



10

QUESTIONS SUR...

# La Qualité de vie au travail

# DIX QUESTIONS SUR QVT

L'intérêt pour la Qualité de Vie au Travail (QVT) en France, qu'on perçoit dans l'émergence d'observatoires et d'enquêtes sur le sujet, dans les négociations en cours dans les entreprises, dans l'offre de conseil et dans certains dispositifs législatifs, prend sa source dans un ensemble de facteurs qui présentent autant de risques que d'opportunités. Ces risques ont trait à un « rabatement » de la QVT à une vague notion de bien-être au travail, de « confort », qui serait atteint par l'intermédiaire de dispositifs favorisant l'adéquation entre les attentes individuelles et les programmes RH de « promotion de la santé ». Les opportunités renvoient au développement du potentiel d'efficacité au travail, d'innovation organisationnelle et au renforcement de la prévention primaire dans l'entreprise.

## **Préambule de l'ANI QVT de juin 2013**

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, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques.

La QVT est une façon de réinvestir la question du travail et de ses transformations dans un contexte où les enjeux de l'emploi pourraient la faire oublier.

La Qualité de vie au travail est une démarche ambitieuse qui ne s'improvise pas. Pour la réaliser, les entreprises peuvent s'appuyer sur deux registres d'action.

Celui du dialogue social : l'ANI suggère ainsi de renforcer la cohérence des négociations avec la proposition d'un accord unique qui permettrait de regrouper plusieurs thématiques, plutôt qu'une série de négociations annuelles obligatoires. Cette possibilité est reprise dans la loi relative au dialogue social et à l'emploi de juillet 2015 qui propose aussi de nouveaux outils pour le dialogue social.

Celui du dialogue professionnel : formation des managers et des IRP aux questions du travail, création d'espaces de discussion sur le travail, usage d'indicateurs économiques et sociaux, diagnostic partagé et expérimentations renvoient bien à ce registre particulier.

Cette publication vise à outiller ces deux registres d'action. L'hypothèse est que l'accord entre les acteurs sur le travail, ses enjeux et les choix d'organisation sera plus facile à construire en renforçant à la fois le dialogue professionnel et le dialogue social.

# SOMMAIRE

- 1 De quoi s'agit-il ? 2
- 2 Quelle démarche mettre en œuvre ? 3
- 3 Pour répondre à quels enjeux ? 4
- 4 Comment lancer la démarche ? 6
- 5 Avec qui agir ? 7
- 6 Comment réaliser le diagnostic ? 8
- 7 Quels indicateurs utiliser ? 9
- 8 Comment expérimenter un projet ? 10
- 9 Comment évaluer l'organisation du travail ? 11
- 10 Comment pérenniser la démarche ? 13

## Annexes

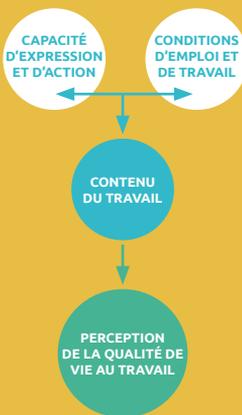
### » Fiches outils

- Fiche-outil pour analyser les enjeux 13
- Fiche-repère sur la loi Rebsamen 14
- Fiche-outil pour définir un Accord de méthode 16

L'engagement dans le travail et l'entreprise est à la source des gains de performance et de l'innovation. Cet engagement dépend de plusieurs conditions : contenu du travail, opportunités de développement professionnel, qualité du management... de la satisfaction des clients ou usagers... ainsi que d'un bon fonctionnement de l'entreprise. Concevoir de telles conditions de manière pérenne suppose de les inscrire à l'agenda stratégique et dans les projets techniques, sociaux et organisationnels de l'entreprise.

### 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 (ANI, juin 2013).



### LES CONDITIONS

- Environnement de travail (physique, technique, organisationnel...).
- Conditions d'emploi (formation, carrière, égalité, parcours professionnel...).
- Conditions de vie extraprofessionnelles en relation avec le travail (temps de transport, problèmes de santé...).

### LA CAPACITÉ À S'EXPRIMER ET À AGIR

- Participatif (groupe de résolution de problèmes, débats sur le travail...).
- Partenariat social (concertation, dialogue social...).
- Soutien managérial (clarté des objectifs, reconnaissance...).
- Soutien des collectifs (solidarité métier, travail en équipe, échanges sur les pratiques...).

