire fixe perçu, aucune gratification en nature leur est donnée. Aussi, la couverture sociale de l'entreprise leur est systématiquement proposée.

Légende

- Zone de confort
- Zone d'amélioration souhaitable
- Zone problématique

Tout Poste Confondu	TPC
Rémunération fixe	Zone de confort
Avantages en nature	Zone d'amélioration souhaitable
Services divers	Zone de confort
Evolution	Zone d'amélioration souhaitable
Adaptation	Zone d'amélioration souhaitable
Caractère juste	Zone d'amélioration souhaitable

Adéquation de la rémunération

Côté évolution du salaire, la plupart de vos Salariés ne se considèrent pas assez correctement rétribués au regard de leurs productions et de leur ancienneté dans l'entreprise ; peut-être parce qu'ils s'investissent plus que ce qui leur est demandé de faire ?

Autre point important : nombre de vos Salariés s'interrogent quant à l'équité au niveau des salaires au regard des fonctions et des missions de chacun au sein de l'entreprise.

11 - Formations et perspectives

Rappel : En plus de l'accessibilité des formations, c'est leur qualité qui est déterminante pour l'accumulation de compétences utiles et valorisantes pour la personne. Ces compétences doivent être en adéquation avec les défis auxquels elle est confrontée, mais ces compétences sont d'autant plus valorisées qu'elles accroissent son "employabilité" (à garder ou à trouver un emploi). L'effort de formation et d'accumulation de compétences doit également lui permettre de développer ses perspectives d'évolution professionnelle réelles et accessibles.

Mise en capacité pour le travail

Côté formations professionnelles, vos Salariés jugent de mauvaises qualités (voire inadaptées) celles qui leur sont proposées. En plus, très peu leur sont accessibles.

Développement individuel

D'un autre côté, ils pensent gagner légèrement en compétences en exerçant leur activité professionnelle ; élément très important à souligner...

Perspectives d'évolution

D'ailleurs, certains d'entre eux pensent que les compétences qu'ils ont su jusqu'ici développer en exerçant leur activité professionnelle représenteraient un plus pour trouver un autre emploi hors des murs de votre entreprise s'ils devaient y être obligés. Enfin, concernant l'ambition de vos Salariés, une partie d'entre eux pense qu'il leur est encore possible d'évoluer statutairement au sein de votre entreprise (bien que difficilement) ; ce qui peut jouer à la fois sur leur motivation et leur implication professionnelle.

Légende

- Zone de confort
- Zone d'amélioration souhaitable
- Zone problématique

Tout Poste Confondu	TPC
Qualité de la formation	Zone d'amélioration souhaitable
Accessibilité	Zone d'amélioration souhaitable
Développement des compétences	Zone d'amélioration souhaitable
Augmentation de l'employabilité	Zone de confort
Perspectives d'évolution	Zone d'amélioration souhaitable

12 - Sécurité de l'emploi

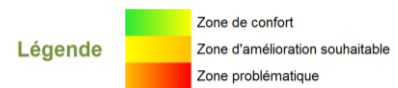
Rappel : Pour répondre au sentiment d'insécurité liée à des éléments d'incertitude dans son environnement de travail immédiat, la sécurité de l'emploi est une dimension particulièrement pertinente compte tenu du contexte économique actuel.

Organisation, métier et poste

Tout d'abord, certains de vos Salariés pensent que leur métier évoluera dans l'avenir pour répondre à l'évolution des besoins des bénéficiaires et des pouvoirs publics.

Emploi et perspectives d'évolution

Concernant la sécurité de leur emploi, la plupart de vos collaborateurs ne craignent pas vraiment de perdre leur travail ; et ce un peu en raison du contexte social et économique actuelle. Ainsi, il faut surtout souligner que la plupart d'entre eux ne ressentent aucune inquiétude concernant la pérennité de leur poste de travail.



Tout Poste confondu	TPC
Perception de l'avenir du métier	
Perception de l'avenir du poste	
Conservation de l'emploi	
Perception de son avenir	
Sécurité contractuelle	

II. Relevé des indicateurs

L'ensemble des informations qui vous ont été données vous permet à présent d'appréhender de manière plus objective les conditions de travail des L'ensemble des collaborateurs, tout en mettant l'accent sur les champs à améliorer (si nécessaire).

