



La QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Enjeux de bien être et de performances



■ SÉMINAIRE ■

Patricia GILLARDO - Ergonome et Psychologue du Travail

CONTEXTE ET ENJEUX DE LA QVT

Les enjeux de la QVT

Tenir compte du contexte d'aujourd'hui



- Trois types d'enjeux se dégagent :
 - Travail
 - Société
 - Marché /économique
- Et nous amènent à considérer aujourd'hui la Qualité de vie au travail

Enjeux du travail

- Les contraintes sur le rythme de travail ont évolué fortement
- Les marges de manœuvre diminuent
- Contexte de changements fréquents
- **L'engagement au travail faiblit**



Comparé au reste de l'UE, un salarié résidant en France a **1,6 fois de « chances » de ne pas être en mesure** de choisir ou de changer sa cadence ou sa vitesse de travail

Source : Eurofound 2010



Les normes de production ont **doublé en 35 ans**

Source : Dares-DGAFP-Drees-Insee, enquête Conditions de travail 2013

Enjeux du travail

Le désengagement : les conséquences pour l'entreprise

Absentéisme de courte durée

Peu d'initiative

Baisse de l'efficacité

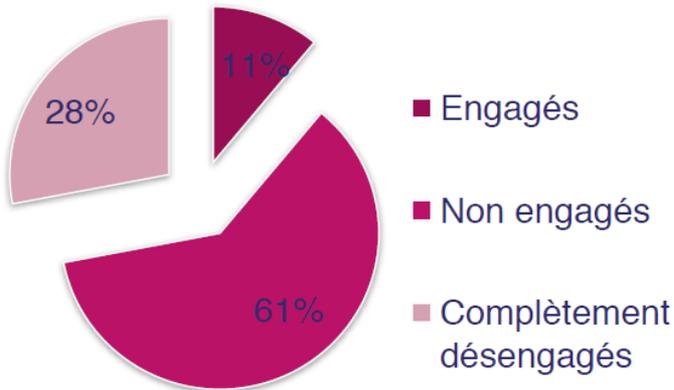
Turn over

Erreurs, retards

Stress, RPS

Baisse de la performance

Etude Gallup 2013 France



Enjeux de société



- 1 salarié sur 5 souffre d'une maladie chronique
- 14 % des salariés auront plus de 60 ans en 2030
- 1 famille sur 5 est monoparentale
- 1 salarié sur 3 a des difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle

Sources : OCDE, « Mesure Management Santé » 2012



40 ETP

C'est en moyenne ce que représentent chaque année les arrêts maladie dans une entreprise de 1000 salariés

CHIFFRES CLÉS de l'enquête Malekoff Médéric 2014

Enjeux de société

Prendre en compte les attentes des salariés



1. L'INTÉRÊT AU TRAVAIL
2. L'ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL
3. LA CONCILIATION VIE PRIVÉE – VIE PROFESSIONNELLE
4. L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE DE TRAVAIL
5. LA RECONNAISSANCE
6. LA QUALITÉ DES RELATIONS

*LES PRINCIPALES ATTENTES DES SALARIÉS – Source
Enquête SQVT ANACT 2013*

Enjeux du Marché

Perception de l'avenir professionnel et économique

Chefs d'entreprise

35% des TPE peuvent estimer leur chiffre d'affaires à **6 mois**



Salariés

36% des salariés ne sont pas confiants sur l'avenir de leur situation professionnelle



Sources : « Mesure Management Santé » 2012 / Amarak : « La santé des dirigeants » Novembre 2011 / SOCIOVISION / OpinionWay pour Malakoff Mederic

Combiner efficacité économique et sociale



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

***Performance = Compétences + Engagement des salariés
dans l'activité + Organisation du travail cohérente***

DEFINITION DE LA QVT ET REGLEMENTATION

DEFINITION DE la QVT ?

