



Séminaire des DRH – Etablissements d'enseignement supérieur

Qualité de Vie au Travail (QVT)

Enjeux et Méthodes

YM Nalbandian

Qui sommes nous ?

2

- Etablissement public administratif
- Basé à Lyon et créé en 1973
- Sous la tutelle du ministère en charge du Travail



L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Mène des actions visant à **améliorer conjointement les conditions de travail et la performance des organisations**, et à faciliter **l'expression des salariés** sur les conditions de réalisation de leur travail.

Le réseau Anact-Aract

3

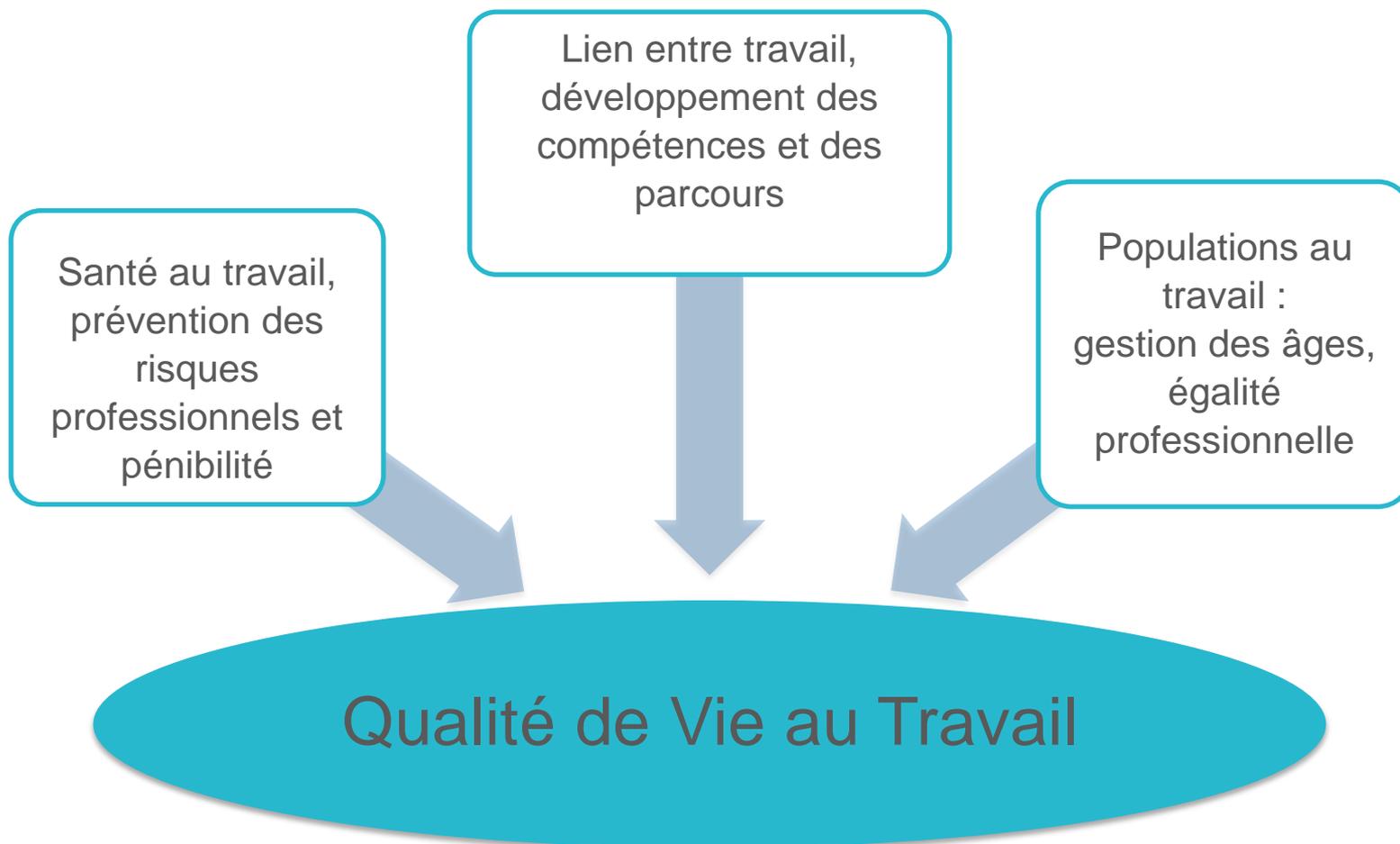
- Composé de l'Anact et des Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract)
- Les Aract sont des associations de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'Etat (Anact et Ministère du Travail), les régions et des ressources propres



