

juin 2024.

100 % public.

la newsletter du groupe
randstad France dédiée
au secteur public

spécial QVCT



anticiper le travail de demain.

Il est habituel de relier le mot travail au latin *trepalium*, instrument de torture. Pourtant, nombreuses sont les organisations publiques ou privées qui affichent fièrement des « valeurs humaines », proclamant ainsi que « l'humain est au centre ».

Cependant, différentes logiques organisationnelles viennent percuter ce beau paysage et réduire la portée de ces grands mots; process, optimisation, polyvalence, externalisation, transformations peuvent venir contredire ces messages.

Pour sa part, le management, désincarné par ces process, souvent mis au pied du mur, au pouvoir d'agir limité, en étau entre les attentes des collaborateurs et les orientations changeantes, peut se sentir démuni. Confronté aux multiples projets à tenir, sans réelle priorisation, il voit sa charge mentale augmenter, sans réel espoir d'amélioration.

Les organisations publiques, confrontées aux difficultés de recrutement, aux enjeux de fidélisation et de motivation, doivent assurer les missions du quotidien tout en menant de front le combat de l'efficacité et la conduite des nouveaux projets. Néanmoins, les aspirations des collaborateurs à l'autonomie, à la concertation, à l'équité, à la culture commune, à la réalisation d'un travail bien fait, à l'épanouissement, au sentiment d'utilité, au bien-être individuel et collectif demeurent dans ce cadre contraint.

Ce panorama contrasté, parfois contradictoire, pose alors la question du travail de demain. Les différentes logiques se poursuivront-elles jusqu'à leur point de rupture ?

À l'heure des enjeux d'attractivité et de fidélisation, les enjeux de qualité de vie et des conditions de travail peuvent apporter des réponses.

Nous avons la conviction qu'en pensant autrement, en faisant différemment, les politiques organisationnelles réellement centrées sur l'humain participeront au travail de demain.



À l'occasion de la semaine de la QVCT qui a lieu du 17 au 21 juin 2024, nous souhaitons partager des pistes de réflexion et de transformation :

→ **consultation en amont et participation des collaborateurs** : il est désormais établi qu'un lien existe entre sens au travail, santé mentale et participation des collaborateurs. Or, bien trop souvent, lors des transformations, des changements organisationnels ou même dans leur travail au quotidien, ces derniers se déclarent informés, parfois consultés, et trop rarement écoutés. Pourtant, le management gagnerait à mettre en place des espaces de discussion prenant vraiment en compte leur point de vue, les remontées provenant du travail réel, afin de mieux identifier les éléments de tension, les besoins en découlant et les propositions de solutions à mettre en œuvre.

les enjeux de la discussion sur le travail (à quoi ça sert).

équipe



- développer son autonomie dans la gestion des problèmes rencontrés au quotidien
- clarifier le « comment on fait » face à une situation ambiguë
- gérer les tensions entre ce qui est demandé et ce qu'il est possible de faire

management



- mieux comprendre les difficultés rencontrées par l'équipe au quotidien
- prendre les bonnes décisions au niveau local
- développer l'ensemble des pratiques de reconnaissance

direction



- améliorer la communication interne et la confiance envers la direction
- gérer plus efficacement le changement
- être plus efficace dans la gestion des problèmes



→ **autonomie, délégation et subsidiarité** : trop souvent les organisations souffrent d'une débauche de process, de procédures, de strates de validation multiples qui visent à répondre au besoin de sécurisation mais qui, en réalité, provoquent l'inertie, multiplient les incompréhensions, annihilent l'initiative et retirent in fine du pouvoir d'agir aux collaborateurs et à leur management direct. Or, repenser les organisations au travers des notions d'autonomie et de subsidiarité, identifier le bon échelon de l'action, renforce l'efficacité organisationnelle et le sentiment de réaliser un travail de qualité, en mettant en responsabilité les acteurs les plus proches du terrain.

→ **contenu du travail** : agir sur le contenu du travail est essentiel pour renforcer le sentiment d'utilité des collaborateurs. Requestionner le travail en s'interrogeant si chaque tâche, chaque mission, a vraiment une valeur ajoutée et est un apport pour l'organisation, et, dans la négative, la supprimer, permet de rediriger les équipes vers l'efficacité et de les reconnecter à l'organisation, bien mieux qu'un long discours sur le sens du travail. Il s'agit également d'encourager la créativité, l'apprentissage, et permettre la réalisation d'un travail perçu comme étant de qualité.

→ **reconnaissance au travail** : trop nombreux sont les collaborateurs qui ne se sentent pas reconnus, invisibles aux yeux de leurs collègues, de leur management, de leur direction. Agir sur la reconnaissance au travail, c'est savoir reconnaître tout à la fois les résultats obtenus, mais aussi la qualité du travail réalisé, les compétences mobilisées, les efforts consentis, les personnalités mises en œuvre pour parvenir à ces résultats. C'est ouvrir les possibilités en termes de parcours professionnels, être équitable dans sa politique de rémunération...

quels sont les différents niveaux de reconnaissance de soi par les autres ?

reconnaissance par...

les usagers
les collègues
l'encadrement
l'établissement

reconnaissance de...

la personne
l'implication
les compétences
les résultats

→ collectif de travail :

l'aspiration des collaborateurs à faire partie d'un ensemble, d'un collectif cohérent et intégré, uni autour d'une culture commune et partagée, permet de diminuer les sources de tension, de favoriser leurs régulations. Ainsi, les moments collectifs doivent pouvoir être conviviaux, réguliers, être des espaces d'échanges et de découverte, et non pas seulement des moments d'information trop descendante.

