

AGIR FACE À UNE SITUATION DE TRAVAIL DISCRIMINANTE

Nom de l'entreprise : ILQVT - Institut Luxembourgeois de la Qualité de Vie au Travail

Secteur d'activité : Santé humaine et action sociale

Catégorie de l'entreprise : PME

Description de l'action

- *Type d'action : formation + mise en œuvre dans l'entreprise d'une démarche d'amélioration continue de la qualité de vie au travail QVCT.*

Basée sur une approche qui place la QVCT au niveau stratégique, les entreprises que nous accompagnons dans la mise en place leur démarche QVCT « tous acteurs », forment l'ensemble de leur personnel sur 2 axes

- *identifier au plus tôt les situations qui posent problèmes, savoir les qualifier, les analyser seul et avec un collectif, savoir quoi faire de ses charges mentales, physiques et émotionnelles le cas échéant, d'ouvrir le champ des possibles avec l'intelligence collective et de construire un plan d'actions qui couvre l'action du collaborateur lui-même d'une part, et une proposition d'actions de ses pairs, de son management, le cas échéant d'autre part.*

- *développer les compétences prosociales nécessaires pour se protéger, et devenir acteur responsable au sein du collectif « entreprise ».*

Dans le quotidien professionnel chaque membre de l'entreprise, tout niveau hiérarchique confondu, peut thématiser une situation de travail discriminante, excluante, violente selon lui, dans un espace sécurisé, où la parole circule, être entendu et trouver avec ses collègues/managers des options pour améliorer cette situation et mettre effectivement en place un plan d'actions qui sera suivi d'une vérification d'impact et le cas échéant d'une démultiplication dans l'entreprise

- *Cible : l'ensemble du personnel tout niveau hiérarchique confondu, idéalement y compris le personnel externe impliqué pour une longue durée (longue mission d'intérim, de consulting, de prestations récurrentes externalisées mais ayant lieu dans l'entreprise au contact du personnel de l'organisation concernée (développeurs IT, entretien des locaux, gardiennage...). Tout niveau hiérarchique et tout acteur vivant au quotidien dans l'entreprise, peut en effet vivre une situation de travail de façon discriminatoire ou violente.*

- *Durée : les démarches d'amélioration continue QVCT « tous acteurs » sont à la fois ponctuelles et continues. Elles ont ponctuelles dans le sens où elles sont mises en place une seule fois, et continues dans le sens où, d'une part, une fois le cadre posé les situations de travail rencontrées par le personnel peuvent être thématiser sans limite de temps et d'autre part parce que les nouveaux collaborateurs sont à intégrer au fil de la vie de l'entreprise*

Contexte

- *Racontez votre histoire : initiative du groupe de travail ou de la direction, réponse à un évènement d'actualité, motivation...*

Exemple : une entreprise qui accueille du public se trouve confrontée au refus d'un client de traiter son dossier avec elle du fait qu'elle est noire de peau.

- *Cette action vise à : résoudre une problématique, consolider une politique de diversité, satisfaire une demande particulière...*

La collaboratrice thématise cette situation précise lors des espaces prévus à cet effet dans son entreprise, en présence d'un référent chargé d'animer ce type de moment de travail, d'un ensemble de collaborateurs de son unité ou de plusieurs unités de travail. En ensemble, suivant une méthodologie précise, connue de tous les collaborateurs, ils vont caractériser la situation de travail, son contexte, ses impacts, ses pistes de solutions suivant un ordre précis et aboutir à un plan d'actions validées par l'ensemble du groupe à commencer par la protagoniste. Le plan d'actions mis en œuvre, l'impact des actions sera mesuré et éventuellement, si cela est opportun mutualisé ou intégré aux documents de l'entreprise.

- Quel a été le déclencheur ? Qu'est-ce qui a amené cette prise de conscience ?

Dans le cas décrit, il s'agit d'une situation de travail réel qui a déclenché cette amélioration des conditions de travail. C'est la collaboratrice qui a ressenti une discrimination qui a thématisé dans le cadre sécurisé prévu à cet effet.

Objectifs

- L'objectif incite à l'action ! Commencez par un verbe.

- rendre chacun acteur de la qualité de ses conditions de travail

- faire monter en compétence l'ensemble du collectif sur les points sensibles de l'entreprise de façon pragmatique, orientée impact bénéfique tant pour le collaborateur que pour l'entreprise et sa performance opérationnelle

- construire les bases d'une culture d'entreprise constructive, humaine, inclusive, pragmatique et durable

Approche

- Processus : durée de mise en place de la pratique, coût des actions entreprises...

L'enjeu est de mettre en place un cadre permettant à la parole de circuler, aux sujets qui concernent les collaborateurs et peuvent porter atteinte à leur santé mentale, sociale, et/ou physique d'être thématiser et surtout d'aboutir concrètement à des impacts permettant le retour à l'équilibre du salarié et à l'efficacité opérationnelle.

Pour une entreprise

- de moins de 15 salariés la mise en œuvre du cadre et la formation du personnel peut s'étaler sur 1 mois

- jusqu'à 100 salariés la mise en œuvre du cadre et la formation du personnel peut prendre 6 mois.

- pour les grandes entreprises, il peut être nécessaire de prévoir un déploiement progressif

Tout dépend de où part l'entreprise, de son niveau de maturité, de la volonté effective d'action de la direction et des contraintes opérationnelles (saisonnalité, shifts, événements internes/externes (déménagement, fusion,...))

