



La Qualité de Vie au Travail :
un levier de performance innovant
au service de la performance de
l'entreprise

Françoise Verdier
f.verdier@anact.fr
06.15.55.12.56

Café des Entrepreneurs
Soual, le 17 octobre 2019

Notre rencontre d'aujourd'hui

2

- Vous doter de repères sur la Qualité de vie au travail et ses enjeux
- Préciser les caractéristiques des démarches QVT
- Vous en montrer quelques réalisations
- Et bien sûr échanger à partir de vos questions d'entreprise



L'Aract Occitanie

Le réseau Anact-Aract

4

> Un réseau de proximité

- Le réseau Anact-Aract :
 - L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact - Lyon)
 - 1 Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) par région administrative (=> 16 Aract)
 - 275 salariés (80 à l'Anact & 195 dans les Aract)
- L'Aract Occitanie : une équipe pluridisciplinaire de 15 personnes sur Toulouse et Montpellier

Le réseau Anact-Aract

5

- **Une gouvernance tri-partite pour l'Anact, strictement paritaire pour les Aract**
- **Des modes d'action appuyés sur le **paritarisme** et une posture **équidistante****
 - Méthodes de changement concerté
 - Animation du dialogue social et professionnel
 - Appui aux diagnostics partagés
 - Co-construction des plans d'action
- **Une priorité : Hisser les conditions de travail comme un levier de performance pour l'entreprise en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles**
- **Notre cible : les partenaires sociaux, les acteurs de l'entreprise, les partenaires relais**
Cœur de cible : les acteurs de l'entreprise, en particulier des 640 000 TPE PME de la région

Le réseau Anact-Aract

6

➤ Les champs d'action du réseau Anact-Aract

- Qualité de vie au travail
- Promotion de la santé au travail
- Mutations du travail : transformations numériques, conduite des changements et modernisation des entreprises
- Evolution des organisations et des métiers, compétences et parcours professionnels
- Promotion de l'égalité professionnelle
- Prévention de la pénibilité et de l'usure

➤ Les modes d'action

- veille, expérimentation, animation, capitalisation, formation, transfert et diffusion

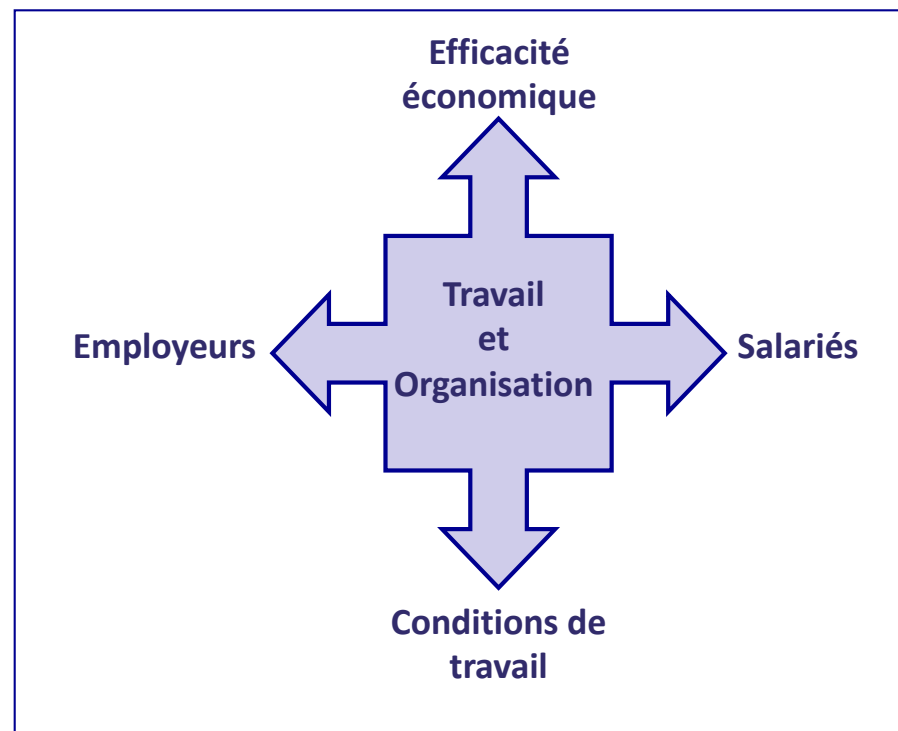
Le réseau Anact-Aract

7

- Ces missions sont remplies dans le cadre d'orientations concertées avec l'Etat, la région et l'ANACT, et décidées par les partenaires sociaux.
- Dans tous les cas, appuie les démarches, outils etc... ***innovants***

Le réseau Anact-Aract

8





Repères sur la Qualité de Vie au Travail (QVT)

La QVT, qu'es aco ?

