La qualité de vie au travail

où en êtes-vous ?

Partenaires sociaux

Relations sociales

Environnement de travail

Négociation

Engagement

Conciliation vie privée et vie professionnelle

Egalité professionnelle

Organisation du travail

aract Auvergne

Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

L'ARACT Auvergne...

- Apporte son appui et son savoir-faire aux entreprises, aux salariés et à leurs partenaires.
- Intervient auprès de toutes structures en mettant en œuvre des actions efficaces et adaptées sur les thèmes en lien avec l'amélioration des conditions de travail et l'efficacité des organisations.

Nos domaines d'actions

Former, outiller, accompagner les chefs d'entreprises, salariés et leurs représentants, délégués du personnel, CHSCT, organisations syndicales pour agir sur l'amélioration des conditions de travail.

Nos missions

- Réduire les expositions aux risques professionnels
- Intégrer les conditions de travail dans les évolutions et projets des entreprises
- Agir sur les compétences et les parcours
- Intégrer les conditions de travail tout au long de la vie professionnelle.

Zoom sur la Semaine de la Qualité de Vie au Travail (SQVT)

Rendez-vous régulier pour débattre, outiller sur la qualité de vie au travail, cet événement national est relayé par l'ARACT Auvergne chaque année depuis 2004. L'objectif est de diffuser le plus largement possible les initiatives et les «bonnes pratiques» sur les conditions de travail. La SQVT s'adresse aux DRH, consultants, responsables sécurité, médecins du travail, managers, partenaires sociaux, institutionnels et à tout salarié désireux de s'informer, témoigner et agir pour améliorer les conditions de travail. Ateliers, conférences, tables rondes sont organisés sur l'ensemble de la région par l'ARACT Auvergne.

La qualité de vie au travail : késako ?

Un objectif...

Comment l'entreprise peut-elle s'organiser pour soutenir la capacité des salariés à coopérer, prendre des décisions, déployer un travail de qualité, créateur de valeur et facteurs d'accomplissement ?

Un début de définition...

- L'engagement de l'entreprise dans un dialogue autour du travail,
- Une approche des conditions de travail intégrée dans tous les projets de l'entreprise.

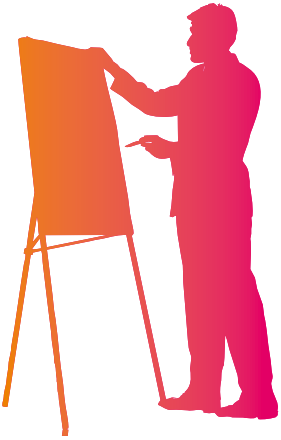
Que peut faire l'entreprise pour favoriser la qualité de vie au travail ?

- Inscrire la qualité de vie au travail comme objectif global incluant les démarches de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail, l'accompagnement des parcours professionnels, le travail sur l'égalité professionnelle, le travail sur la prévention de la pénibilité.

- Engager des négociations sur la qualité de vie au travail (déjà effectif dans certaines entreprises).

- Créer des observatoires.

Pour ces actions, l'entreprise peut s'appuyer sur les acteurs internes et externes tels que les branches professionnelles, les organisations syndicales, les préventeurs, les médecins du travail...



Suivez le guide...

L'ARACT Auvergne a développé un outil vous permettant d'effectuer un diagnostic de situation sur vos actions en faveur de la qualité de vie au travail.

Vous pourrez réaliser un **état des lieux à l'instant «t»** sur votre situation en matière de :

- **Conditions de travail et organisation de la prévention** : santé au travail, risques professionnels, indicateurs, pilotage de la prévention…
- **Ressources humaines et parcours professionnels** : recrutement, intégration, formation, outils RH, évolutions dans l'entreprise
- **Relations sociales et vie de l'entreprise** : dialogue social, prestations sociales, ouverture de l'entreprise sur son environnement…

Progressez dans vos actions sur la qualité de vie au travail

À l'issue du diagnostic, vous pourrez positionner votre démarche selon trois niveaux :

- La **démarche** ▲ signifie que des actions sont engagées mais sans stratégie spécifique. Ces actions sont plutôt de nature réglementaire.
- La **démarche** ■ signifie que des actions sont volontairement déployées au-delà des obligations réglementaires et qu'un dialogue est déjà entamé autour des questions liées à la qualité de vie au travail.
- La **démarche** ● signifie que l'entreprise est déjà avancée sur la thématique et qu'il s'agit d'une véritable stratégie d'entreprise, intégrée dans la gestion quotidienne et le dialogue entre direction et salariés ou leurs représentants.