- Un ANI signé en juin 2013 qui définit la QVT-Egalité professionnelle :
- *« La QVT peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué »*
- *« 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. »*
- Un contexte législatif qui soutient ces définitions et cette notion : La loi Rebsamen et le Plan Santé Travail 3

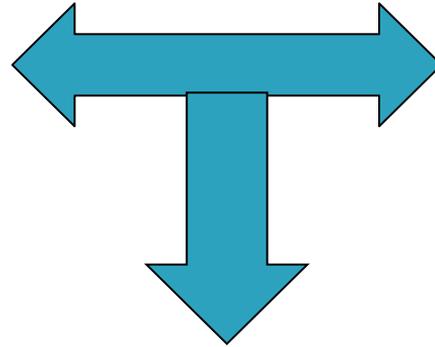
ORDRE PUBLIC Article L2242-3 modifié par LOI n°2018-217 du 29 mars 2018 - art. 2

- ▶ Les pénalités pour les entreprises > 50 salariés : une pénalité à la charge de l'employeur en l'absence d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à l'issue de la négociation ou, à défaut d'accord, par un plan d'action.
- ▶ Les modalités de suivi de la réalisation des objectifs et des mesures de l'accord et du plan d'action sont fixées par décret.
- ▶ ...sur au moins trois des domaines d'action pour les entreprises de moins de 300 salariés