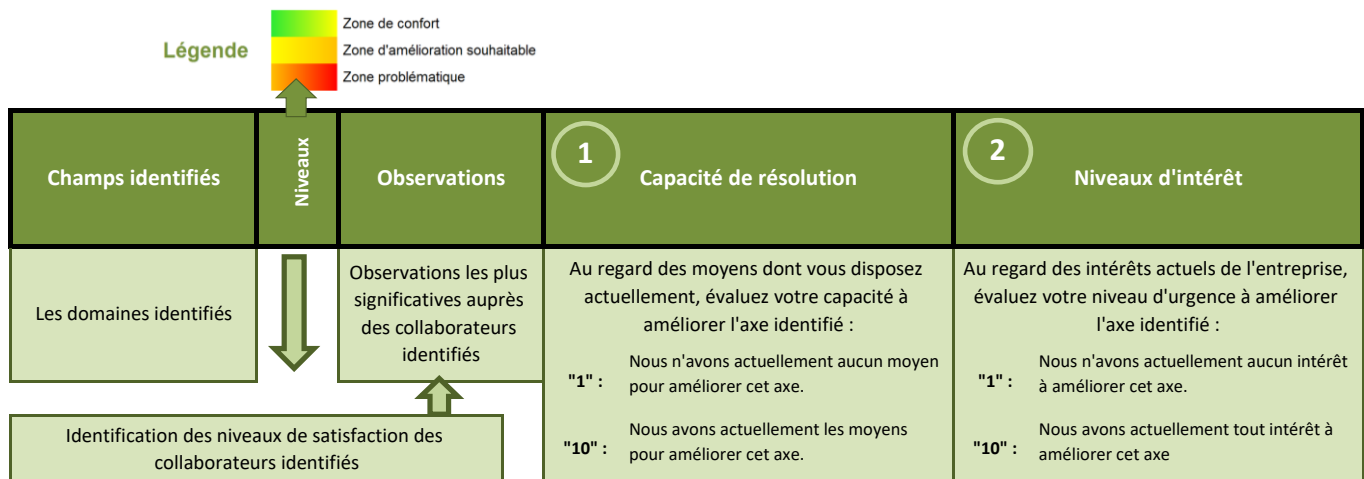
A présent, nous vous proposons de suivre un protocole (présenté ci-après) afin de vous amener à évaluer le niveau d'urgence de résolution des différents dysfonctionnements (ceux particulièrement les plus à risque pour la santé de vos collaborateurs). Ce travail devra ainsi vous permettre d'organiser au mieux un plan d'action adapté aux besoins de l'entreprise et de ses différents acteurs.

Présentation du protocole

Un tableau de bord vous est présenté en pages suivantes. Il répond à un protocole dont la finalité est d'améliorer si nécessaire les modes d'organisation du travail, tout en misant également (et de manière efficiente) sur le mieux-être et le gain en performance de vos L'ensemble des collaborateurs.

Présenté par domaine (Rapport au travail / Gouvernance, management et organisation du travail / Relation aux autres au sein de l'entreprise / Gain et gratification), ce tableau de bord permet d'identifier ce que vivent vos L'ensemble des collaborateurs à travers les différentes dimensions du bien-être au travail. Ce tableau de bord vous aide également à définir les axes sur lesquels vous devriez porter vos efforts (à des fins d'amélioration).

Comme suit :



Tableaux de bord

Identification et d'évaluation - Rapport au travail

Les domaines identifiés

Identification des niveaux de satisfaction des collaborateurs identifiés



Zone de confort

Zone d'amélioration souhaitable

Zone problématique

Observations les plus significatives auprès des collaborateurs identifiés

1

Au regard des moyens dont vous disposez actuellement, évaluez votre capacité à améliorer l'axe identifié :

Nous n'avons actuellement aucun moyen pour améliorer cet axe.

"1" : aucun moyen pour améliorer cet axe.

Nous avons actuellement les moyens pour améliorer cet axe.

"10" : moyens pour améliorer cet axe.

2

Au regard des intérêts actuels de l'entreprise, évaluez votre niveau d'urgence à améliorer l'axe identifié :

Nous n'avons actuellement aucun intérêt à améliorer cet axe.

"1" : aucun intérêt à améliorer cet axe.

Nous avons actuellement tout intérêt à améliorer cet axe.

"10" : nous avons actuellement tout intérêt à améliorer cet axe.

Champs identifiés		Niveaux de satisfaction	Observations	Votre capacité de résolution	Votre niveau d'urgence de résolution
CONDITIONS DE TRAVAIL	Sécurité / Pénibilité	1 Sécurité	Vos L'ensemble des collaborateurs ne se sentent pas toujours en sécurité sur leur lieu de travail.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Adéquation du poste de travail / Confort	2 Pénibilité physique	Leur activité professionnelle leur est parfois physiquement pénible.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		3 Pénibilité morale et psychologique	La majorité de vos L'ensemble des collaborateurs considèrent leur activité stressante à certains moments.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		4 Poste de travail adéquat	Vos L'ensemble des collaborateurs affirment que les moyens que vous mettez à leur disposition ne sont pas toujours adaptés au travail qu'ils ont à réaliser.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		5 Qualité de l'environnement de travail	Vos L'ensemble des collaborateurs affirment ne pas toujours travailler dans de bonnes conditions.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Valeurs	6 Possibilité de concentration	Leur environnement professionnel ne leur permet pas toujours de rester concentrés sur les tâches qu'ils ont à réaliser.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ethiques		7 Valeurs de l'entreprise identifiées	Vos L'ensemble des collaborateurs pensent que l'entreprise véhicule des valeurs dans lesquelles ils se reconnaissent.	Niveau satisfaisant	Niveau satisfaisant
		8 Respect des valeurs envers les clients / les bénéficiaires	Ils pensent également que l'organisation du travail mis en place au sein de l'entreprise ne respecte pas toujours de réelles valeurs.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
NATURE DU TRAVAIL	Le travail en lui-même	9 Respect des valeurs envers les clients / les bénéficiaires	Pour eux, la qualité des services rendus aux clients ou au public ne respectent pas toujours les valeurs que l'entreprise souhaite véhiculer.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		10 Intérêt	Vos L'ensemble des collaborateurs pensent que leur travail est reconnu comme utile (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise).	Niveau satisfaisant	Niveau satisfaisant
	Relations avec l'extérieur	11 Utilité	Vos L'ensemble des collaborateurs considèrent que leur travail est important pour ce qu'il apporte.	Niveau satisfaisant	Niveau satisfaisant
		12 Impact relations avec les clients/bénéficiaires	Ils regrettent d'être trop souvent confrontés au mécontentement des partenaires, des clients ou du public.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Marges de manœuvre dans le travail	13 Autonomie	Il leur est donné la possibilité de travailler en toute autonomie.	Niveau satisfaisant	Niveau satisfaisant	
	14 Adaptation aux compétences	Vos L'ensemble des collaborateurs se sentent compétents pour réaliser correctement leurs tâches et mener leurs missions.	Niveau satisfaisant	Niveau satisfaisant	