Une fois votre profil déterminé, des recommandations vous sont données afin d'engager votre entreprise dans une démarche de progrès. Des actions concrètes sont proposées dans les pages de résultats de l'autodiagnostic pour accompagner chaque étape.

Utilisation de l'outil de diagnostic

- Répondre aux questions du «Diagnostic de situation»
- Pour chaque proposition, cocher la réponse qui correspond : ▲ ou ■ ou ●
- Faire le total pour chaque proposition : ▲ ■ ●
- Se reporter à l'analyse des résultats pour déterminer le profil de l'entreprise sur la qualité de vie au travail
- Déterminer quelles sont les possibilités d'évolutions de l'entreprise dans sa démarche

Conditions de travail et organisation de la prévention

1. Les conditions de travail dans l'entreprise :

▲ Les conditions de travail sont surtout abordées dans le cadre du respect des normes et de la réglementation en matière de sécurité (équipement de protection individuelle, procédures sécurité, facteurs d'ambiance, environnement de travail…).

■ Il y a une réflexion sur les conditions matérielles et techniques, au-delà de la réglementation pour améliorer les conditions de travail (aménagement de postes, achat de matériel d'aide à la manutention…).

● Il y a une réflexion sur les conditions de travail qui concerne les aspects techniques, matériels, mais aussi l'organisation du travail (rythmes de travail, horaires, organisation des équipes…).

2. Les indicateurs sur le thème de la santé et des conditions de travail...

▲ Il n'y en a pas.

■ Des indicateurs de santé au travail existent dans l'entreprise (accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme…) mais ils ne font pas l'objet d'échanges.

● Les indicateurs de santé au travail sont analysés à la lumière d'autres données (ex : RH, population) et/ou font l'objet d'échange avec les salariés et leurs représentants.

3. La gestion des problèmes de santé dans l'entreprise...

▲ Il n'y a pas de gestion des inaptitudes, restrictions médicales ou absentéisme.

■ Les inaptitudes, restrictions médicales ou l'absentéisme sont gérés au coup par coup par des aménagements ou reclassements ponctuels.

● Les inaptitudes, restrictions médicales ou l'absentéisme ont fait l'objet d'une réflexion de fond dans le cadre de la prévention et des actions ciblées ont été mises en œuvre.

4. La/les personne(s) dédiées aux questions de conditions de travail et de prévention dans l'entreprise...

▲ Il n'y a pas de personne chargée de ces questions dans l'entreprise.

■ Une ou plusieurs personnes sont chargées de coordonner les actions sur les conditions de travail et la prévention.

● Une personne ou plusieurs personnes dédiées sont chargées de coordonner les actions sur la santé et les conditions de travail. Elles réalisent de la veille et proposent des actions d'amélioration. Elles participent activement au CHSCT le cas échéant.

5. L'organisation de la prévention...

▲ Il n'y a pas d'organisation particulière de la prévention en dehors des aspects réglementaires (ex : formalisation du document unique d'évaluation des risques professionnels, réunion trimestrielle du CHSCT).

■ Sur certains sujets, il est prévu une organisation du travail et les rôles de chacun sont bien définis (ex : analyse des accidents du travail par la RH, gestion des inaptitudes par le médecin du travail, évaluation des risques professionnels par le responsable QSE).

● Une réflexion a été conduite sur l'organisation de la prévention et le système est opérationnel (coordination transversale RH - médecin du travail - responsable QSE - CHSCT, mise en œuvres d'actions...).

6. La sollicitation de ressources externes sur les conditions de travail et l'organisation de la prévention...

▲ Nous ne faisons jamais appel à des interlocuteurs externes sur ce thème des conditions de travail car nous les connaissons mal.