10



INTERVIEW

ING en France innove sur la QVT

ING Bank a signé le 13 juillet dernier un accord sur la qualité de vie au travail (QVT). La qualité de vie au travail faisant partie intégrante de la vie de l'entreprise et de l'organisation du travail, direction et partenaires sociaux ont entrepris une démarche pour négocier sur l'amélioration du bien-être des collaborateurs dans l'entreprise. Rencontre avec Émilie Bourgoin, DRH d'ING en France, et Raphaël Mashal, Responsable Affaires Sociales d'ING en France.

26/10/2015 • Les cahiers Lamy du CE, N° 185



Abonnez-vous aux Cahiers Lamy du CSE
Accéder au sommaire de la revue

Émilie Bourgoin, DRH d'ING en France

Raphaël Mashal, Responsable Affaires Sociales d'ING en France

Dans quel contexte se sont déroulées ces négociations sur la QVT ?

Émilie Bourgoin :

Notre accord du 13 juillet 2015 est le résultat d'une démarche collective et d'une volonté de toutes les parties en présence dans l'entreprise, de négocier sur le thème de l'amélioration du bien-être au travail.

Le CHSCT nous avait déjà demandé d'adapter nos locaux pour qu'ils soient plus conviviaux et afin de permettre aux salariés de pouvoir se reposer.

Les délégués syndicaux souhaitent quant à eux que la Direction étudie la possibilité de mettre à disposition des salariés des places en crèche.



Pour le réseau Anact-Aract...

III

- La Qualité de vie au travail, **une construction du partenariat social**, avec la signature en 2013 de l'ANI (Accord National Interprofessionnel) unique sur la QVT, en **réponse à un ensemble d'évolutions et de constats**

Des sources multiples de changements

12

- Externes :

Sociétales, réglementaires, technologiques...

- Mais aussi internes

Changements d'organisation (fusion, regroupement de service, déménagement, process...)

Difficultés économiques (impact sur les relations internes)

Changements de personnes : direction aussi bien que personnels (nouveaux objectifs, nouvelles modalités de travail, nouvelles pratiques...)

Introduction d'une nouvelle technologie (passage d'un poste de travail manuel à un poste automatisé)

...

Des injonctions multiples...