Identification et d'évaluation - Gouvernance, management et organisation du travail

Identification et d'évaluation - Gouvernance, management et organisation du travail			Champs identifiés		Niveau satisfactif	Observations	Votre capacité de résolution	Votre niveau d'urgence de résolution
Gouvernance	Modes de décisions et d'information	15	Participation			Vos L'ensemble des collaborateurs ne sont pas souvent consultés par les dirigeants de la structure lorsqu'une décision importante doit être prise.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		16	Transparence			Vos L'ensemble des collaborateurs déclarent que les décisions prises par les instances dirigeantes de l'entreprise ne le sont pas toujours en toute transparence.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		17	Information			Ils ne se jugent pas toujours bien informés par leur Direction sur la politique que la structure mène dans et hors de ses murs.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		18	Accompagnement du changement			Ils ne se jugent pas toujours bien accompagnés face à toute situation de changement.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		19	Dialogue social et qualité des IRP			Vos L'ensemble des collaborateurs ne se sentent pas toujours considérés par la Direction au regard des problématiques qu'ils peuvent rencontrer dans le cadre de leur travail.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Management	Qualité de la relation à l'employeur	20	Reconnaissance			Ils ne se sentent pas toujours bien reconnus pour la qualité de leur travail.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		21	Equité			Côté équité, il apparaît selon eux que la Direction n'en fasse pas toujours preuve envers tous les salariés.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		22	Confiance			Vos L'ensemble des collaborateurs n'ont pas entière confiance envers la Direction, autant pour ses choix que pour ses décisions.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		23	Respect			Vos L'ensemble des collaborateurs ne se sentent pas suffisamment respectés, ne serait-ce au regard de leurs conditions de travail.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		24	Ecoute			Vos L'ensemble des collaborateurs ne se sentent pas toujours écoutés par la Direction.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Management	Modes de décisions et d'information	25	Proximité			Ils jugent la Direction pas toujours assez proche d'eux.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		26	Participation			Vos L'ensemble des collaborateurs ne sont pas souvent consultés par leurs managers ou hiérarchie lorsqu'une décision concernant leur travail doit être prise.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		27	Transparence			Toutes les décisions prises au sein des équipes ne le sont pas toujours en toute transparence.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		28	Information			Ils ne se jugent pas toujours bien informés sur tout ce qui touche l'évolution de leurs postes de travail.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		29	Accompagnement du changement			Ils ne se jugent pas toujours bien accompagnés face à toute situation de changement.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Management	Qualité de la relation à l'employeur	30	Dialogue social			Ils ne se sentent pas toujours considérés par leurs managers face aux problématiques qu'ils peuvent rencontrer dans le cadre de leur travail.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		31	Reconnaissance			Les éléments recueillis mettent en avant une organisation managériale qui ne reconnaît pas toujours la qualité du travail produit.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		32	Equité			Côté équité, il apparaît que cette organisation n'en fasse pas toujours preuve envers tous les collaborateurs.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		33	Confiance			Vos L'ensemble des collaborateurs se refusent de faire entièrement confiance à leurs managers, autant pour leurs choix que dans les décisions qu'ils prennent.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		34	Respect			Vos L'ensemble des collaborateurs se sentent respectés, ne serait-ce au regard de leurs conditions de travail.	Niveau satisfaisant	Niveau satisfaisant
Organisations	Processus de travail	35	Ecoute			Vos L'ensemble des collaborateurs se sentent écoutés de la part de leurs managers.	Niveau satisfaisant	Niveau satisfaisant
		36	Proximité			Ils jugent leurs managers pas toujours assez proches d'eux.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		37	Planning de travail			Vos L'ensemble des collaborateurs souhaitent que soient améliorés les temps de supervisions à des fins d'organisation du travail.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		38	Organisation du travail			Vos L'ensemble des collaborateurs déplorent une absence d'accompagnement réel dans l'organisation de leurs missions et de leurs tâches.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		39	Organisation des équipes			Vos L'ensemble des collaborateurs souhaiteraient une meilleure organisation des équipes (savoir qui fait quoi et avec qui...).	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Organisations	Objectifs et consignes	40	Proximité RH			Ils souhaitent l'amélioration de l'accessibilité du service RH.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		41	Clarté des objectifs			Vos L'ensemble des collaborateurs apprécient le travail fait sur la définition de leurs objectifs professionnels.	Niveau satisfaisant	Niveau satisfaisant
		42	Bonne définition des consignes			Ils souhaiteraient que les consignes qui leur sont données soient plus claires.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		43	NTIC			Selon eux, l'utilisation des NTIC alourdit quelquefois leur travail.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Identification et d'évaluation - Relation aux autres au sein de l'entreprise