Elles **contribuent aux missions de service public de l'Agence** au profit de l'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail

Nos principaux axes de travail

4



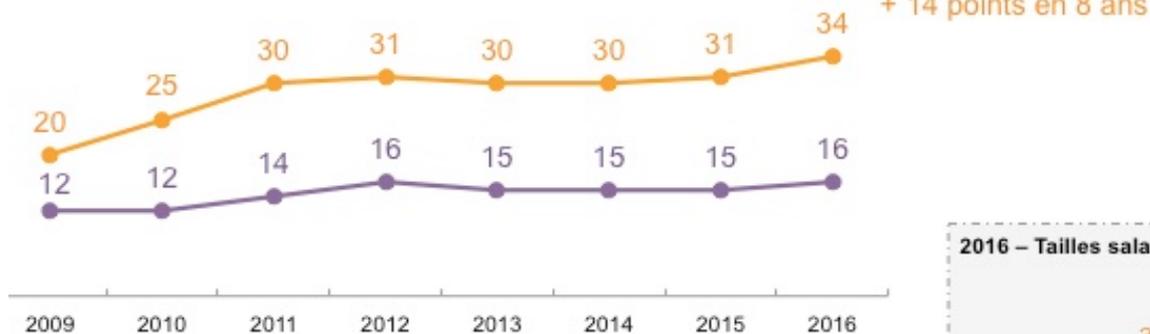
1
Contexte, enjeux et
définition

Pourquoi la QVT
aujourd'hui ?

- Difficultés économiques (impact sur les relations internes)
- Changements de direction (nouvelles modalités de travail)
- Changements d'organisation (fusions, regroupement de services, déménagement, nouvelles réglementations...)
- Introduction d'une nouvelle technologie (passage d'un poste de travail manuel à un poste automatisé...)
- Evolution de l'activité de l'entreprise
- Situations permanentes de surcharge de travail rendant l'entraide impossible ou la répartition de la charge inégale/inéquitable

L'ACCÉLÉRATION DU CHANGEMENT

Au cours des 12 derniers mois, avez-vous vécu personnellement un ou plusieurs des événements suivants ?



Une **restructuration** ou une **réorganisation** de votre service ou entreprise
 Un changement imposé de **poste** ou de **métier**

2016 – Tailles salariales

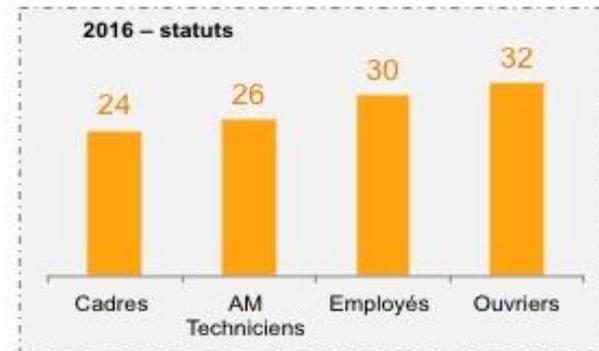


Source : Etude annuelle Santé et Bien-être des salariés, Malakoff Médéric
 - 3500 salariés représentatifs du secteur privé français, 2016

L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL CONTINUE A S'ÉRODER



Source : Etude annuelle Santé et Bien-être des salariés,
Malakoff Médéric
- 3500 salariés représentatifs du secteur privé français, 2016