■ Nous faisons régulièrement appel aux partenaires institutionnels (par exemple membres de droit du CHSCT : CARSAT, Inspection du travail, Médecin du travail).

● Nous faisons appel aux partenaires institutionnels et à d'autres interlocuteurs de la santé et des conditions de travail (ex : branche, ARACT...).

7. Le débat sur les conditions de travail...

▲ Il y a peu de débat dans l'entreprise sur les questions de conditions de travail mais nous avons formalisé les éléments obligatoires : document unique d'évaluation des risques professionnels, fiches pénibilité.

■ Le débat existe sur la santé et les conditions de travail mais il n'est pas systématique.

● Nous avons défini entre partenaires sociaux et/ou avec les salariés des thèmes à traiter pour les conditions et l'organisation du travail et la façon de se concerter voire de négocier.

Ressources Humaines et parcours professionnels

8. Le recrutement dans l'entreprise...

▲ Les recrutements sont réalisés au coup par coup, en fonction des besoins immédiats.

■ Les recrutements sont réalisés au coup par coup mais les besoins en personnel et les compétences sont connus et définis.

● Les besoins en compétences et personnel futurs sont anticipés en fonction de la stratégie, de la population (seniors, état de santé...) et il y a une transparence vis-à-vis des salariés sur les potentielles mobilités dans l'entreprise.

9. L'intégration des nouveaux salariés...

▲ Lors de l'intégration des nouveaux salariés, il y a une visite de l'entreprise avec le salarié.

■ Il y a une journée d'intégration avec une formation sur le poste, des informations sur la vie de l'entreprise et un livret d'accueil est remis.

● Il existe un parcours d'intégration, au-delà de la première journée notamment avec une formation sur différentes thématiques (entreprise, poste, sécurité), un processus d'adaptation défini et un bilan d'intégration réalisé.

10. La formation dans l'entreprise...

- ▲ Elle est plutôt occasionnelle et gérée au coup par coup en fonction des demandes des salariés ou obligations réglementaires.
- ■ Un plan de formation est défini sur l'année.
- ● Le plan de formation est défini sur l'année, mis en adéquation avec les évolutions de l'entreprise, les souhaits exprimés par les salariés et donc les besoins d'évolutions de compétences.

11. Les indicateurs ressources humaines...

- ▲ Nous n'utilisons pas d'indicateurs pour la gestion des ressources humaines.
- ■ Nous utilisons des indicateurs RH : pyramide des âges, turn-over…
- ● Les indicateurs RH constituent une source de données qui aident aussi pour les actions de prévention, notamment dans le cadre du CHSCT.

12. La gestion des compétences des salariés...

▲ Le développement des compétences des salariés se fait plutôt au coup par coup en fonction des besoins immédiats.

■ Pour la gestion des compétences, il existe des fiches de postes ou référentiels de compétences. L'entreprise s'appuie aussi sur la convention collective ou les outils de la branche.

● Les outils de gestion des compétences sont couramment utilisés (référentiel, entretiens annuels…). Ils sont partagés avec les salariés et leurs représentants pour définir les besoins futurs et les possibilités de parcours professionnels.

13. Les évolutions dans l'entreprise...

▲ Il y a peu d'évolutions des salariés dans l'entreprise en raison de la taille et/ou du peu d'expression des salariés.

■ L'évolution des salariés est basée sur les classifications et la convention collective.
Elle est discutée lors des entretiens d'évaluation.

● Il existe un échange avec les salariés sur leurs souhaits d'évolution, avec l'aide des entretiens professionnels ou lors des changements d'organisation. Une attention particulière est portée aux candidatures internes.

14. La politique salariale de l'entreprise...

▲ La politique salariale correspond aux évolutions législatives.

■ Des évolutions de rémunération sont attribuées de manière ponctuelles et individuelles (des primes, gratifications...).

● La politique salariale est à la fois individuelle et collective. Elle fait l'objet de discussion voire de négociations chaque année avec les représentants du personnel.

15. La fin de carrière des salariés...

▲ Les départs en retraite sont gérés au coup par coup.

■ Dans le cadre des futurs départs en retraite, il existe un tutorat ou une autre forme d'accompagnement, et les salariés en fin de carrières sont en situation de transmettre leur savoir-faire.