Déterminants de la qualité de vie au travail

Capacité d'expression
et d'action

Conditions d'emploi
et de travail

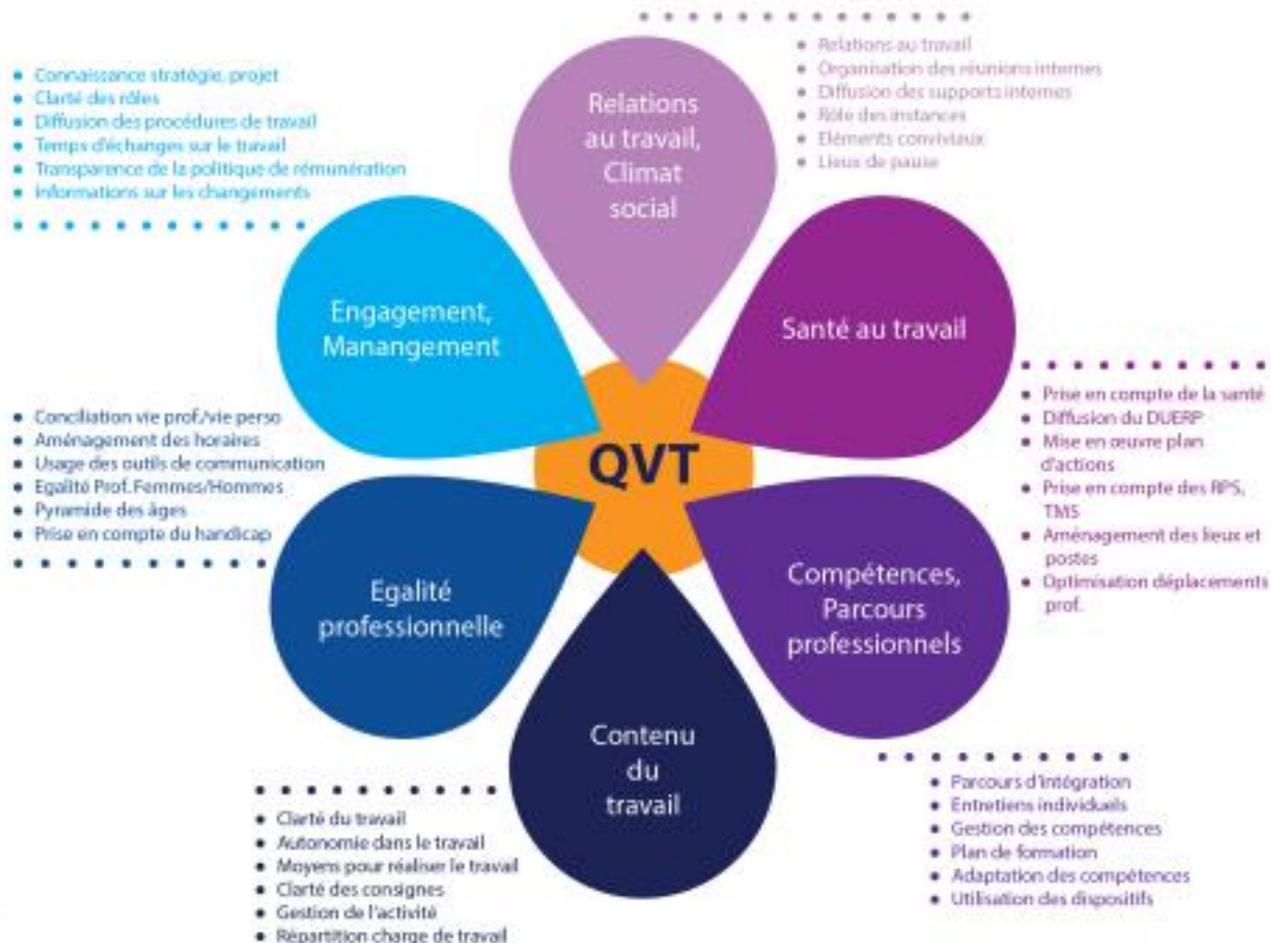


Contenu du travail

Perception de la qualité de vie au
travail

DEMARCHE QVT

Le diagnostic préalable : 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 :





OBJECTIFS

<p>Positionner le sujet au niveau stratégique</p> <p>Définir le cadre et le processus</p>	<p>Co-construire et partager le diagnostic</p> <p>Identifier les axes QVT prioritaires</p>	<p>Inscrire les objectifs QVT dans le fonctionnement de l'entreprise.</p> <p>Outiller les acteurs et les projets de l'entreprise</p>	<p>Assurer pérennité de l'action</p> <p>Appropriation innovations</p>
--	---	--	--

METHODES

<p>Conduite de projet paritaire</p> <p>Concertation</p> <p>Analyse des enjeux socio-économiques</p>	<p>Analyse du travail</p> <p>Enquête</p> <p>Rapport situation comparée enrichi</p>	<p>Co-conception des systèmes</p> <p>Espaces de discussion (jeu QVT)</p> <p>Articulation des temps</p> <p>Formation/action</p>	<p>Observatoire paritaire</p> <p>Analyse, capitalisation</p>
--	--	---	--

LIVRABLES

<p>Accord de méthode</p> <p>Cadre de la démarche</p>	<p>Diagnostic préalable</p> <p>Axes d'expérimentation</p>	<p>Bilan des actions</p> <p>Identification innovations</p>	<p>Accord intégré</p> <p>Baromètre QVT</p>
--	--	--	--

EVALUATION CONTINUE = APPRENTISSAGE



UN OUTIL QVT

LE JEU DE LA QVT pour structurer les Espaces De Discussions

Mise en place de groupes métiers

Mise en place des EDD de 2H environ entre 3 et 8 personnes

Jeu QVT : 1 plateau avec 4 positionnements des cartes possibles, 32 cartes, choix consensuel de positionnement après échanges sur le travail, recherche de solutions communes sur les améliorations à apporter à partir des situations problèmes identifiées

Aborder la QVT via les conditions de travail (jeu QVT) et être force de propositions à la Direction pour les améliorer



Etude de cas (coopérative 80 salariés)

- ▶ 5 groupes métiers (Production, Préparation des vins et labo, Expéditions, Administratifs, Commerciaux et caveau)
- ▶ Globalement, 2/3 de points qui sont satisfaisants au sein de l'entreprise (120 réponses vertes + 18 pas concernés) = 66% des réponses positives
- ▶ 1/3 de points (72 réponses en jaune) à améliorer