### LE CONTENU DU TRAVAIL

- **Autonomie au travail** : pouvoir d'agir sur des éléments de la tâche (rythme, procédure, choix des moyens, accès aux ressources, outils...) et de les combiner de manière variée et adaptée à la situation de sorte à procurer un sentiment de maîtrise.
- **Valeur du travail** : le sens du travail ou sa valeur est d'abord perçu par autrui (client, bénéficiaire, hiérarchie, pair...) et renvoie au sentiment d'utilité.
- **Travail apprenant** : il renvoie à la possibilité de mobiliser dans son exercice professionnel un ensemble de compétences (relationnelles, émotionnelles, physiques, cognitives...). Un travail apprenant rend le travail intéressant.
- **Travail complet** : réaliser une tâche complète non seulement au plan organisationnel (maîtrise d'un processus ou d'une séquence de processus), mais aussi pouvoir évaluer les effets de mon activité en regard des résultats que j'en attends, et pouvoir réduire l'écart entre les deux. Et donc de « piloter » ma performance (sentiment de responsabilité).

**Exemple** : les différentes fédérations intervenant dans le champ des établissements de santé se sont investies dans la promotion de la qualité de vie au travail à travers notamment la valorisation de l'expérience des établissements qui développent des démarches QVT organisées et structurantes, associant l'ensemble des partenaires (les directions, l'encadrement, les personnels et leurs représentants).

**L'objectif d'une démarche QVT est de « penser le contenu du travail » lors des phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des projets techniques ou organisationnels.**

# Quelle démarche mettre en œuvre ?

2

## UNE DÉMARCHE EN 4 ÉTAPES

	CONCEVOIR LA DÉMARCHE	POSER LE DIAGNOSTIC	EXPÉRIMENTER	PÉRENNISER
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positionner le sujet au niveau stratégique</li> <li>Définir le cadre et le processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partager le diagnostic</li> <li>Identifier les problématiques QVT prioritaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inscrire les objectifs QVT dans le fonctionnement de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir les modalités de suivi</li> <li>Appropriation des innovations</li> </ul>
MÉTODES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduite de projet paritaire</li> <li>Analyse des enjeux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse du travail</li> <li>Enquête</li> <li>Rapport situation comparée enrichi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espaces de discussion</li> <li>Outiller les acteurs et les projets de l'entreprise</li> <li>Formation/action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse, capitalisation</li> <li>Baromètre QVT</li> </ul>
LIVRABLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accord de méthode</li> <li>Cadre de la démarche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Axes d'expérimentations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan des actions</li> <li>Identification des innovations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accord intégré</li> </ul>

ÉVALUATION CONTINUE = APPRENTISSAGE

**La démarche QVT suppose de distinguer les objectifs et de proposer des modalités d'action et des outils mobilisables pour chacune des étapes de l'action.**

Cette démarche est adaptable à chaque situation : les objectifs, les méthodes et la nature des livrables sont à concevoir en fonction du contexte de l'entreprise. L'ANI met l'accent sur le fait qu'une démarche QVT réussie s'appuie sur une approche systémique, c'est-à-dire globale, des situations. Ce qui suppose non pas de tout englober mais plutôt de mettre en relation les éléments pertinents. La vision systémique ne couvre pas tout : elle oriente le regard vers les enjeux forts et les relations entre les facteurs-clés. Par exemple, lors de la mise en place d'un projet Lean, il convient de mettre en relation la méthode Lean avec les gains de performance attendus, la charge de travail, la construction des compétences et le travail des collectifs. Mettre en place une démarche ISO a généralement des effets sur l'autonomie au travail (la procédure peut la réduire ou au contraire la soutenir), le travail collectif (pour les échanges d'informations entre services) et sur les compétences (pour faire les diagnostics qualité) ; ce sont donc ces éléments qui seront mis en relation.

L'ambition de la démarche QVT vise par conséquent la recherche de solutions pragmatiques pertinentes. Éviter le « tout est dans tout » et éviter de fixer a priori des normes de bon fonctionnement, tant dans la définition des problèmes que dans la recherche de solutions : c'est à travers la pratique et l'expérimentation que l'on trouvera des réponses adaptées.