● Nous connaissons les métiers clés ou sensibles du point de vue des compétences et/ou de la pénibilité. La transmission des savoirs est organisée le plus tôt possible.

16. L'approche égalité / diversité dans l'entreprise...

- ▲ Certains postes sont toujours occupés par le même type de population (ex : femmes, seniors), mais cela n'est pas un problème aujourd'hui.
- ■ Un état des lieux sur les caractéristiques des salariés a été fait et des solutions sont actuellement recherchées pour élargir l'accès aux postes à différents types de populations (par exemple femmes sur des postes dits masculins).
- ● Des actions sont réalisées pour favoriser la diversité et la mixité des métiers ou postes de travail : amélioration des conditions de travail, parcours professionnels, développement de compétences.

Relations sociales et vie de l'entreprise

17. Les prestations sociales à destination des salariés...

- ▲ L'entreprise n'en a pas mis en place.
- ■ Des avantages sociaux existent (ex : mutuelle, tickets restaurants).
- ● Il existe des avantages sociaux divers et ils sont discutés voire négociés avec les salariés et leurs représentants.

18. L'implication des salariés dans les projets de l'entreprise...

▲ Les salariés ne sont pas particulièrement informés des changements dans l'entreprise.

■ Les projets de l'entreprise sont régulièrement abordés avec les salariés ou leurs représentants et font l'objet d'une consultation en CHSCT le cas échéant.

● Les changements techniques ou organisationnels font systématiquement l'objet de débat avec les salariés et leurs représentants.

19. La nature du dialogue social (si l'entreprise a plus de 10 salariés)...

▲ Il y a des instances représentatives du personnel (DP, CE, CHSCT) impliquées chacun à leur niveau mais des tensions existent dans le dialogue ce qui génère des dysfonctionnements.

■ Dans le cadre des instances, nous utilisons les obligations réglementaires pour réaliser des projets qui nous semblent prioritaires.

● Les Instances Représentatives du Personnel sont très impliquées et un processus de négociation a été engagé à plusieurs reprises, concrétisé ou non par un accord.

20. L'entreprise et son territoire...

- ▲ L'entreprise a peu de connaissances sur son territoire (élus locaux…).
- ■ L'entreprise a quelques contacts avec les élus locaux, les organisations professionnelles ou les partenaires de son territoire (CCI, chambre des métiers…).
- ● L'entreprise participe activement aux réseaux locaux de son territoire.

21. Le dialogue social et la qualité de vie au travail...

- ▲ Nous n'avons jamais parlé de la qualité de vie au travail.
- ■ Nous avons abordé dans les instances ou avec les salariés le thème de la qualité de vie au travail mais nous ne savons pas quoi y inclure.
- ● Nous avons défini ensemble des thèmes prioritaires à traiter dans l'entreprise en lien avec la qualité de vie au travail.

+ La qualité de vie au travail

faites le test...

Questionnaire

Questions	▲	■	●
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			
17.			
18.			
19.			
20.			
21.			
Total			

Vous avez une majorité de ▲

Votre entreprise met en place des actions en se positionnant plutôt sur des aspects législatifs et réglementaires. Elle construit des actions en lien avec la santé au travail et le développement des compétences, plutôt au coup par coup car il est parfois difficile de se positionner sur le long terme.

Pour progresser, elle peut ainsi développer une approche active et anticipée, en s'entourant de partenaires pour l'aider dans ses démarches.

Vos objectifs :

renforcer le diagnostic sur les thèmes santé, conditions de travail et ressources humaines, et bien identifier les appuis internes et externes dans ces domaines.