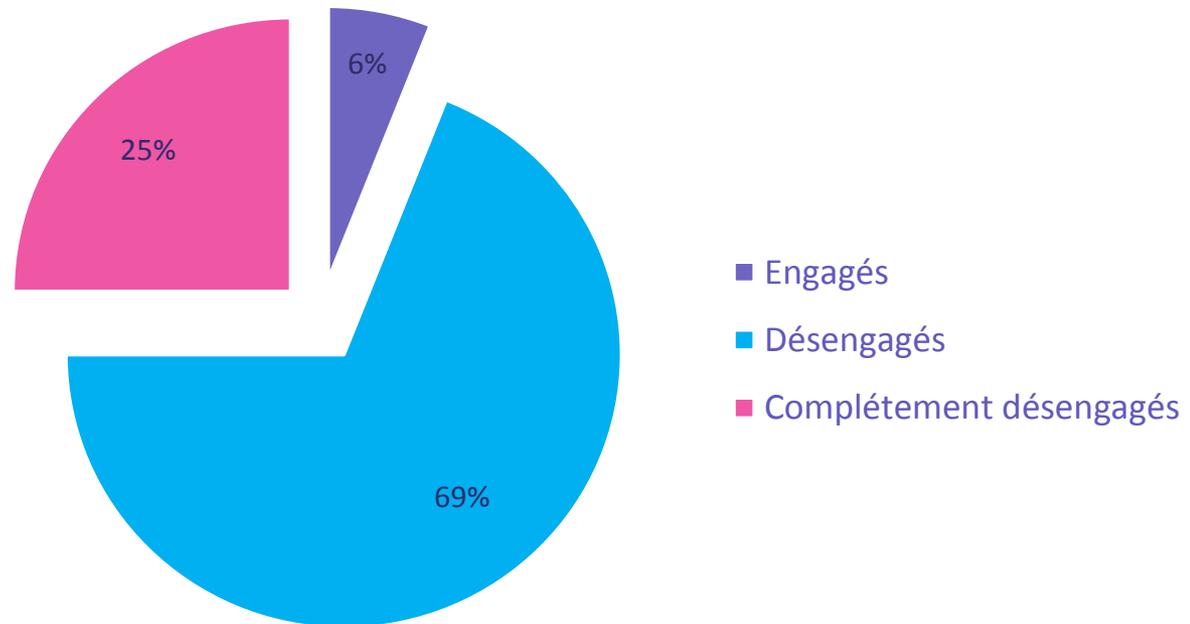
La question clé de l'engagement

9

230 000 salariés - 42 pays

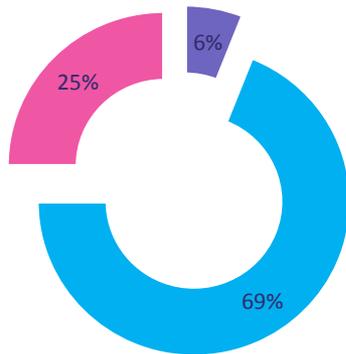
12 questions pour mesurer
l'engagement des salariés

Gallup France 2017



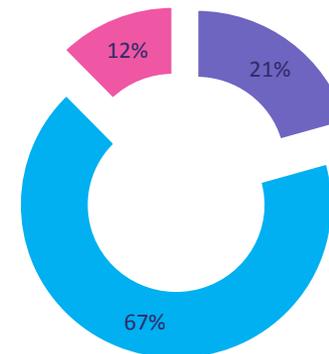
Comparatif Gallup France – GPS Engagement 15105 salariés (simulation référentiel Gallup)

Gallup France 2017



■ Engagés ■ Désengagés ■ Complètement désengagés

GPS - Engagement 2019

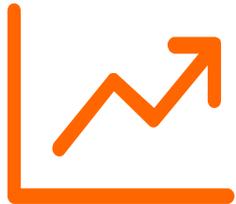


■ Engagés ■ Désengagés ■ Complètement désengagés



PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

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



PERFORMANCE ECONOMIQUE

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



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 qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises (...) »