Rappel :



Identification des niveaux de satisfaction des collaborateurs identifiés



Les domaines identifiés

Observations les plus significatives auprès des collaborateurs identifiés

Au regard des moyens dont vous disposez actuellement, évaluez votre capacité à améliorer l'axe identifié :

"1" : Nous n'avons actuellement aucun moyen pour améliorer cet axe.

"10" : Nous avons actuellement les moyens pour améliorer cet axe.

Au regard des intérêts actuels de l'entreprise, évaluez votre niveau d'urgence à améliorer l'axe identifié :

"1" : Nous n'avons actuellement aucun intérêt à améliorer cet axe.

"10" : Nous avons actuellement tout intérêt à améliorer cet axe.

Champs identifiés		Niveaux satisfactio	Observations	Votre capacité de résolution	Votre niveau d'urgence de résolution
RELATION AU TEMPS	Rapidité	44 Temps suffisant	Le temps qui leur est donné pour réaliser leurs tâches et effectuer leurs missions n'est pas toujours suffisant.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		45 Urgence	Vos L'ensemble des collaborateurs sont quelquefois contraints à travailler dans l'urgence.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Régularité		46 Interruption	Ils sont parfois interrompus au cours de leur travail.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		47 Cadence	Le rythme de travail qui leur est imposé n'est pas toujours acceptable.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Entraide		48 Entraides	Selon eux, l'entraide entre les salariés n'est pas systématique dans votre entreprise.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		49 Coopération	Vos L'ensemble des collaborateurs déclarent évoluer dans une entreprise dans laquelle la coopération entre les salariés est importante.	Niveau satisfaisant	Niveau satisfaisant
Intégration sociale		50 Présence de soutiens	Dans le cadre de leur travail vos L'ensemble des collaborateurs ne se sentent pas toujours soutenus par leurs collègues.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		51 Cohésion	Selon vos L'ensemble des collaborateurs il n'y a pas toujours une bonne cohésion entre les salariés au sein de votre entreprise.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		52 Mixité	En tant que personne, vos L'ensemble des collaborateurs entretiennent des relations d'égal à égal avec leur hiérarchie.	Niveau satisfaisant	Niveau satisfaisant
		53 Respect mutuel	Selon vos L'ensemble des collaborateurs, ils travaillent tous dans un total respect mutuel.	Niveau satisfaisant	Niveau satisfaisant
Convivialité		54 Convivialité	Selon eux, ils ne travaillent pas toujours dans une ambiance conviviale.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		55 Présence de proches	Selon vos L'ensemble des collaborateurs, certaines amitiés se créent au sein de l'entreprise.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		56 Exigence émotionnelle	Selon eux, l'émotionnel prend de temps en temps le dessus dans les relations professionnelles entre les salariés de l'entreprise.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		57 Charge de travail	Le temps donné à vos L'ensemble des collaborateurs pour réaliser leurs tâches et effectuer leurs missions est parfois insuffisant.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Equilibres horaires (disponibilités)		58 Prise en compte de la vie privée	Selon eux, tant pour les horaires de travail que pour les périodes de vacances, l'entreprise ne prend pas toujours en compte leur vie de famille.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		59 Conciliation vie privée-vie professionnelle	Vos L'ensemble des collaborateurs déclarent que leur activité professionnelle ne leur permet pas de concilier vie professionnelle et vie personnelle.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Prise en compte de la situation personnelle		60 Flexibilité horaires	Vos L'ensemble des collaborateurs n'ont pas toujours la possibilité de sortir plus tôt du travail pour répondre à des imprévus extras professionnels.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		61 Prise en compte de la situation personnelle	Ils déclarent que l'entreprise ne prend pas toujours en compte leur situation personnelle lorsqu'elle est amenée à leur confier des tâches à réaliser ou à leur définir une mission.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		62 Prise en compte des spécificités culturelles	Vos L'ensemble des collaborateurs déclarent que leurs spécificités culturelles ne sont pas toujours prises en compte par l'entreprise.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		63 Identification à la fonction	Vos L'ensemble des collaborateurs pensent que l'entreprise ne les considère pas toujours comme des personnes mais plutôt comme des employés subalternes.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Identification et d'évaluation - Gain & gratification

