



# LA QVT ET VOTRE ENTREPRISE

## 1. LA QVT, QU'EST-CE QUE C'EST ?

La QVT c'est une démarche pour améliorer à la fois la performance de l'entreprise et la façon dont chacun vit son travail.

C'est une démarche :

- ⊙ **concrète** : elle doit produire des améliorations,
- ⊙ **collective** : elle associe la direction, les managers, les salariés et leurs représentants,
- ⊙ **centrée sur le travail** : parce qu'améliorer le travail et proposer aux salariés d'être force de proposition produit des effets bénéfiques à la fois pour les clients, les entreprises et les salariés eux-mêmes.

La démarche QVT peut être mise en œuvre pour :

- ⊙ **expérimenter des façons de travailler** et de fonctionner différemment à l'occasion d'un projet de changement (déménagement, télétravail, nouvel ERP...),
- ⊙ **chercher de nouvelles façons de résoudre** des problèmes récurrents,
- ⊙ **ou préparer la négociation d'un accord d'entreprise**, ce qui suppose d'avoir partagé et traité les problèmes majeurs et identifié les voies de progrès.

Une démarche QVT cela doit permettre de faire progresser conjointement:

- ⊙ la performance de l'entreprise
- ⊙ la qualité du travail
- ⊙ et la façon dont les salariés vivent leur travail.



### L'IDÉE À RETENIR

*L'amélioration de la décoration, la mise en place d'une conciergerie, le sport en entreprise... peuvent éventuellement être des compléments à une démarche QVT mais ils ne peuvent la résumer. Le cœur de la QVT c'est le travail et les façons de l'améliorer !*

## 2. LA QVT, QUELS ENJEUX POUR VOTRE ENTREPRISE ?

Quelles sont les raisons qui vous amènent aujourd'hui à vous intéresser à la QVT ?  
Quels enjeux économiques et sociaux ?

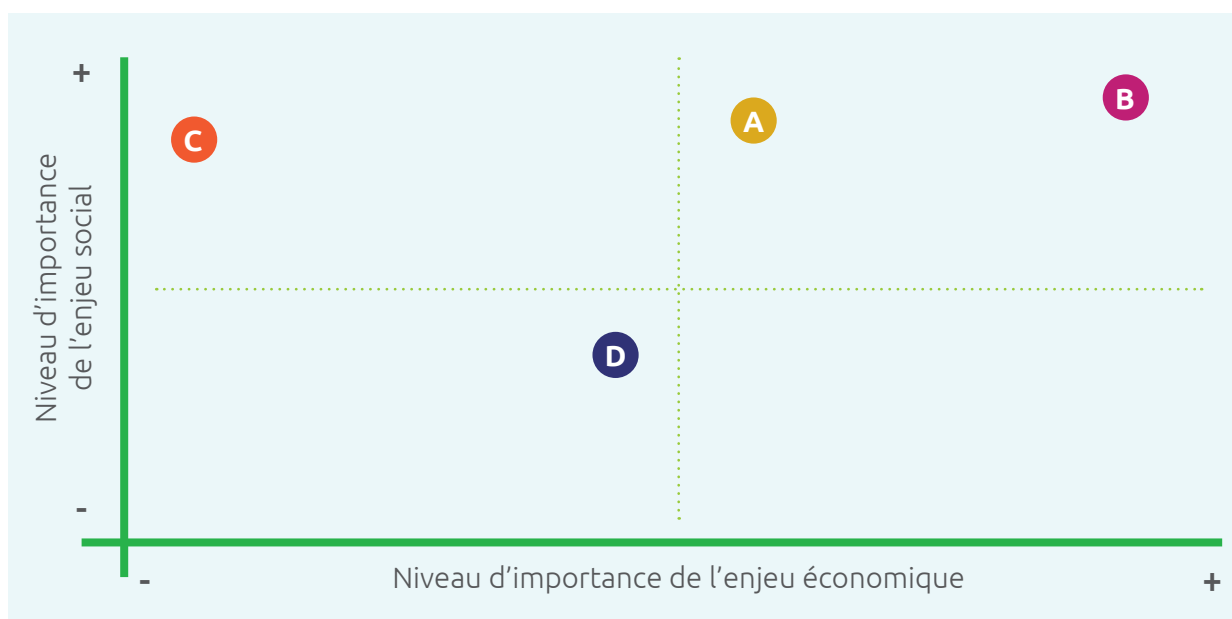
Répondre collectivement à ces questions peut vous permettre de mieux cerner vos motivations, les contours possibles d'une démarche QVT ainsi que son ambition.