RESULTATS GLOBAUX QVT

- ▶ **Les points forts de la coopérative (80% OU 100% de satisfaction)**
 - Les infos sur l'entreprise, outils et supports de communication, choix de fournisseurs ou prestataires, fonctionnement des IRP
 - Le sens du travail, les valeurs professionnelles, procédures, consignes et niveau d'autonomie dans le travail, horaires de travail, organisation du temps de travail, Equipements de travail de type EPI
 - Relations hiérarchiques, relations clients usagers

AXES D'AMELIORATION QVT

CT PRODUCTION	CONSTATS	SUGGESTIONS
FONCTIONNEMENT IRP	3 IRP partis non remplacés	
SYSTEME DE REMUNERATION ET AVANTAGES SOCIAUX	Annualisation pas satisfaisante Compteur d'heures en négatif	Régulation des heures différentes si anticipation
ENTRETIENS INDIVIDUELS (Annuel, professionnels, évaluation...)	Source de déplacement de charge de travail et de tensions dans équipe : sentiment d'inégalité / démotivation : système de notation porté par CS Manque de temps et glissement sur encadrement par l'absence de DRH	Organiser les entretiens annuels selon l'application de la loi et pas seulement lors d'une requête Embauche d'un DRH
PROCEDURES ET MODES OPERATOIRES	Procédure claire mais chacun à sa façon de travailler (ex nettoyage)	Réguler le travail à partir remontée des infos terrain
OBJECTIFS A ATTEINDRE	Objectifs de production parfois pas réaliste (11000 BIB)	Réguler le travail à partir remontée des infos terrain
OUTILS ET MOYENS MIS A DISPOSITION POUR TRAVAILLER	Achat de machines sans consultation des salariés à leur poste de travail source d'inadaptations, suréquipements, manque de fonctionnalités prises en compte	Associer le conducteur de ligne aux choix techniques et modifications Commission achat ou modifications techniques qui associe le personnel
ENVIRONNEMENT PHYSIQUE DU POSTE (température, bruit...)	Manque d'isolation de l'atelier/ trop chaud/trop froid avec un impact sur les étiquettes, fonctionnement des machines, compresseur/variateur, arrêt machine, travail au ralenti /perte de vigilance et sur-habillage considéré comme dangereux + problème d'hygiène	Isolation thermique des locaux avec ouverture des trappes de désenfumage/ revoir pour une meilleure ventilation, climatisation de la zone de production, ventilation contrôlée et porte sectionnelle vers cartons/sas
ECHANGES SUR LES DYSFONCTIONNEMENTS DANS LE TRAVAIL	Manque d'échanges d'infos entre production, secrétariat, expédition et cave entraînant des ruptures de stocks et impacts /clients, pénalité de retard. Tensions entre expéditions et secrétariat Changements de production/attentes de camions, perte de temps et stress pour salariés	Anticiper la production en automne (période calme) pour éviter les pics de surcharge au printemps et en été En fonction des commandes régulières, anticipation de la production y compris sur BIB GNS rosé et rouge Lieu de stockage externe à envisager ou restriction de références pour gagner de la place

AXES D'AMÉLIORATION QVT

▶ 3 axes forts d'amélioration attendus

- Une vision globale du processus de production pour tous par une meilleure organisation et connaissance des contraintes de chacun
- Une meilleure régulation du travail au quotidien
 - échanges sur les dysfonctionnements dans le travail,
 - organisation de la polyvalence,
 - répartition de la charge de travail
 - recadrage, sanctions...
- Une structuration interne de l'entreprise qui corresponde aux évolutions de ces dernières années
 - Aspects DRH (organigramme, fiche de poste, fiche de missions, grille de rémunération, statut, clarification de responsabilités)
 - Aspects matériels (équipement informatique et procédés de travail numériques, locaux, nuisances particulières au poste de travail)