Champs identifiés				Niveaux satisfaction	Observations	Votre capacité de résolution										Votre niveau d'urgence de résolution									
REMUNERATION ET AVANTAGES	Structuration de la rémunération	64	Rémunération fixe		Vos L'ensemble des collaborateurs perçoivent une rémunération fixe.	Niveau satisfaisant										Niveau satisfaisant									
		65	Avantages en nature		Pas tous vos L'ensemble des collaborateurs déclarent avoir des avantages en nature en plus de leur salaire (véhicule et/ou tickets restaurants).	Niveau satisfaisant										1 2 3 4 5 6 7 8 9 10									
		66	Services divers		Leur mutuelle est comprise (ou peut-être comprise) dans leur salaire.	Niveau satisfaisant										Niveau satisfaisant									
	Adéquation de la rémunération	67	Evolution		Vos L'ensemble des collaborateurs déclarent que leur salaire n'est pas toujours en adéquation au regard de l'évolution du travail qu'ils produisent et de leur ancienneté dans l'entreprise.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10										1 2 3 4 5 6 7 8 9 10									
		68	Adaptation		Ils ne considèrent pas tous que leur niveau de salaire correspond au travail qu'on leur demande de réaliser.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10										1 2 3 4 5 6 7 8 9 10									
		69	Caractère juste		Ils considèrent qu'il n'y a dans l'entreprise toujours d'équité au niveau des salaires au regard des fonctions et des missions de chacun des salariés.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10										1 2 3 4 5 6 7 8 9 10									
FORMATION ET PERSPECTIVES	Mise en capacité de travail	70	Qualité de la formation		Selon eux, les formations qui leur sont proposées pour développer leurs compétences sont toutes de qualité.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10										1 2 3 4 5 6 7 8 9 10									
		71	Accessibilité		Vos L'ensemble des collaborateurs déclarent ne pas toujours avoir la possibilité d'accéder aux formations qui les intéressent.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10										1 2 3 4 5 6 7 8 9 10									
		72	Développement des compétences		Vos L'ensemble des collaborateurs ne pensent pas tous gagner en compétences en exerçant leur métier comme ils le font.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10										1 2 3 4 5 6 7 8 9 10									
	Développement individuel				Leur activité leur permet d'utiliser au mieux toutes leurs compétences et tout leur potentiel pour réaliser leurs tâches et entreprendre leurs missions.	Niveau satisfaisant										Niveau satisfaisant									
		73	Augmentation de l'employabilité		Ils pensent que les compétences qu'ils ont développées jusqu'ici en exerçant leur métier leur permettraient de trouver facilement un emploi en dehors de votre entreprise.	Niveau satisfaisant										Niveau satisfaisant									
		74	Perspectives d'évolution		Certains de vos L'ensemble des collaborateurs pensent qu'ils ne peuvent plus évoluer (statutairement) au sein de votre entreprise.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10										1 2 3 4 5 6 7 8 9 10									
SECURITE DE L'EMPLOI	Organisation, métier, poste	75	Perception de l'avenir de l'organisation du métier		Vos L'ensemble des collaborateurs pensent que leur métier évoluera dans l'avenir (afin de répondre à l'évolution des besoins des différents acteurs en lien avec l'entreprise).	Niveau satisfaisant										Niveau satisfaisant									
		76	Perception de l'avenir de l'organisation du poste		Selon eux, leur poste de travail est amené à évoluer techniquement de manière positive (améliorant ainsi leurs pratiques et leurs conditions de travail).	Niveau satisfaisant										Niveau satisfaisant									
		77	Conservation de l'emploi		Certains de vos L'ensemble des collaborateurs craignent actuellement de perdre mon emploi.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10										1 2 3 4 5 6 7 8 9 10									
	Emploi	78	Perception de son avenir		Dans le contexte actuel, vos L'ensemble des collaborateurs pensent que leur métier n'est pas près de disparaître.	Niveau satisfaisant										Niveau satisfaisant									
		79	Sécurité contractuelle		Une partie de vos L'ensemble des collaborateurs s'inquiètent quant à la pérennité de leur poste de travail.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10										1 2 3 4 5 6 7 8 9 10									

III. Formalisation

Nous vous rappelons que l'objet de ce rapport concerne l'ensemble des collaborateurs identifiés, et que, s'il vous permet d'évaluer et de mieux comprendre les conséquences qu'ont vos organisations du travail sur leurs niveaux d'implication et de performance, il doit vous aider à faire évoluer vos pratiques (si nécessaire) vers un modèle plus en adéquation avec les missions, les besoins et les attentes de vos collaborateurs.

Le protocole qui vous a alors été proposé vous a permis jusqu'ici :

- de mieux appréhender la vision que vos collaborateurs ont des organisations du travail dans l'entreprise ;
- d'en mesurer l'impact sur leur niveau de "bien-être" ressenti, ainsi que sur leur implication au travail ;
- d'identifier les axes d'améliorations souhaitables.

Ce qu'il vous reste à faire :

Cette mise en lumière représente une étape essentielle qui doit à présent vous aider dans vos démarches à venir. Pour autant, elle n'est pas suffisante puisqu'il vous reste à y associer plusieurs paramètres jugés à la fois indissociables et indispensables dans une approche systémique (voire la fiche synthétique en annexe).