13

Séniors

RPS

DUERP

Pénibilité

GPEC

Loi sur la formation
professionnelle



Egalité
professionnelle

Maintien dans l'emploi
et handicap

Contrat de
génération

MOBILITE



Base de données économiques
et sociales

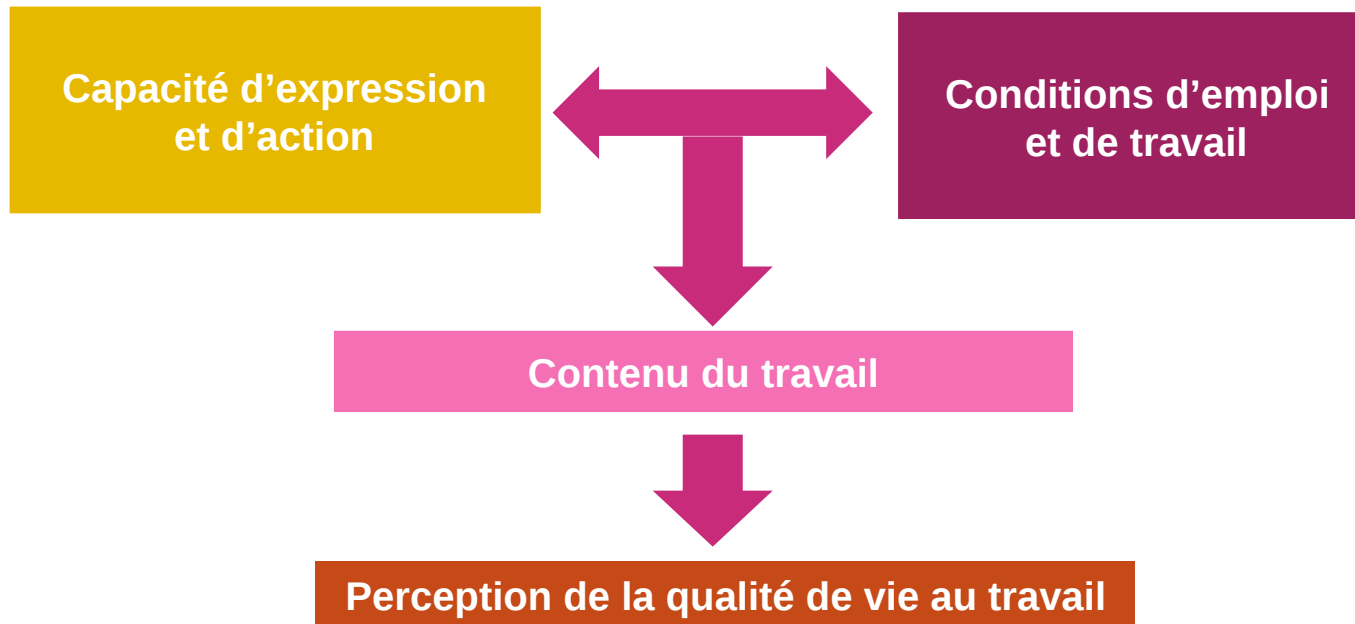
➤ Que dit l'ANI du 19 juin 2013 ?

- « La qualité de vie au travail vise **d'abord le travail**, les conditions de travail, et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « **faire du bon travail** » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation »
- « Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur **du dialogue social** »

Une définition « en compréhension » donnée par les partenaires sociaux

15

QVT : les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la QVT qui en résulte (ANI, Juin 2013)



...qui embarque la santé au travail

16

Définition de l'OMS de la santé (1946) : « Un état de complet bien-être physique, mental et social, elle ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité »

Pour le réseau Anact-Aract (2010) : La santé est un **processus dynamique de construction (ou d'altération)** du bien-être physique, psychologique, psychique et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité

L'environnement de travail est **l'un des déterminants de ce processus.**

...dans une compréhension globale de la performance

17



LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

La capacité à satisfaire les clients, la qualité de la production et du service au quotidien



LA PERFORMANCE ECONOMIQUE

la capacité à générer de la valeur ajoutée, des bénéfices dont l'entreprise a besoin pour investir et se développer



LA PERFORMANCE SOCIALE

l'ensemble des conditions du travail et des relations de travail, où la qualité de vie au travail tient une place essentielle synonyme d'épanouissement et d'engagement



LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

L'attention aux ressources et aux territoires



Les conditions de vie changent et «entrent» dans l'entreprise...

18



Pyramide des âges

- Une pyramide vieillissante : 14% des salariés auront + de 60 ans en 2030



Activité féminine

- Une activité féminine en forte croissance en France depuis les années 1970 : + 30%



Maladie chronique

- 20% des salariés ont une maladie chronique



Familles monoparentales

- Accroissement des familles monoparentales : 17% en 1999, 21% en 2008



Dépendance

- 14% s'occupent d'un membre de leur famille dépendant ou malade

Sources : OCDE, « Mesure Management Santé » 2012)

La qualité de vie au travail définie par les partenaires sociaux



6 champs interdépendants à explorer pour définir la QVT

Quels thèmes interroger pour effectuer un diagnostic préalable et définir les critères QVT ?
Le réseau Anact-Aract propose **6 champs**, à partir des 10 thèmes identifiés dans l'ANI :