→ management :

le management évolue ! Du rôle d'expert qui contrôle le travail à celui qui encourage, écoute, régule, co-construit, motive, la fonction d'encadrement doit pouvoir retrouver elle aussi son sens. Réarmer le management, c'est lui donner des leviers d'action, c'est lui confier une fonction RH partagée dans le soutien des collaborateurs dans leurs parcours professionnels, dans la régulation de la charge de travail, dans l'organisation du travail. Il s'agit également de passer de la culture du contrôle à celle de la confiance, de passer de la posture du sachant à celle de cultivateur de talent.



bon à savoir.

l'évolution du climat social.

En 2023 et par rapport à l'an passé, diriez-vous que le climat social de votre collectivité* ...

11 %
(-1pt)
s'est amélioré

51 %
(+1pt)
se maintient

37 %
(+1pt)
s'est dégradé

*1 % ne se prononce pas.
source : 14^e baromètre RH des collectivités locales



le mot de l'expert.



Jérémy Jouglas
chef de projet qualité de vie
et conditions de travail,
randstad risesmart



Selon nous, le travail de demain devra nécessairement réellement porter sur l'humain. Les enjeux d'attractivité et de fidélisation ainsi que la recherche de leviers de performance appellent les organisations à repenser leurs rapports avec leurs collaborateurs afin de leur faire vivre la meilleure expérience possible tout au long de leur parcours.

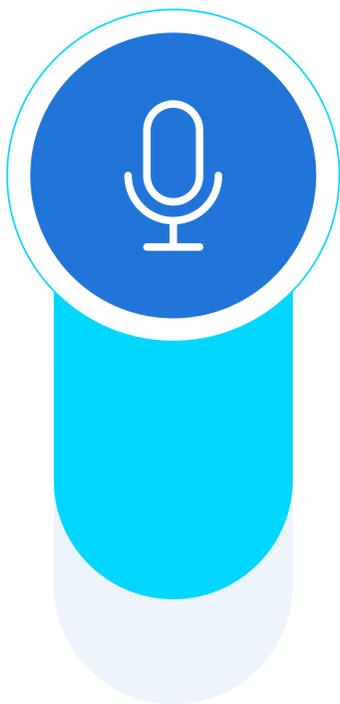




le mot de la fin.



Bruno Pondicq
responsable développement secteur public,
coach professionnel certifié,
randstad risesmart



La bonne nouvelle, c'est que les solutions existent et peuvent être mises en œuvre facilement en fonction des enjeux spécifiques de chaque organisation :

- la **démarche QVCT** a pour objet d'inscrire dans l'ADN de l'organisation la recherche du bien-être individuel et collectif en passant par des diagnostics et des solutions partagés. Le sujet du travail, de son organisation et de ses conditions de réalisation y est abordé en identifiant et en résolvant les tensions, et en augmentant les possibilités d'épanouissement.
- les **Espaces de Discussion sur le Travail (EDT)** ont pour objectif de favoriser les échanges et trouver des solutions en lien avec l'activité réelle et quotidienne d'un service, d'une direction. Ce sont des espaces de réflexion collaboratifs d'où émergent concrètement des propositions d'action qui peuvent concerner les volets techniques, organisationnels et managériaux.
- les **groupes de Co-Développement Professionnel** s'appuient sur l'interaction et l'entraide entre pairs, pour aider à trouver des solutions nouvelles dans un espace bienveillant qui favorise l'apprentissage collectif.
- les **groupes d'échange et d'analyse de pratiques** ont pour objectif d'identifier les points forts et pistes de progrès en lien avec les pratiques de travail et de définir les actions à entreprendre pour les optimiser.
- la **facilitation en intelligence collective** permet à un groupe de cheminer vers un objectif précis grâce à un travail collaboratif animé par un facilitateur. La démarche favorise l'implication de chaque membre de l'équipe dans la construction d'une solution commune et la mise en place du plan d'action.
- la **formation managériale** vise à développer de nouvelles pratiques managériales, basées sur la confiance, le respect, la reconnaissance, l'autonomie et le sens. Chez risesmart, nous avons conçu des dispositifs de formation innovants en format hybride (présentiel / distanciel) pour rendre le participant acteur de son apprentissage.
- **et enfin le coaching individuel** : il s'agit d'un processus d'accompagnement qui favorise le développement personnel du collaborateur dans le cadre des objectifs de l'organisation. Le coaching est orienté vers l'action, les résultats et le bien-être.

Randstad risesmart est le cabinet de conseil en ressources humaines du groupe randstad, spécialiste des transitions, des mobilités professionnelles, de l'amélioration de la qualité de vie au travail et du développement des potentiels de chacun.

curieux d'en savoir plus ?
prenons le temps d'en discuter !

polepublic@randstad.fr

06 27 68 50 27