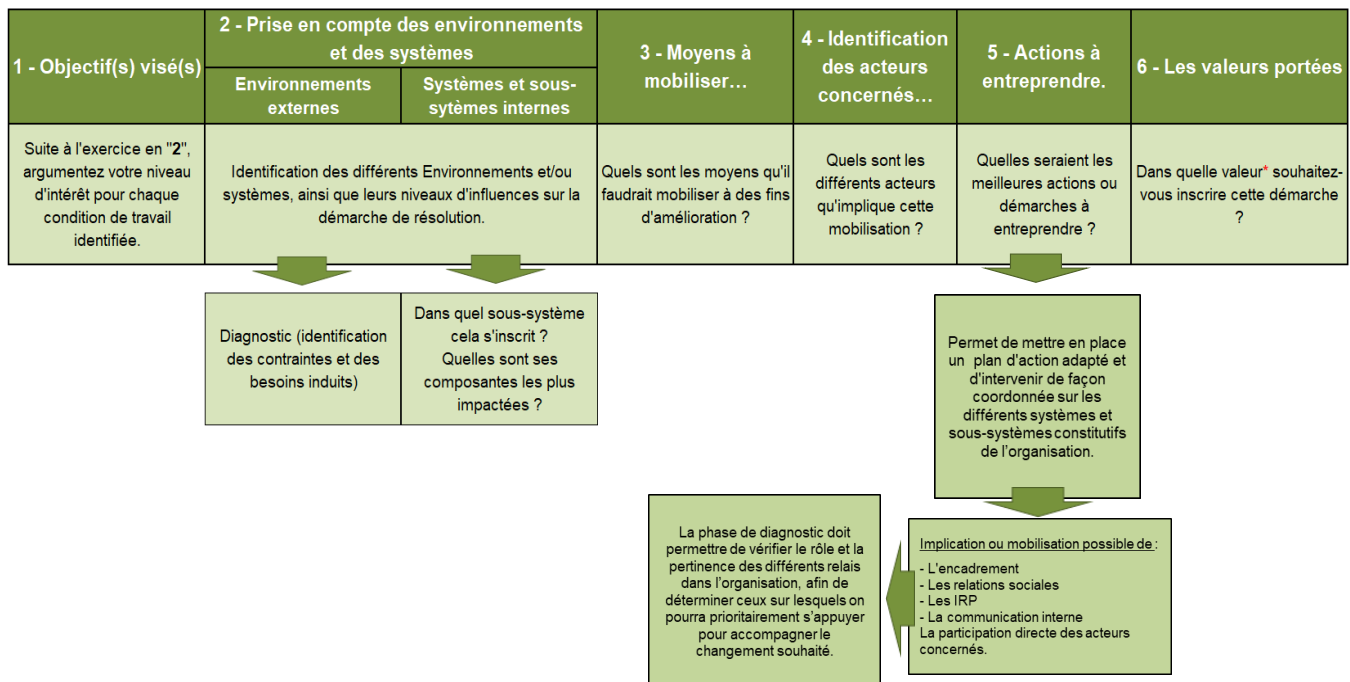
Cette mise en lumière représente donc un des éléments du diagnostic global à réaliser. Dans le cadre d'une approche globale, et afin de vous aider à formaliser vos démarches, vous pouvez vous appuyer sur le canevas proposé ci-après qui vous permettra d'identifier si nécessaire :

- vos objectifs et vos priorités (et leurs impacts) ;
- les différents acteurs à impliquer ;
- les moyens à mobiliser ;
- les actions à entreprendre ;

...le tout en considérant les différents environnements externes et systèmes internes qui définissent votre organisation.

Mais avant ça, vous devez au préalable définir les valeurs dans lesquelles vous souhaitez inscrire vos actions. Vous pouvez à ce titre vous appuyer sur la grille des valeurs au travail disponible en annexe.

Suite du protocole (à retrouver en annexe) :



La 7ème étape : A des fins d'organisation, nous vous conseillons d'inscrire les différentes actions à entreprendre dans un logiciel d'organisation des tâches (exemple du diagramme de GANTT) afin de planifier dans le temps l'ensemble de vos démarches.

*Pour identifier les valeurs au travail, nous nous sommes appuyés sur l'étude des observations menées en psychologie sociale. Vous trouverez en annexe une liste de 36 valeurs au travail.

ANNEXES

- Verbatims (Retours des témoignages des personnels de la filiale (par emplois repères)
- L'approche systémique des organisations (présentation synthétique).
- Fiche "Suite du protocole"
- Liste des 36 valeurs au travail.

VERBATIMS

Retours des témoignages des personnels de la filiale (par emplois repères)

Directeur/trice	Responsable Qualité et gestion des risques / Coordination	Infirmier.e	Assistant.e RH / Secrétariat	Aide Soignant.e / Assistant soin Gériatologie / AES / Animation	Cuisinier.e / Agent de Restauration ou Hébergement / ASH / Veuilleur de nuit / Accueil
-----------------	---	-------------	------------------------------	---	--

Rapport au travail	Conditions de travail				X		Charge de travail énorme de plus en plus avec un public lourd. Plus de temps pour les soins d'hygiènes et de confort.
		X					Conditions de travail agréables
	Ethique et Valeurs						
	Nature du travail						
Management & Organisation du travail	Gouvernance	X					Les autorités de tarifications devraient plus nous aider au lieu de nous mettre en porte à feu avec les familles et le public
	Management				X		Que notre hiérarchie prenne en compte nos doléances et arrêter de dire qu'il y a tant de budget pour tant de salariés. Car c est nous qui sommes sur le terrain
	Modes d'organisation du travail		X				Un établissement en pleine évolution, avec des équipes investies et motivées.
Rapport aux autres	Relation au temps						
	Relations sociales				X		Il y a beaucoup de tensions en ce moment dans l'équipe.
	Relations à la vie privée	X					Parfois des tensions interpersonnelles qui mettent un frein à la cohésion d'équipe.
Gain & Gratification	Rémunération / Avantages						
	Formations / Perspectives	X					Désir de formations professionnelles spécifiques
	Sécurité de l'emploi						