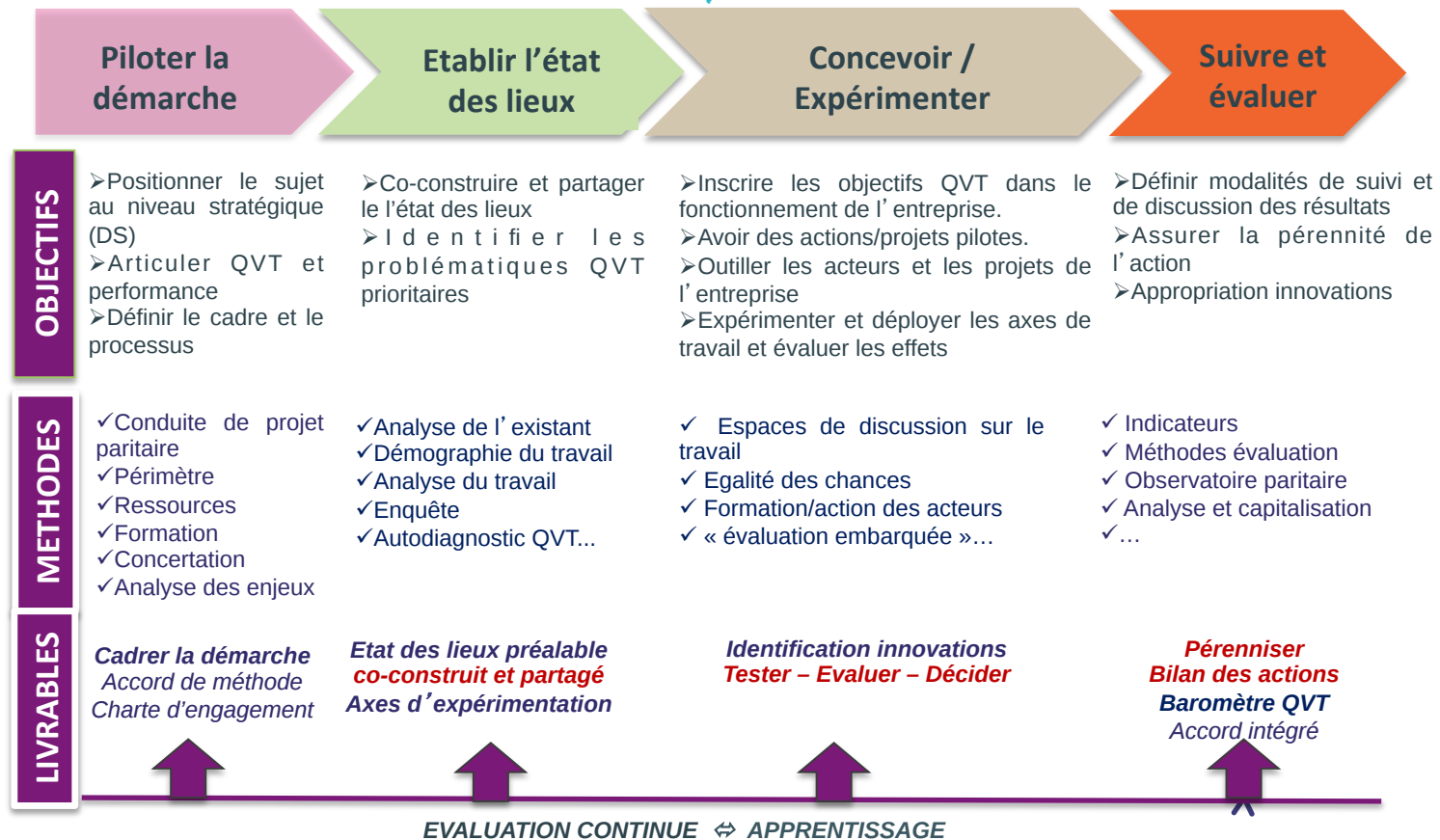




Les caractéristiques des démarches QVT

