

La Qualité de Vie au Travail

Un autre regard sur le travail, une autre
approche de la prévention

Préventica

Lyon, le 24 septembre 2013

Intervenant : Didier BISSON



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Direction régionale
du travail, de l'emploi
et de la formation professionnelle
Rhône-Alpes

l'Europe
s'engage
en Rhône-Alpes
avec le FSE

Aravis appartient au Réseau Anact-Aract

- ❑ **ANACT** : un EPA tripartite, 80 personnes, Siège à Lyon
- ❑ **Une Aract** dans chacune des 26 régions, 200 personnes

***Aravis** = Aract Rhône Alpes, association Loi 1901, administrée paritairement par les partenaires sociaux*

⇒ 22-23 salariés, dont 14 chargés de mission

Aider l'entreprise

à moderniser son organisation

en vue **d'améliorer les conditions de travail**

et la performance

par des **pratiques concertées et socialement**

innovantes

UNE MISSION, DEUX METIERS

1- accompagner le changement :

conseil et/ou accompagnement
méthodologique aux acteurs de
l'entreprise

2- formaliser puis diffuser et transférer des méthodes

Pour en savoir plus

[*www.aravis.aract.fr*](http://www.aravis.aract.fr)

[*www.anact.fr*](http://www.anact.fr)

La QVT, un concept relativement récent, une approche en construction

- ❑ Une apparition récente en France // pays anglo-saxons, Québec, d'où une approche encore à un stade expérimental
- ❑ ARAVIS : premières demandes d'accompagnement en 2009
- ❑ A cette époque, deux entrées principales :
 - Appréhender la problématique des RPS de manière plus constructive et moins polémique
 - Intégrer un volet QVT au sein d'une démarche de Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE)

Comment expliquer l'émergence de l'approche QVT ?

- Les RPS, symptôme de dysfonctionnements → Rupture des équilibres (éco/social) + défaillance des modes et systèmes de régulation (soutien collectif, éloignement de l'encadrement, régulation non assumée, impacts humains du changement, prise en compte des exigences et contraintes du travail)

D'où la prise de conscience d'une double nécessité

- Rechercher un meilleur équilibre entre performance économique et performance sociale = **Performance globale**
- Réactiver les modes de régulations défaillants, voire d'en créer de nouveaux (réguler les tensions pour préserver les équilibres)

La QVT propose de fait un nouveau système de régulation sociale au sein de l'entreprise.

Comment expliquer l'émergence de l'approche QVT ?

- La multiplication des négociations sur différents sujets (RPS, pénibilité, seniors, égalité...) → besoin d'articulation et de mise en cohérence.

La QVT comme moyen d'aborder ces problématiques de manière plus transversale (approche systémique)

- Les évolutions socio-démographiques et leurs enjeux respectifs : Maintien en emploi des seniors, intégration et fidélisation des jeunes, égalité professionnelle

La QVT comme réponse aux évolutions socio-démographiques des populations au travail

Comment expliquer l'émergence de l'approche QVT ?

- La transformation des normes du travail → renforcement du prescrit, approche gestionnaire et/ou normative, nouvelles organisations...

La QVT comme moyen d'articuler prescription et exigences de la tâche. Avec en arrière plan la question essentielle de la qualité du travail (bien faire = bien être)

⇒ Comment une organisation peut-elle soutenir et développer la capacité des salariés à s'organiser ?

pour coopérer, décider, déployer un travail de qualité, créateur de valeur et facteur d'accomplissement


A quels besoins une démarche QVT peut elle répondre ?


- Appréhender la question des **risques psychosociaux** de manière préventive et constructive.
- Intégrer un volet dans une **démarche de RSE** (Responsabilité Sociale des Entreprises).
- Elaborer une **politique QVT** (passer d'une logique « d'empilement d'actions » à une approche plus structurée, visant la cohérence et faisant sens sur le plan stratégique)
- Répondre à des enjeux d'**attractivité** de l'entreprise, de **fidélisation** du personnel ou plus globalement d'**image de marque**.
- Favoriser le maintien ou le développement de l'**engagement au travail** du personnel.
- Répondre à des problèmes d'**absentéisme**, de **turnover**, de **démotivation**, de **climat social**.


A quels besoins une démarche QVT peut elle répondre ?