Pour vous aider dans cette réflexion, nous vous proposons quelques cas d'entreprise et une grille de positionnement des enjeux.

### Cas d'entreprise

- A** Dans cette mutuelle, des écarts importants de productivité existent entre les anciens et les nouveaux, ce qui crée des tensions. Les délais de traitement de certains dossiers entraînent l'insatisfaction des clients.
- B** Cette entreprise du numérique connaît depuis trois ans une forte croissance entravée par des difficultés de recrutement et un absentéisme en augmentation.
- C** Dans cette PME de l'agroalimentaire, la robotisation d'une chaîne de production pose un problème de reclassement d'une dizaine de salariés.
- D** Dans cette PME de service, les partenaires sociaux envisagent de revoir les horaires de travail pour permettre un meilleur équilibre vie privée, vie professionnelle tout en assurant la continuité de service.

À votre tour formalisez la situation que vous souhaitez analyser au regard de la QVT à partir d'une phrase simple et factuelle, et évaluez le poids de vos enjeux sociaux et économiques sur la grille ci-dessous.



### 3. LA QVT, OÙ EN ÊTES-VOUS ?

La QVT ne repose pas seulement sur la capacité de l'entreprise à traiter des dossiers jugés prioritaires (les horaires, la charge de travail...) mais aussi sur la façon dont vous vous y prenez collectivement pour traiter ces sujets.

S'engager dans une démarche QVT, c'est ainsi porter un nouveau regard sur les pratiques et le fonctionnement général de l'entreprise en associant tous les acteurs.

**Les questions ci-dessous peuvent vous permettre de vous positionner sur différents registres qui contribuent à la réussite d'une démarche QVT et ainsi de repérer des points de vigilance et des leviers d'action.**

---

	Plutôt oui	Plutôt non (blocage)	À travailler
--	---------------	-------------------------	-----------------

---

#### 1. Quel est le niveau d'engagement de la direction sur la qualité de vie au travail (QVT) ?

⊗ Pour la direction générale, la QVT est une démarche prioritaire aussi importante que la performance économique.	●	●	●
⊗ La direction intègre la QVT dans ses arbitrages et décisions.	●	●	●
⊗ La direction est exemplaire dans ses pratiques managériales en termes de QVT.	●	●	●
⊗ La direction incite et soutient les managers (à travers des objectifs et moyens alloués) à tenir compte de la QVT dans leurs pratiques (articulation vie privée – vie professionnelle, charge de travail...).	●	●	●

---

#### 2. Quelle est la qualité des relations entre direction, encadrement, salariés ? Dans les équipes :

⊗ Nous savons travailler ensemble.	●	●	●
⊗ Nous parlons ensemble des questions liées au travail (manière de faire le travail, quantité et qualité du travail).	●	●	●
⊗ Nous pouvons nous exprimer sur ce qui pose problème.	●	●	●
⊗ Nous pouvons proposer des améliorations concernant le travail.	●	●	●

---

	Plutôt oui	Plutôt non (blocage)	À travailler
--	------------	----------------------	--------------