ANI QVT EP du 19 juin 2013

- La **performance économique et sociale**, en lien avec les évolutions d'activité, d'organisation, de process, de produits et de services
- La **cohésion interne des équipes, du management** dans un contexte interne /externe qui engendre le désengagement, le retrait des salariés
- La **cohérence dans les négociations** administrées et les plans d'action, entre égalité professionnelle, pénibilité, GPEC, seniors ...
- **Le dialogue social, l'implication des partenaires sociaux** dans une approche intégratrice des différentes thématiques et la possibilité de déboucher sur un accord cadre ou un accord de méthode (enquête annuelle paritaire, groupes d'expression de salariés, plans d'action décentralisés...)

- Une demande sociale croissante des entreprises/organisations (direction et représentants de salariés)
 - Située dans des enjeux du travail, sociétaux, économiques...
- Inscrite dans des contextes différents et parfois liés
 - Projet global multi-sites, multi-activités
 - Réduction des dysfonctionnements
 - Accompagnement des projets de transformation sociale

Qualité de
Vie au Travail

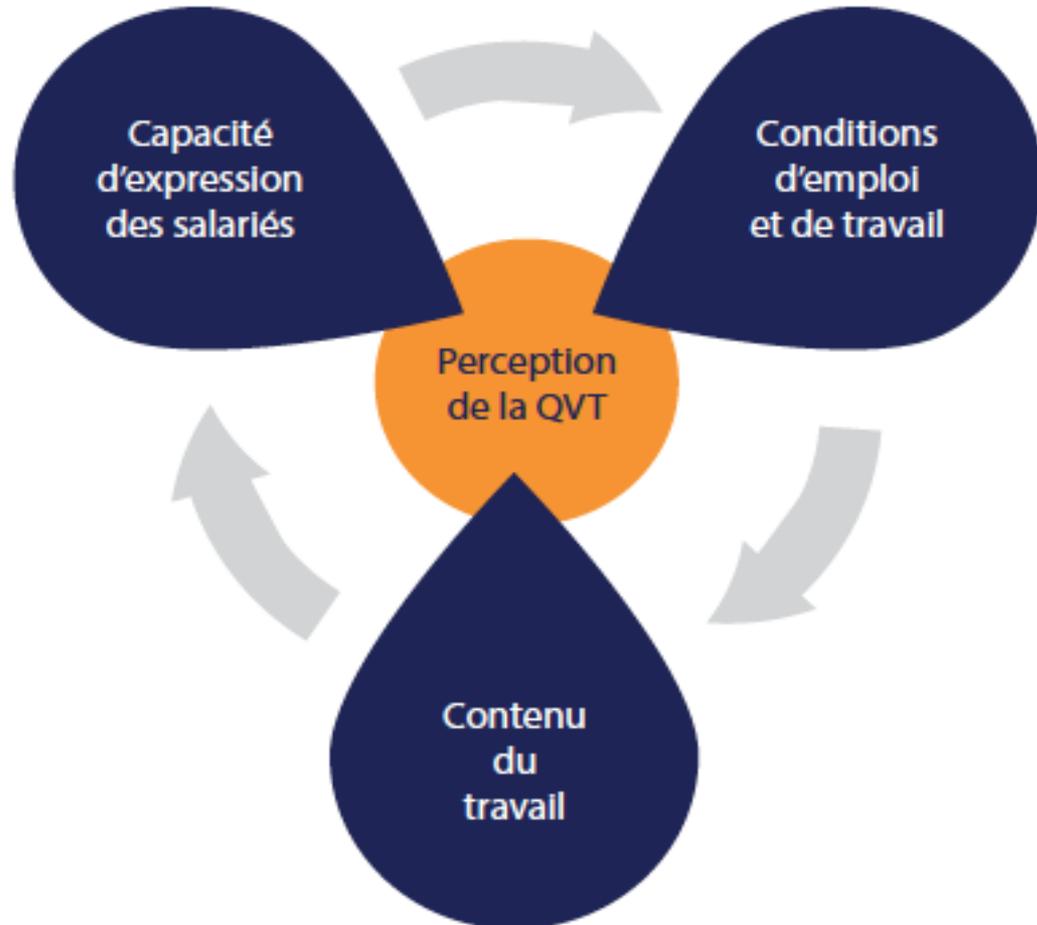
2

De quoi parle-t-on ?