- ❑ **Accompagner les mutations et transformations des organisations** dans un souci de préservation de la qualité de vie au travail et du bien être des salariés (anticipation des impacts humains du changement. Cohérence stratégie/Management/conduite du changement).
- ❑ Mettre en oeuvre une **conviction managériale** : performance de l'entreprise = recherche d'un équilibre entre performance économique et performance sociale.

LA QVT : UN AUTRE REGARD SUR LE TRAVAIL, UNE AUTRE APPROCHE DE LA PRÉVENTION

 Le travail facteur de risques, de coûts → le travail source d'épanouissement, objet de débat, créateur de ressource, de valeur et de performance


 D'une théorie de l'exposition à une théorie de **l'engagement au travail**, source de compétitivité et de santé


 D'un travail fortement prescrit (normes, cadres, respect des consignes, reporting...) → espaces de discussion/concertation, de soutien, d'échanges, de régulation

 Individus, **sujets** subissant le travail → personnes, **acteurs** de la construction du travail

LA QVT : UN AUTRE REGARD SUR LE TRAVAIL, UNE AUTRE APPROCHE DE LA PRÉVENTION

⇒ une intention stratégique à faire valoir une approche **affirmative du travail**, permettant de **placer le travail au cœur des activités de management**

 Passer du **diagnostic** (prévention à postériori) au **pronostic** (prévention a priori)

 Une autre approche de la prévention qui ne remet pas en cause les dispositifs existant (dimension intégrative de la QVT)

Définition des partenaires sociaux (ANI du 19 juin 2013 sur l'AQVT et l'E.P)

Qualité de vie au travail : 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 qualité de vie au travail qui en résulte.

...Le travail, partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise...., en particulier afin d'*anticiper les mutations économiques*

Au cœur de la QVT : capacité des salariés à s'exprimer sur le travail

Qualité de vie au travail :

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 qualité de vie au travail qui en résulte. (Délibérations des partenaires sociaux, juillet 2012).

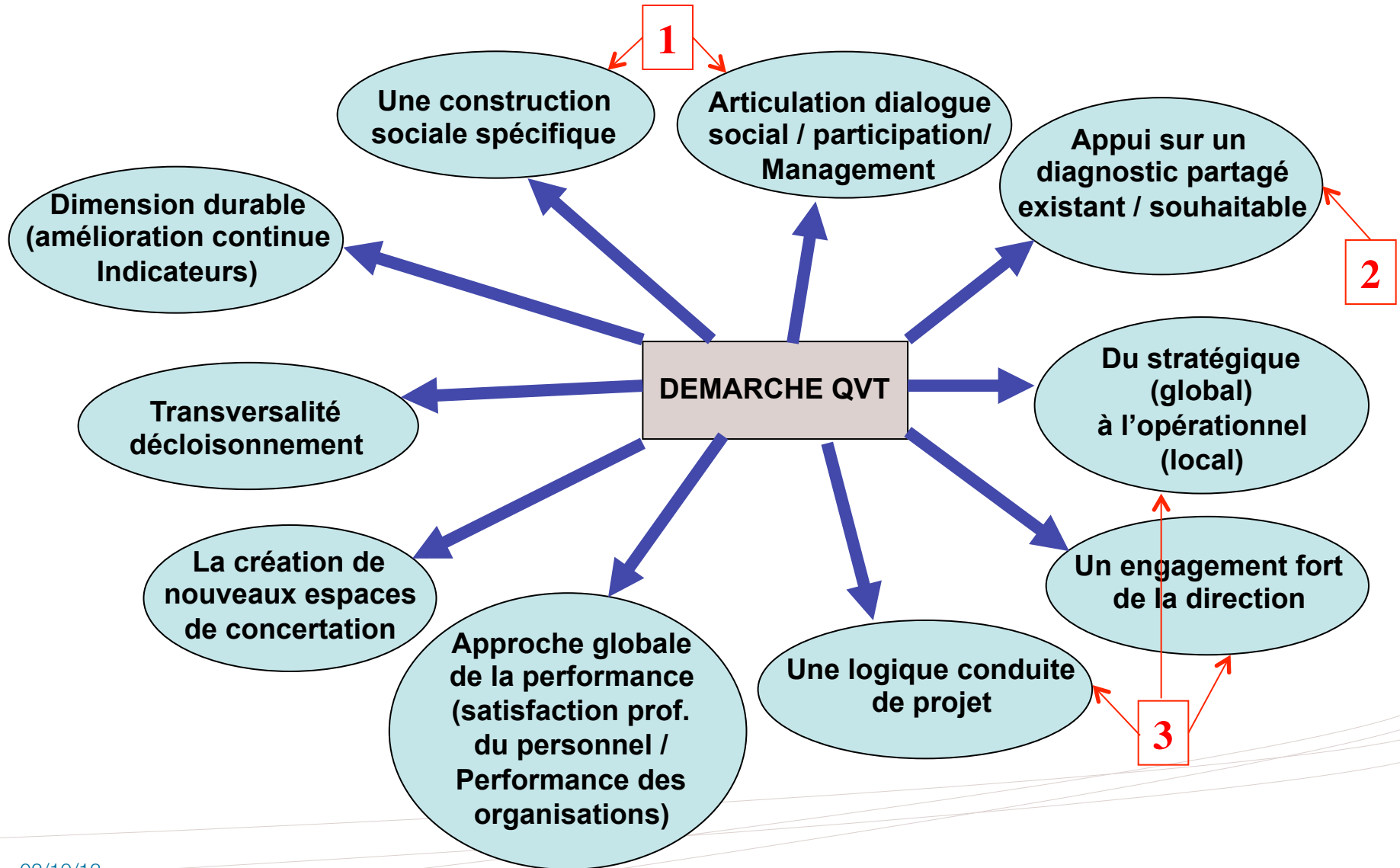
Capacité à s'exprimer et à agir : peut prendre différentes formes, en particulier :