LEVIERS D'AMELIORATION ET ACTIONS A DEVELOPPER :

Conditions de travail et organisation de la prévention :

- Partir de la réglementation pour mener des actions ciblées sur l'amélioration des conditions de travail et la prévention.
- Choisir les équipements de protection individuels ou collectifs avec les salariés
- Suivre des indicateurs sur la santé au travail (accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme)
- Faire le point sur les inaptitudes, restrictions médicales et absentéisme pour anticiper les besoins d'aménagements ou de reclassements
- Identifier les rôles de chacun dans la prévention (Direction, représentants des salariés, RH, responsable qualité...)
- Impliquer dès l'amont des salariés ou leurs représentants dans le cadre des obligations règlementaires liées à la santé (document unique d'évaluation des risques professionnels, fiches pénibilité, plan d'action pénibilité)
- Prendre en compte le point de vue des salariés lors d'un nouvel investissement technique
- Faire le point sur les appuis institutionnels possibles dans le cadre de la prévention (CARSAT, Inspection du travail, Médecin du travail)

LEVIERS D'AMELIORATION ET ACTIONS A DEVELOPPER : (suite)

Ressources humaines et parcours professionnels

- Evaluer les besoins de recrutement
- Formaliser une procédure d'intégration des nouveaux salariés
- Prévoir un plan de formation annuel
- Formaliser des indicateurs ressources humaines : pyramide des âges, ancienneté, turnover
- Réaliser les fiches de postes des salariés
- Profiter des entretiens annuels pour réfléchir aux évolutions possibles selon les classifications et la convention collective
- Réfléchir aux critères d'évolution des salaires
- Anticiper les futurs départs en retraite par de la formation ou un système de tutorat et de transmission des savoirs
- Faire un état des lieux sur les populations dans l'entreprise, en particulier la mixité et l'égalité professionnelle, pour le cas échéant élargir l'accès aux postes à différents types de population

Relations sociales et vie de l'entreprise

- Créer ou consolider les avantages sociaux (mutuelle, ticket restaurants…)
- Engager des échanges réguliers avec les instances représentatives du personnel ou les salariés dans le cadre des obligations réglementaires liées aux conditions de travail et les mettre en lien avec les projets et priorités de l'entreprise
- Favoriser les échanges avec d'autres entreprises sur des thématiques prioritaires pour l'entreprise
- Chercher à définir avec les salariés et leurs représentants ce que regrouperait le thème de la qualité de vie au travail dans l'entreprise

Vous avez une majorité de

Votre entreprise est dans une démarche pour favoriser la qualité de vie au travail, ce qui signifie qu'elle met en place des actions de façon volontaire. Elle prend en compte les conditions de travail, dans une dynamique de concertation avec les salariés.

Par ailleurs, il existe peut-être des difficultés à aller plus loin par manque de temps ou de ressources internes pour mener à bien les projets.

Vos objectifs :

mettre en cohérence les actions en matière de conditions de travail, organisation de la prévention et gestion des RH pour une approche de la qualité de vie au travail, en impliquant au maximum les salariés.

LEVIERS D'AMELIORATION ET ACTIONS A DEVELOPPER :

Conditions de travail et organisation de la prévention :

- Effectuer une veille sur les conditions de travail en essayant d'articuler davantage obligations réglementaires et priorités de l'entreprise
- Identifier les problèmes de santé prioritaires, selon les populations ou métiers (croisement santé/âge/ancienneté/sexe/métier/atelier)
- Définir des priorités d'actions en matière d'amélioration des conditions de travail pour des métiers, des secteurs, des ateliers ou des populations spécifiques
- Réfléchir aux conséquences sur les conditions de travail et la santé des salariés dès l'amont des projets de l'entreprise
- Dédier une personne chargée de coordonner et de mener des actions sur les conditions de travail et la prévention, si cela est possible
- Organiser la prévention avec une définition des rôles de chacun
- Solliciter largement des acteurs externes sur des thématiques de conditions de travail et de prévention en fonction des priorités de l'entreprise : membres de droit des CHSCT, conseils, ressources documentaires
- Définir une méthode de travail pour se concerter voire négocier sur l'amélioration des conditions de travail

LEVIERS D'AMELIORATION ET ACTIONS A DEVELOPPER :
(suite)

Ressources humaines et parcours professionnels

- Connaître et communiquer sur les parcours professionnels possibles dans l'entreprise
- Organiser un parcours d'intégration des nouveaux salariés avec un suivi dans le temps
- Envisager les conséquences d'un changement technique ou organisationnel sur les compétences et les parcours des salariés puis définir le plan de formation en fonction de ces évolutions
- Partir de la connaissance des métiers sensibles du point de vue de la santé ou des compétences pour mettre en place des actions spécifiques en particulier pour les salariés en fin de carrière
- Se concerter avec les salariés et leurs représentants sur les actions visant à favoriser égalité professionnelle, mixité et égalité des chances