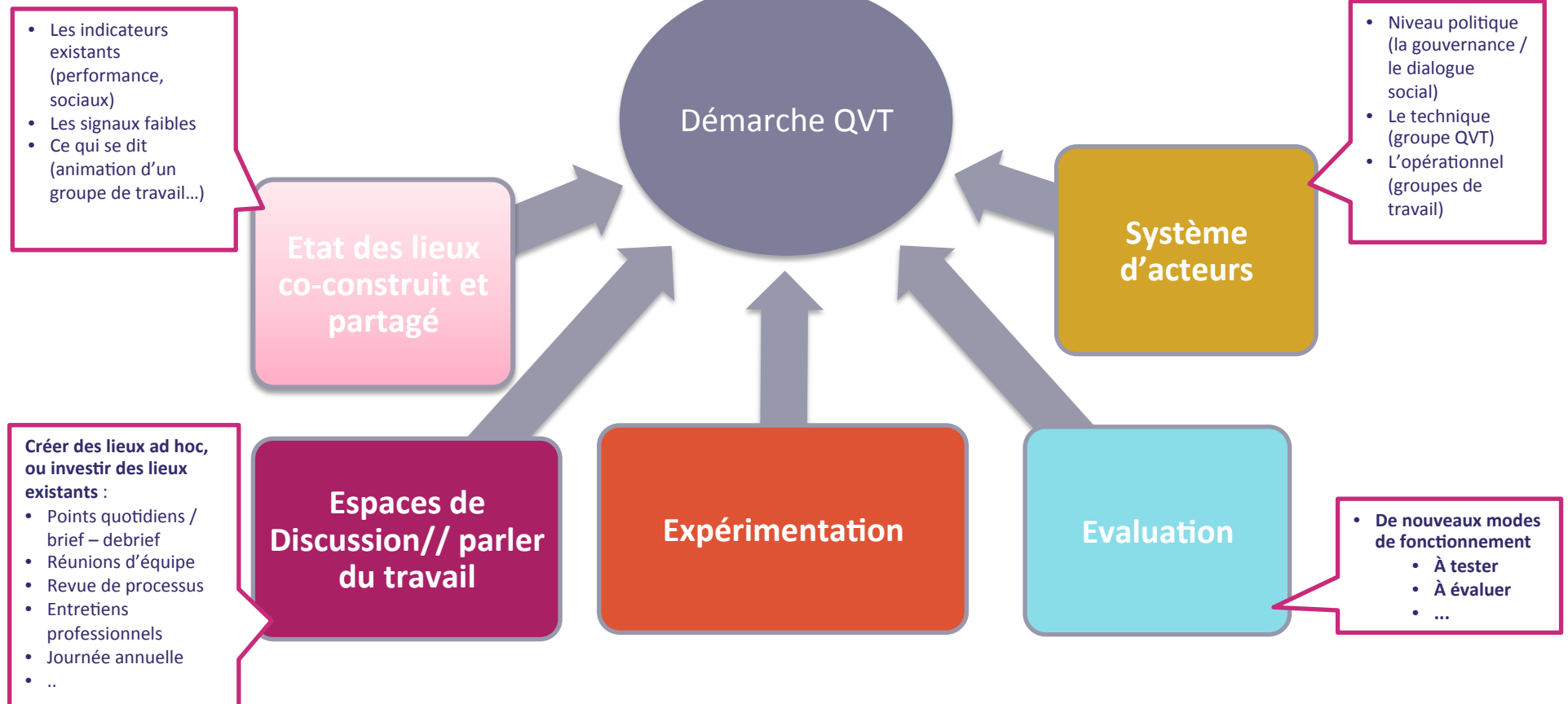
4 étapes « classiques » pour les démarches QVT