- **le participatif (groupe de résolution de problèmes, groupe d'expression, débats sur le travail ...)** ;
- le partenariat social (concertation, **dialogue social** ...)
- le **soutien managérial (management du travail ...)** ;
- le **soutien (par) des collectifs** (solidarité métier, équipe, échanges sur les pratiques ...).

Partenaires sociaux français : délibérations sur la QVT

- Qualité de l'engagement à tous les niveaux de l'entreprise
- Qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise
- Qualité des relations de travail
- Qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif
- Qualité des modalités de mise en oeuvre de l'organisation du travail
- Qualité du contenu du travail
- Qualité de l'environnement physique
- Possibilité de réalisation et de développement personnel
- Possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle
- Respect de l'égalité professionnelle

Quelques repères et principes pour mener une démarche QVT



Les risques liés à une démarche QVT

❑ Risques liés à la délimitation du périmètre de la QVT :

- Un périmètre se limitant aux caractéristiques extrinsèques du travail (conciergerie, logement, hygiène de vie...) et au détriment de ses composantes intrinsèques (conditions de réalisation du travail).
- Une conception « protéiforme » de la QVT qui fait difficilement sens: « la QVT dans tout et tout dans la QVT ».

👉 **Nécessité de prioriser (cohérence avec les orientations stratégiques, les enjeux et objectifs, la situation existante...)**

❑ La tentation de modéliser, voire de normaliser :

- Normer le « bien être » au travail. Définir et prescrire un « modèle d'idéal au travail ».
- Une logique en contradiction avec la notion de « construction sociale » : La norme s'applique, elle ne se discute pas...

👉 **Un équilibre à trouver entre composantes « incontournables » et propres à chaque entreprise.**

Les risques liés à une démarche QVT

- ❑ **Le niveau d'engagement de la direction** : Affirmation de la dimension stratégique de la QVT.
- ❑ **La QVT, en tant que concession, « contre-feu » ou « cache-misère »** : Le risque d'une politique centrée sur l'affichage ou la contrepartie.
- ❑ **Le risque d'instrumentalisation de la QVT** : ex : Projet performance « déguisé » QVT ou les « packages » performance – QVT.
- ❑ **La QVT, un projet distinct ou un projet transverse ?**
- ☞ **Plus qu'un projet « à part », la QVT doit « diffuser » dans l'organisation de manière transversale et verticale**
- ❑ **Faire de la QVT un projet ou trop politique** (logique descendante / projet du DRH ou de la Direction) **ou trop « social »** (logique ascendante / sondage / enquête de satisfaction).
- ☞ **Dépasser le diagnostic / favoriser le débat entre les acteurs / confronter les 2 logiques.**

Exemple de processus de déroulement d'une démarche QVT