- Met l'accent sur l'importance du **diagnostic partagé**
- Reconnaît l'importance des **expérimentations** locales
- Recherche de **nouvelles modalités d'expression au travail** → les Espaces de Discussion
- Organise l'évaluation de son impact → la place des **indicateurs**
- Réaffirme le **rôle du dialogue social**



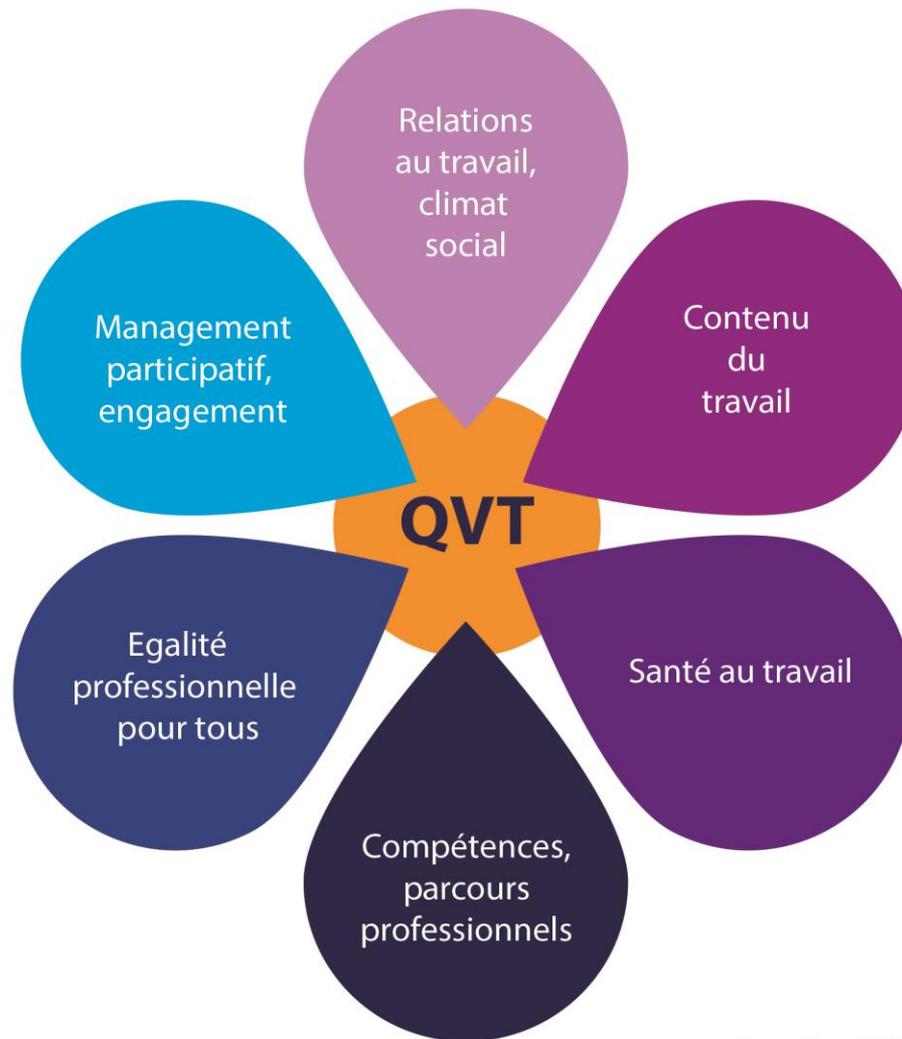
« Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur **capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui ci** déterminent la perception de la qualité de vie au travail ».