### 3. Quelle est la qualité du dialogue social dans notre entreprise ?

⊗ On sait se parler entre les représentants du personnel et de la direction.	●	●	●
⊗ Les représentants du personnel et de la direction, travaillent ensemble pour concilier performance et conditions de travail.	●	●	●
⊗ Les représentants du personnel et leurs instances sont impliqués dans les projets en amont (avant consultation).	●	●	●
⊗ La direction est interpellée de manière constructive par les représentants du personnel pour initier des projets construisant la qualité de vie au travail.	●	●	●
⊗ Salariés, représentants du personnel, et direction partagent la même vision dans la manière de traiter les problèmes.	●	●	●

### 4. Sommes-nous capables de modifier nos pratiques pour les améliorer ?

⊗ On est conscient dans l'entreprise qu'une démarche QVT ne repose pas seulement sur des avantages sociaux.	●	●	●
⊗ Il est envisageable de faire évoluer les modalités collectives de travail (coopération, co construction, droit à l'erreur, initiatives...).	●	●	●
⊗ On est conscient dans l'entreprise qu'une démarche QVT implique d'agir sur l'organisation du travail.	●	●	●
⊗ Il est envisageable d'intégrer la qualité de vie au travail dans les décisions et les projets de l'entreprise.	●	●	●

	Plutôt oui	Plutôt non (blocage)	À travailler
<b>5. De quels moyens disposons-nous pour mettre en place une démarche QVT ?</b>			
⊗ La direction est prête à accorder du temps à ce projet.	●	●	●
⊗ Les membres de la direction sont prêts à accorder du temps à ce projet.	●	●	●
⊗ La direction est prête à associer tous les salariés à la démarche et à investir le temps nécessaire (management, représentants du personnel, fonctions supports, concepteurs, préventeurs...).	●	●	●
⊗ Nous sommes collectivement prêts à mettre en place une démarche QVT de manière progressive avec l'intention de l'installer dans la durée.	●	●	●
⊗ Nous sommes collectivement prêts à agir pour faire réussir la démarche.	●	●	●

## Résultat

- ⊗ Quels sont les points de blocage identifiés ?
- ⊗ Est-il possible de les traiter avant le lancement d'une démarche QVT ? Comment ?
- ⊗ Quels leviers avez-vous identifié ? Comment vous seront-ils utiles ?

## 4. COMMENT POUVONS-NOUS VOUS ACCOMPAGNER ?

Si vous souhaitez aller plus loin et vous engager dans une démarche QVT, nous pouvons nous rencontrer pour échanger sur vos enjeux ainsi que sur les points de vigilance et leviers d'action que vous avez repérés. Nous pourrions réfléchir ensemble aux modalités d'accompagnement les plus adaptées à vos besoins.

Il s'agira d'envisager le meilleur scénario pour votre organisation :

- ⊗ **D'une démarche QVT globale**  
Convaincus, la direction et les représentants du personnel souhaiteront dans ce cas intégrer la QVT au niveau stratégique.
- ⊗ **D'une démarche QVT pour accompagner un nouveau projet de changement**  
Il s'agira alors d'inventer une nouvelle manière de conduire le changement avec les équipes et en prenant en compte les impacts du changement sur la façon de travailler.
- ⊗ **D'une démarche QVT pour résoudre un ou des problèmes récurrents**  
Il s'agira alors d'inventer de nouvelles façons d'aborder ce problème en recherchant des solutions prenant en compte les enjeux pour chacun de bien vivre son travail et les enjeux de performance de l'entreprise.

## POUR NOUS CONTACTER

rendez-vous sur [auvergnerhonealpes.aract.fr](http://auvergnerhonealpes.aract.fr) - Rubrique contact

### Siège

14 rue Passet - 69007 Lyon  
Tél. : 04 37 65 49 70

### Délégation Auvergne

2 avenue Léonard de Vinci - 63000 Clermont Ferrand  
Tél. : 04 73 44 35 35

**L'Aract est soutenue par :**



Certains de nos projets sont cofinancés par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel « Emploi et Inclusion » 2014-2020