L'approche systémique des organisations

Elle repose sur trois principes fondateurs

Définition : L'approche systémique considère que l'organisation constitue un système lui-même constitué d'un ensemble de sous-systèmes :

- en interaction dynamique ;
- organisés en fonction d'une finalité ;
- présentant des propriétés d'autonomie, de cohérence, de

Elle permet donc d'analyser la complexité d'une organisation grâce à sa décomposition en un ensemble d'éléments plus réduits et donc plus accessibles pour une analyse.

Principe d'interaction

On ne peut comprendre un élément sans connaître le contexte dans lequel il interagit.

Principe de totalité

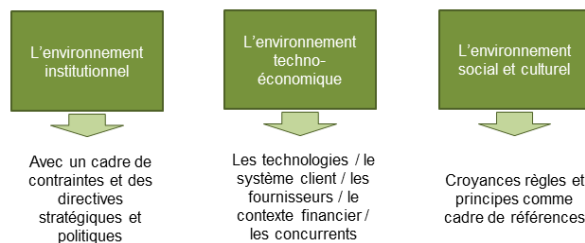
Le tout est différent de la somme des parties.

Principe de rétroaction

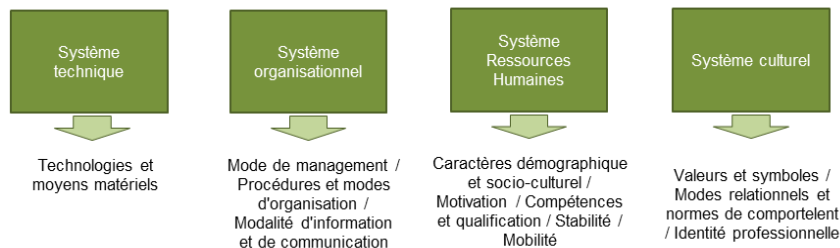
la rétroaction est un type de causalité circulaire où un effet (B) va rétroagir sur la cause (A) qui l'a produit.

Différents environnements et de systèmes sont à considérer pour définir une organisation

Les différents environnements externes



Les différents systèmes internes



L'approche systémique analyse les interdépendances entre ces différents systèmes ainsi que les relations avec les environnements externes.

L'intervention dans le cadre d'une approche systémique

Il est primordial de réaliser un diagnostic. Une fois réalisé, l'intervention consiste à définir un plan d'actions adapté et à intervenir de façon coordonnée sur les différents systèmes et sous-systèmes constitutifs de l'organisation, afin de réguler les réactions entre ses différentes composantes (qui sont techniques, humaines, organisationnelles, culturelles).

L'intervention peut utiliser différents relais parmi lesquels :

- l'encadrement qui constitue toujours un passage obligé, en particulier s'agissant de l'encadrement intermédiaire ;
- les relations sociales ;
- l'ensemble des instances représentatives légales du personnel ;
- la communication interne avec l'ensemble des moyens mobilisables ;
- la participation directe, qui consiste à impliquer une majorité d'acteurs dans un projet de changement.

La phase de diagnostic doit permettre de vérifier le rôle et la pertinence des différents relais dans l'organisation, afin de déterminer ceux sur lesquels on pourra prioritairement s'appuyer pour accompagner le changement souhaité.

Il s'agira le plus souvent d'une « combinaison » de ces relais déterminée par le contexte propre à l'organisation étudiée, le problème posé et la stratégie choisie.

Fiche : Suite du protocole

Rappel : Ce tableau se présente sous la forme d'un canevas. Il doit vous permettre in fine de définir les démarches et les actions les plus appropriées pour répondre efficacement aux éventuels dysfonctionnements identifiés ; comme suit :

1 - Objectif(s) visé(s)	2 - Prise en compte des environnements et des systèmes		3 - Moyens à mobiliser...	4 - Identification des acteurs concernés...	5 - Actions à entreprendre.	6 - Les valeurs portées
	Environnements externes	Systèmes et sous-systèmes internes				
Suite à l'exercice en "2", argumentez votre niveau d'intérêt pour chaque condition de travail identifiée.	Identification des différents Environnements et/ou systèmes, ainsi que leurs niveaux d'influences sur la démarche de résolution.		Quels sont les moyens qu'il faudrait mobiliser à des fins d'amélioration ?	Quels sont les différents acteurs qu'implique cette mobilisation ?	Quelles seraient les meilleures actions ou démarches à entreprendre ?	Dans quelle valeur* souhaitez-vous inscrire cette démarche ?
<u>Champs n° :</u>						

Liste des valeurs au travail

Les valeurs au travail : la cartographie

Pour identifier les valeurs au travail, nous nous sommes appuyés sur l'étude des observations menées en psychologie sociale. Au nombre de 36, ces dernières sont classées en 4 grands domaines : Ouverture au changement / Affirmation de soi / Continuité / Dépassement de soi.