- Canaux et méthodes de communication utilisés : staff meeting, affiches, intranet...

Une démarche QVCT « tous acteurs » utilisent les moyens classiques de l'entreprise. C'est la mise à bord des parties prenantes, la préparation en amont de la démarche, sa mise en œuvre, l'ordre des actions de mise en place qui déterminent les canaux, le contenu et le rythme des communications.

- *Allié.e.s : employé.e.s, partenaires sociaux, associations...*

Tout le monde est acteur : la direction, le management intermédiaire, les employés/ouvriers, le salarié désigné, le coordinateur RSE, le coordinateur diversité, le référent harcèlement, les RH, la délégation du personnel, mais également le cas échéant les intervenants externes précités s'ils font partie du quotidien de l'entreprise. Chacun a un rôle et des responsabilités spécifiques dans la démarche. Certains acteurs sont nommés et formés comme référent pour animer la démarche et être garant de la méthodologie.

Le médecin/psychologue du travail est acteur le cas échéant pour prendre le relais sur des situations qui vont dans cette direction

L'institut luxembourgeois de la QVCT accompagne la mise en œuvre

- *Rôles et responsabilités : la direction, RH, employées...*

Chacun a un rôle qui est à définir lors de l'établissement de la gouvernance. Chacun est acteur. La direction est en responsabilité de poser un cadre permettant que la parole circule, les managers également, et tous sont responsables de partager les situations à améliorer. Chacun suivant son périmètre et l'organisation de la QVCT en interne participe à l'élaboration des solutions. Suivant la taille des entreprises, un comité de pilotage peut prioriser et arbitrer les orientations. Un / plusieurs référents sont chargés d'animer le processus et garant de la méthode.

Impact

- *Impact quantitatif : augmentation ou diminution d'un chiffre, quantification de l'impact de l'action...*

Baisse importante de la charge mentale, physique et émotionnelle, baisse de l'absentéisme/turnover/conflits internes/externes en réactions à des situations latentes non thématiques ou non résolues,...

- *Impact qualitatif : perception des employeurs, retours des collaborateurs...*

Amélioration de l'inclusion et respect des différences, amélioration de l'engagement des collaborateurs, montée en maturité du collectif en posture adulte/adulte, responsable et assertif, améliorations opérationnelles, fluidification de la communication interne et avec les clients, baisse des conflits internes et externes,...

- *Dans la durée : suite à l'action, sur le long terme, continuité et évolution de l'action...*

La démarche QVCT « tous acteurs » est organisée pour durer dans le temps. Elle est intense au départ pour initier une culture inclusive et de responsabilité. Progressivement elle s'intègre naturellement à l'ADN de l'entreprise. Les actions en actions à des problèmes évoluent progressivement simplement vers des améliorations « pour faire mieux encore ».

« A faire »

- Les facteurs du succès.

Engagement de la direction à poser un cadre de sécurité pour que la parole circule, à asseoir la méthodologie comme méthodologie centrale dans l'entreprise, à agir à son niveau quand cela est nécessaire

Montée en compétence de l'ensemble du collectif pour asseoir une culture commune, une méthodologie et des compétences prosociales communes

Mettre en oeuvre des plans d'actions concrets qui agissent sur les 3 domaines clés de l'entreprise (technique, organisation, staff), qui agissent sur les 3 niveaux de prévention (prévenir, protéger, réparer), et qui prennent en compte la situation de travail (travail prescrit, travail réel, contexte de travail,...) et le collaborateur dans toutes ses dimensions (cognitive, relationnelle, physique)

Avoir des référents internes formés, en capacité d'animer la démarche et d'être garant de la méthodologie et qui ont les moyens opérationnels de jouer leur rôle

Co-construire la démarche avec les parties prenantes clés, effectivement formées et accompagnées pour le faire.

- Recommandations ou améliorations à faire.

S'informer lors des journées « fresque de la QVCT », organiser en interne pour la direction une sensibilisation pour valiser les orientations de la démarche

Former un/des référents QVCT pour avoir en continue une compétence adéquate en interne

« Ne pas faire »

- *Garde-fous et possibles pièges.*

Garde fou : se faire accompagner, se former, intégrer cette approche au niveau hiérarchique le plus haut : cela influe sur la culture d'entreprise de structurer une approche inclusive et responsable, la direction est modèle

- Points à éviter.

Engager une démarche sans volonté réelle de la direction de s'engager et agir avec le collectif dans un but commun d'améliorer le travail tant pour son bénéfice que celui du personnel

Exclure une partie de l'entreprise dans la démarche

Choisir des référents qui ne correspondent pas au profil (syndrome du sauveur, difficulté d'interactions avec les différents niveaux hiérarchiques, compétences psychosociales peu développées...)

Psychologiser le travail : tomber dans le cahier des doléances, l'écoute psychologique des collaborateurs

Rester sur des thématiques générales (problème de communication, discrimination, ...) au lieu de thématiser des situations de travail effectives, précises.

Laisser les plans d'actions sans mise en œuvre ou sans mesure d'impact

Porter des jugements

Sortir du cadre méthodologique

Faire le contraire de ce qui est annoncé

Laisser trainer en longueur la mise en œuvre

Exclure des parties prenantes