Relations sociales et vie de l'entreprise

- Négocier les avantages sociaux avec les salariés de manière régulière
- Impliquer et échanger avec les salariés sur les nouveaux projets de l'entreprise et leurs impacts sur le travail
- Impliquer l'entreprise dans les actions de son territoire et des partenaires
- Entamer des processus de négociation sur des sujets liés à la qualité de vie au travail, précédé par un état des lieux commun (priorisation d'actions) : pénibilité, égalité professionnelle, âges au travail, parcours professionnels...

Vous avez une majorité de ●

Votre entreprise a intégré la qualité de vie au travail comme un véritable enjeu stratégique et réalise des actions concrètes dans ce sens. L'enjeu est désormais de favoriser au maximum le lien entre les parties prenantes et de s'accorder sur des méthodes de travail entre Direction, salariés et leurs représentants. Il s'agit aussi :

- d'avoir une approche large de la santé et des conditions de travail, intégrant des démarches de prévention des risques, de prévention de la pénibilité, de gestion des compétences et des parcours professionnels,
- de créer ou de maintenir des espaces d'échanges sur le travail, en particulier dans des contextes socio-économiques changeants.

Après avoir revu les préconisations des niveaux précédents, votre entreprise peut entériner ses pratiques actuelles en formalisant une méthode pour traiter des nouveaux sujets de la qualité de vie au travail et assurer la continuité des actions.

Vos objectifs :

faire de la qualité de vie au travail un projet dans votre entreprise en définissant ses objectifs et ses modalités d'action.

LEVIERS D'AMELIORATION ET ACTIONS A DEVELOPPER :

Pour réaliser un diagnostic et l'actualiser :

- Se professionnaliser sur chaque nouveau sujet : trouver les sources d'information et les ressources internes et externes susceptibles d'épauler l'entreprise sur cette démarche et s'approprier les contenus disponibles pour définir les objectifs internes
- Partager les connaissances acquises et les points de vue sur ce que recouvre la qualité de vie au travail dans l'entreprise
- S'accorder avec les salariés et leurs représentants sur une méthode de travail pour favoriser la qualité de vie au travail dans l'entreprise :
  - Quoi ? La définition choisie et les thèmes prioritaires à traiter dans le cadre de la QVT
  - Qui ? Les ressources internes, notamment les CHSCT et les autres instances représentatives du personnel
  - Quand ? Définition d'un calendrier et d'une fréquence de travail sur le thème, pour maintenir une dynamique de travail.
  - Comment ? La nature de l'information échangée, l'implication des salariés dans le cadre de groupe de travail, l'organisation de réunion extraordinaire du CHSCT ou encore la constitution d'une commission paritaire spécifique, etc.
- Identifier les ressources humaines, temporelles et financières nécessaires au déploiement de la démarche
- Informer sur la démarche et les résultats attendus.
- Communiquer sur les résultats du diagnostic et actions ou projets à venir sur la qualité de vie au travail

L'ARACT Auvergne,
une équipe à votre écoute

Anne-Cécile Lombardy
Directrice
Déléguée Régionale
ac.lombardy@anact.fr

Marie Batifoulier
Chargée de communication
Assistante administrative
m.batifoulier@anact.fr

Magali Dubois-Wild
Chargée de mission
m.dubois-wild@anact.fr

Barbara Guerniou
Chargée de mission
b.guerniou@anact.fr

aract Auvergne

Association Régionale
pour l'Amélioration des
Conditions de Travail

ARACT Auvergne
2, avenue Léonard de Vinci
63000 Clermont-Ferrand
Tél : 04.73.44.35.35 - Fax : 04.73.44.35.39

www.auvergne.aract.fr

BeCome www.agence-become.fr

anact
Agence Nationale
pour l'Amélioration des
Conditions de Travail

Direccte AUVERGNE
Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

Projet co-financé
par l'Union européenne
Fonds social européen
UNION EUROPÉENNE en AUVERGNE

l'Europe s'engage en Auvergne avec le FSE