- L'engagement de tous
- L'information partagée au sein de l'entreprise
- Les relations de travail
- Les relations sociales
- Les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail
- L'environnement physique de travail
- Le contenu du travail
- La réalisation et le développement professionnel
- La conciliation entre vie professionnelle et vie privée
- L'égalité professionnelle



Les champs thématiques de la QVT



Source : Aract PACA
réseau Anact - Aract

➤ Un champ structurant : **Contenu du travail**

- Le point d'entrée pour faciliter l'expression des salariés

➤ Des champs thématiques : **Santé, Compétences, Egalité professionnelle**

- Des dimensions liées notamment à des obligations légales

➤ Des champs relationnels : **Management et Relations au travail**

- Souvent des sources de tensions exprimées par les salariés (l'incompréhension des objectifs et des projets de l'entreprise, les changements d'organisation mal expliqués.....)

L'ambition d'une démarche QVT : articuler ces différents champs

La démarche Qualité
de Vie au Travail

3

Comment ?

Une démarche à adapter à chaque situation

23

- « ... La qualité de vie au travail se construit en permanence...
... **Ses conditions de mise en œuvre peuvent varier selon les caractéristiques de l'entreprise** (sa taille, sa culture, la prégnance de ses contraintes, l'environnement dans lequel elle s'inscrit). »

Extrait de l'ANI QVT EP de juin 2013

Une démarche QVT en 4 phases

24

1. Concevoir et piloter
 - Comité de pilotage paritaire
 - Accord de méthode
2. Diagnostiquer
 - Diagnostic partagé
3. Expérimenter
 - Expérimentation des Espaces De Discussion
4. Pérenniser
 - Plans d'action QVT locaux
 - Accord de fond QVT

Une démarche QVT en 4 phases

25

Phase 1:

Co-construction
de la démarche

Constitution du comité de pilotage paritaire QVT

Séminaires de formation: Enjeux et méthode de la QVT

Négociation d'un accord de méthode

Phase 2:
Diagnostic
partagé

Diagnostic QVT : enquête GPS

Etat des lieux de l'existant : accords,
DUERP, indicateurs....

Restitution de GPS en comité de pilotage
Définition des priorités QVT

Phase 3:

Expression des
salariés

Espaces de discussion (EDD) sur priorités QVT

Restitution des travaux des groupes en comité de pilotage

Phase 4:

Plan d'action

Priorisation des actions QVT en comité de pilotage

Co-construction et déploiement du plan d'action
Négociation accord de fond QVT



Pilotage paritaire du projet

Chef de projet QVT

Modèle de référence QVT : ANI 2013, modèle Anact - Aract

Pilotage

Newsletter QVT

Accord de méthode QVT

Communication

Démarche QVT

Outils

Pages internet dédiées, centre ressources documentaires

Charte régionale QVT

Valorisation des initiatives (témoignages, capsules vidéos)

Baromètre social GPS : Priorités d'action

Accord de fond QVT

Plans d'action QVT locaux

Séminaire acteurs de la QVT : Enjeux et méthode

Actions

Expérimentation des EDD

Séminaire animateurs EDD

Formation encadrants

En résumé... Quelques recommandations

27

- › Construire une démarche qui prenne en compte les enjeux et les attentes de l'entreprise et des salariés
- › Favoriser une posture d'apprentissage collectif
- › Donner la primauté sur l'accord de méthode
- › Informer régulièrement les salariés sur l'avancée de la démarche
- › Et... être attentif à ce que la démarche produise des effets concrets d'amélioration de la performance et des conditions de travail

Pour en savoir plus

Aract Paca

EUROPARC de Pichaury - Bat. C1

1330, rue Guillibert de la Lauzière

13856 Aix en Provence cedex 3

Tél. : 04 42 90 30 20

Fax : 04 42 90 30 21

Quelques sites de référence :

- <http://www.anact.fr>
- <http://www.actmediterranee.fr>
- <http://www.inrs.fr>