Plus spécifiquement, l'ensemble de ces 4 domaines contient 10 catégories de valeurs fondamentales (ou motivations) que nous détaillons ci-après : l'**Autonomie**, la **Stimulation**, l'**Hédonisme**, la **Réussite**, le **Pouvoir**, la **Sécurité**, la **Conformité**, la **Normalisation**, la **Bienveillance** et l'**Universalisme*** ; comme suit :



ATTENTION ! Ce modèle des valeurs est représenté par une structure circulaire : plus les valeurs sont rapprochées, plus elles partagent des motivations communes et sont compatibles. Plus elles sont éloignées, plus elles peuvent entrer en conflit (exemple : l'Universalisme est opposé à la recherche de Pouvoir).

- Ouverture au changement :

Autonomie (la créativité, la liberté, l'indépendance, la curiosité, et le fait de pouvoir choisir ses propres tâches et les missions) ;

Stimulation (l'audace, varier les tâches et les missions) ;

Hédonisme (l'amour du métier, trouver du plaisir dans ses missions) .

- L'affirmation de soi :

Réussite (l'ambition, le succès, le salaire, le fait d'être influent, et le développement de ses compétences) .

Pouvoir (l'intelligence, l'autorité, le leadership, et le pouvoir) .

- La continuité :

Sécurité (la reconnaissance sociale, la vie de famille, la santé, l'ordre social et se sentir écouté) ;

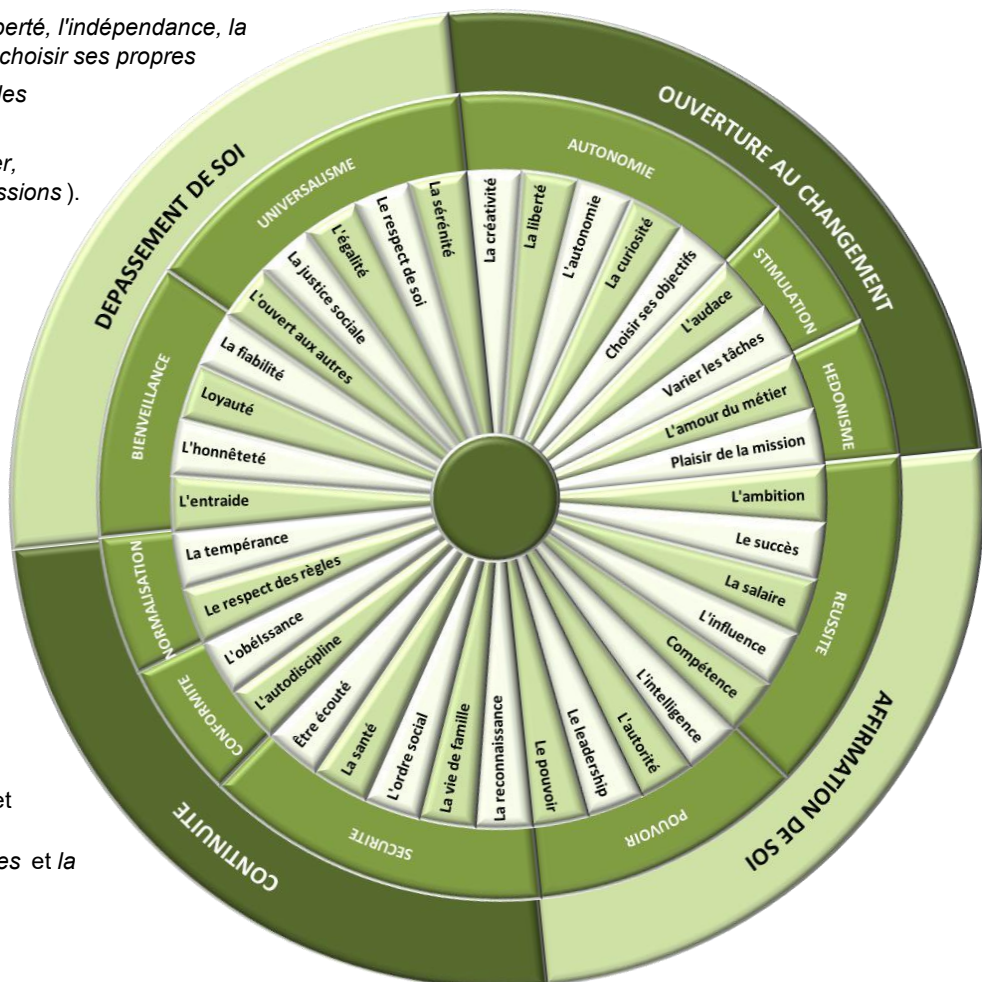
Conformité (l'autodiscipline et l'obéissance) ;

Tradition (le respect des règles et la modération) .

- Le dépassement de soi :

Bienveillance (l'entraide, l'honnêteté, la loyauté, et la fiabilité) ;

Universalisme (l'ouverture aux autres, la justice sociale, l'équité, le respect de soi, donner du sens) .



* Cartographie inspirée des travaux du chercheur en psychologie sociale Shalom H. Schwartz et de ses collègues.