22



Points clés d'une démarche QVT

23

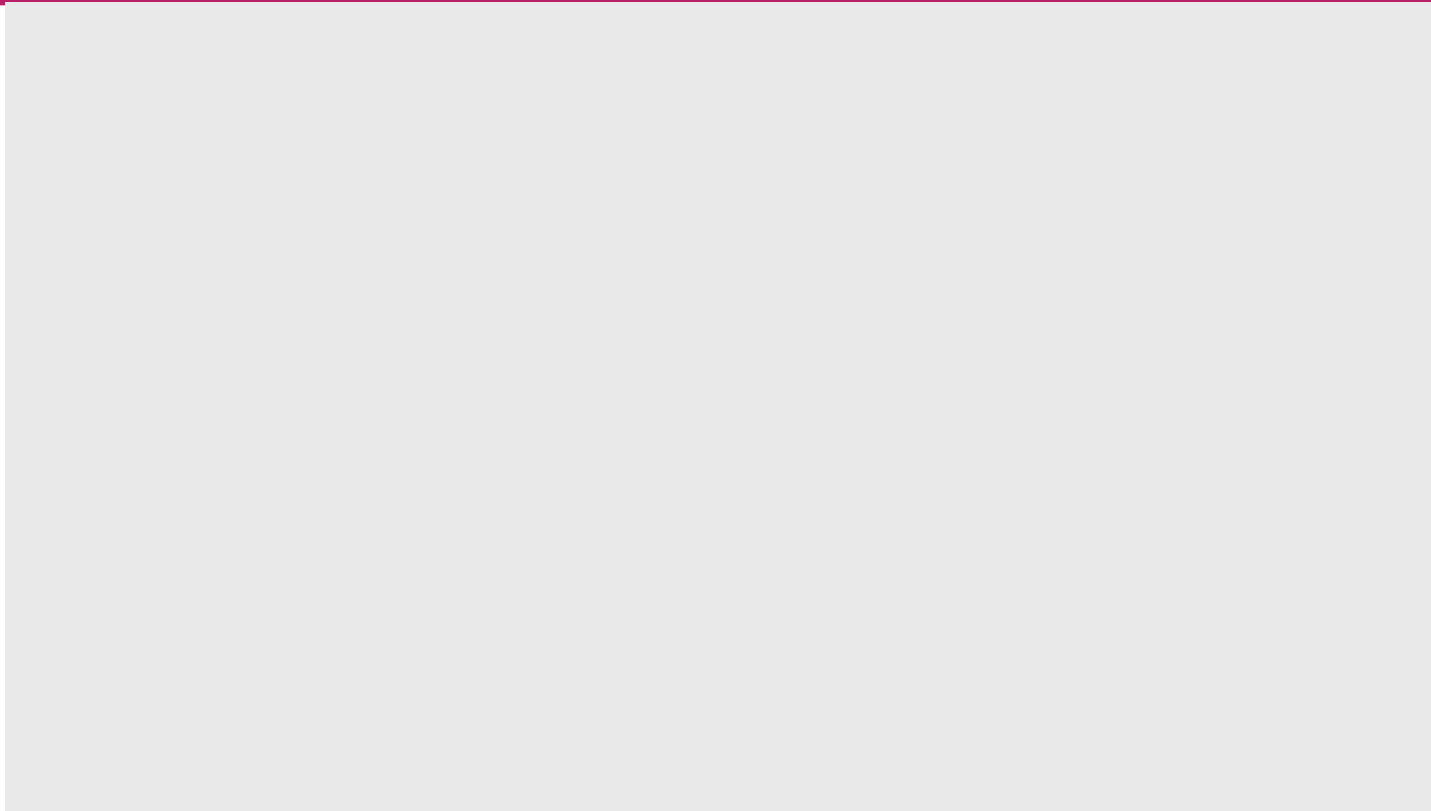


Au cœur des démarches QVT : les Espaces de discussions sur le travail (EDD ou EDT)

24



Résumé : les points clés d'une démarche QVT





Et dans la vraie vie, qu'est
ce que ça donne ????

Une démarche QVT propre à chaque structure

Les démarches QVT visent explicitement à permettre à la structure de progresser concrètement. Aussi, la démarche engagée varie selon de nombreux critères :

- La maturité de l'ensemble des acteurs
- Les projets de l'entreprise
- La qualité du dialogue social
- Les éléments de diagnostics disponibles
- Les périmètres retenus
- La temporalité disponible
- Les moyens engagés
- Etc...

Des objectifs définis en fonction des questions partagées dans l'entreprise

28

Les thématiques abordées dans ces démarches sont variées ; quelques exemples :

Réduire les dysfonctionnements

Réduire la surcharge chronique de travail

Améliorer la communication intra

Comprendre et réduire l'absentéisme

Améliorer la coopération entre les services, les métiers, les personnes

Définir les évolutions nécessaires des métiers et des pratiques

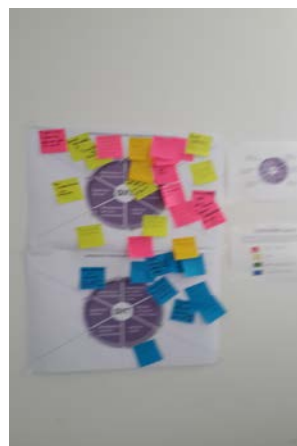
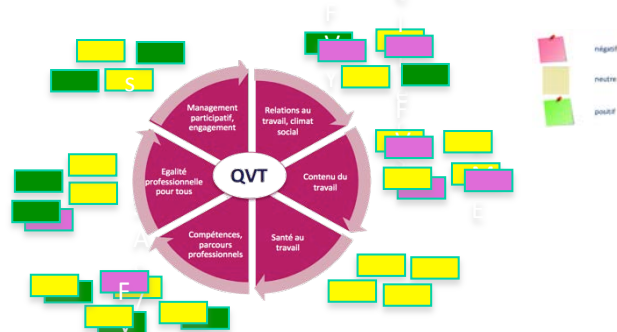
Améliorer ou soutenir l'encadrement

...