Ce qu'il faut retenir de la QVT

- ▶ L'usage du concept QVT permet de **faire émerger la dimension positive et constructive du travail**
- ▶ l'opportunité de passer de la gestion des risques à une **refonte des modes d'organisation et de management**
- ▶ Implique **la participation de tous** : IRP, préventeurs, services de santé au travail mais également des salariés, des managers, des équipes de direction.
- ▶ à travers **la mise en place d'espaces de discussion**, des « *lieux de prise en charge collective des tensions provoquées par la montée des contraintes dans les organisations* »
- ▶ **Ce qui favorise la régulation, la production de règles collectives**

(ANACT, 2013)

Contexte qui impacte la QVT

- 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
 - Nouveaux produits, services, process ...
 - Adéquation nouveaux objectifs et capacités des salariés
 - Appauvrissement du contenu du poste / enrichissement trop important
- Situations permanentes de surcharge de travail (entraide impossible ; répartition de la charge de travail inégale...) : les salariés perdent le sens du travail ; des conflits entre collègues émergent

**VOS QUESTIONS ?
VOS COMMENTAIRES ?**

MERCI DE VOTRE ATTENTION

La boîte à outils

En appui à votre démarche QVT, vous pouvez retrouver des outils facilitant sa mise en place:

- Des informations et sensibilisations
- Des kits et outils
- Des guides
- Des vidéos et motions design
- Des webinaires
- Des jeux
- Des formations du réseau Anact – Aract
- Des mobile learning et e-learning

Disponibles sur le site de l'Aract Paca:

<http://www.actmediterranee.fr/boiteaoutilscharteqvt/>

La Charte Qualité de Vie au Travail®

- Charte Qualité de Vie au Travail
- Comment Adhérer ?
- Les partenaires
- Boîte à outils
- Ils en parlent !

Boîtes à outils

Informations et sensibilisations

- [Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013](#)
- [Dossier QVT Anact](#)
- [Baromètre Régional](#)

Parutions

- [10 questions sur l'Anact](#)
- [Agir sur la QVT \(Anact\)](#)
- [Travail et Changement n°366, 347 et 325 \(Anact\)](#)
- [La revue des conditions de travail n°4 et 3 \(Anact\)](#)

Guides

- [Agir sur les conditions de travail : "QVT et Egalité Professionnelle" dans le secteur de l'économie sociale et solidaire](#)
- [Agir sur les conditions de travail : "QVT et Egalité Professionnelle" dans la filière éco-entreprises](#)
- [Agir sur les conditions de travail : "QVT Une démarche participative pour une expérience globale"](#)
- [La démarche QVT dans les Etablissements de santé](#)
- [La qualité de vie au travail : un outil de performance pour les boulangeries et les Pâtisseries](#)

Kits et outils

- [Un Engagement type](#)
- [Une Trame d'accord de méthode](#)
- [Les outils de diagnostic GPS et QVT ->](#)

- [Kit "Mettre en place des espaces de discussion"](#)
- [Kit "Pour réaliser son diagnostic Egalité professionnelle"](#)
- [Les outils du réseau/ partenariat HAS Qualité de vie au travail](#)

Vidéos et Motions design

- [Les Ateliers Qualité de Vie au Travail/Egalité Professionnelle CFDT en PACA](#)
- [Les Ateliers Qualité de Vie au Travail UPR en PACA](#)
- [Les Ateliers Qualité de Vie au Travail et Numérique ADMR en PACA](#)
- [Les Ateliers Qualité de Vie au Travail et Numérique CPME en PACA](#)
- [Pourquoi mettre en place une démarche Qualité de Vie au Travail, témoignage de La Fromagerie de la Durance](#)
- [Pourquoi mettre en place une démarche Qualité de Vie au Travail, témoignage du Camping de Port de la Durance](#)

Qualité de Vie au Travail en Provence Alpes Côte d'Azur®