Traités avec un outillage développé spécifiquement pour ces démarches QVT

29

La « boussole QVT »



Le jeu de cartes « les essentiels de la QVT »



Et aussi :

- Outil de pilotage dynamique
- Le safari photo
- « Vis mon travail »
- ...

Des résultats concrets, cohérents avec les besoins et les capacités de la structure

30

- Les actions sont toujours construites à partir de la **compréhension partagée de cas ou d'évènements réels, de situations caractéristiques** du fonctionnement de l'entreprise
- Dont l'analyse partagée permet de comprendre **les lignes directrices et le fonctionnement de l'entreprise** (ex : sacs poubelles)
- Et de trouver des solutions concrètes :
 - pour soutenir et encourager des bonnes pratiques
 - pour corriger des dysfonctionnements
 - pour innover

Des résultats concrets, cohérents avec les besoins et les capacités de la structure

31

- Structuration d'une entreprise en croissance à partir d'un organigramme « en râteau »
- Conception et mise en œuvre d'un regroupement de lits en soins palliatifs
- Traduction d'un accord « temps de travail » de groupe dans l'établissement local
- Définition partagée des critères d'un travail bien fait pour mieux coopérer
- Conception des plannings de roulement
- Modification des modalités d'accueil des personnels dans le service
- Modification du processus de traitement des commandes
- Ré-organisation de la rentrée (avant, pendant, après) dans un ITEP...

En guise de conclusion

- En matière de QVT, il n'y a pas de « **petite** » question ou de « petite » modification dans l'entreprise : **le sens du travail** se lit dans toutes les actions
- Dans tous les cas, **la QVT se définit toujours au regard de la qualité du travail, du service, de la production**
- Un gain majeur de la démarche, c'est aussi un **apprentissage** sur la façon de travailler ensemble entre direction, salariés, managers..., et sur la plus-value apportée par un **dialogue social de qualité**



Pour aller plus loin...

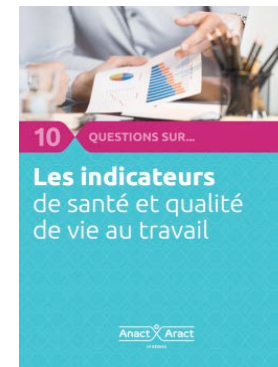
Pour aller plus loin...

34

Des exemples de cas d'entreprise, des revues et ouvrages, des outils,

Téléchargeables sur le site de l'Anact et des Aract

www.anact.fr



Pour aller plus loin...

35

Pour l'Aract Occitanie :

www.occitanie.aract.fr

Sur le site ministériel :

www.travailler-mieux.gouv.fr

Pour aller plus loin...

36

Revue « Travail & Changement » sur QVT :

N°334 : Quels indicateurs de la qualité de vie au travail ?

N°347 : Les promesses de la qualité de vie au travail

N°358 : Discuter du travail pour mieux le transformer

N°366 : Qualité de vie au travail dans les établissements de santé, l'enjeu de la qualité des soins



La revue des conditions de travail

N°3 : Qualité de vie au travail : Négocier le travail pour le transformer, Enjeux et perspectives d'une innovation sociale



Ouvrage

Agir sur la qualité de vie au travail – Collectif Anact, J. Pelletier, 2017



Pour aller plus loin...

37

Téléchargeable sur les sites des partenaires :

Qualité de vie au travail, qualité des soins, pour un croisement des points de vue. Séminaire du 2 juillet 2013 HAS et ANACT

www.has-sante.fr

Merci de votre attention !



Siège social Toulouse

25 rue Roquelaine
31 000 TOULOUSE
☎ : 05 62 73 74 10

Site de Montpellier

1350 Avenue Albert Einstein
Le Phénix - Bât 9
34 000 MONTPELLIER
☎ : 04 99 52 61 44



www.occitanie.aract.fr

occitanie@anact.fr