Si on jette un œil sur les démarches QVT des entreprises sur les deux dernières années, on peut distinguer la volonté de traiter trois types d'enjeux :

- **Les enjeux du travail** renvoient à des questions comme l'autonomie, la nature de l'activité, l'intérêt et le sens accordé au travail, la capacité à s'exprimer et le droit à l'erreur, le sentiment d'être utile et efficace. Les effets recherchés s'inscrivent dans le registre du management, du dialogue professionnel, du développement de l'initiative et de la capacité d'agir, de l'innovation sociale et organisationnelle. Ces questions ont directement à voir avec la santé au travail et la qualité de l'engagement.
- **Les enjeux sociétaux** renvoient aux caractéristiques des populations au travail (âge, handicap, genre, situation familiale, éloignement du lieu de travail, pratiques religieuses, etc.) et à des incitations à négocier certains sujets (seniors, handicap, maintien dans l'emploi, égalité professionnelle, diversité). Agir sur ces questions – via la conciliation des temps, le télétravail, la création de crèches, l'accès facilité à des transports collectifs, le soutien au retour à l'emploi, une charte de la diversité, etc. – renforce le sentiment d'équité et la loyauté à l'entreprise, facilite le recrutement, donne un sentiment de cohésion et favorise le maintien dans l'emploi.
- **Les enjeux du marché** renvoient aux exigences des clients et des donneurs d'ordres, à la concurrence et aux évolutions des technologies. Elles poussent à innover au plan des produits ou des prestations, des processus de production et des organisations. Ces innovations incitent à agir au plan de la mobilité professionnelle et de la formation des salariés, de l'adaptation des postes de travail, etc. Ce qui permet de réduire le stress face au changement, de permettre le développement professionnel, de procurer un sentiment de sécurité quant à l'avenir professionnel.

Articuler les trois catégories d'enjeux : les aspects sociétaux sont aussi importants que les aspects du marché ou que ceux du travail. De même, une stratégie ambitieuse ne signifie pas l'exhaustivité dans l'action. Il ne s'agit pas de régler tous les problèmes à la fois, mais plutôt d'opter pour la cohérence dans l'action. Le pragmatisme est à l'honneur ici.

## MOTEUR TRAVAIL

<b>Ce qui est en jeu...</b>	Autonomie, responsabilisation, engagement, dialogue professionnel...
<b>Ce qui est fait...</b>	Espaces de discussion, observatoire QVT, accord unique...
<b>Ce qui est mobilisé...</b>	Expérimentation, évaluation participative, formation-action...
<b>Ce qui est attendu...</b>	Capacité d'agir, innovation, travail bien fait, transformation des organisations...

### MOTEUR SOCIÉTAL

### MOTEUR MARCHÉ

<b>Ce qui est en jeu...</b>	Diversité, égalité professionnelle, seniors, conciliation...	Nouveaux process, innovation produit ou prestation, réduction des coûts...
<b>Ce qui est fait...</b>	Crèches, programme retour à l'emploi, télétravail...	Réorganisation, lean, progiciel, démarche qualité...
<b>Ce qui est mobilisé...</b>	Diagnostic, enquête, RH...	Conduite du changement, communication, formation...
<b>Ce qui est attendu...</b>	« Bien-être », sentiment d'équité, sentiment d'inclusion, cohésion...	Adaptation au changement, développement prof., moins de stress, soutien à la mobilité...

La première étape est celle au cours de laquelle les acteurs s'emploient à objectiver les principaux enjeux pour l'entreprise, à structurer la démarche, à définir le processus d'action, à identifier les livrables attendus et à construire le système d'acteurs qui permettra de porter la démarche. Cette première étape peut aboutir à l'accord de méthode – a minima à un plan d'action validé par les acteurs sociaux – qui formalisera et sécurisera les étapes suivantes du processus.

L'identification des enjeux ne consiste pas à faire la liste des dysfonctionnements, ni à établir un cahier de revendications, ni même à fixer précisément les points à améliorer. Il importe plutôt à ce stade de se projeter dans l'avenir – sans occulter les problèmes actuels – pour identifier les axes sur lesquels a priori on souhaiterait progresser. Comment la stratégie de l'entreprise va-t-elle évoluer? Quels sont les projets techniques et organisationnels (développement du numérique, nouveau produit, fusion d'unités, déménagement d'un site) qui se dessinent pour demain ? En ayant en tête que « les conditions de travail d'aujourd'hui sont les résultats des projets d'hier, et que les projets d'aujourd'hui détermineront les conditions de travail de demain ». De même qu'il importe d'identifier ce qui fait sens et efficacité dans le travail (autonomie, initiative, travail en équipe, relation client, innovation, maîtrise des processus...) et ce que sont les enjeux sociétaux pour l'entreprise et fixer un ou des axes de progrès.

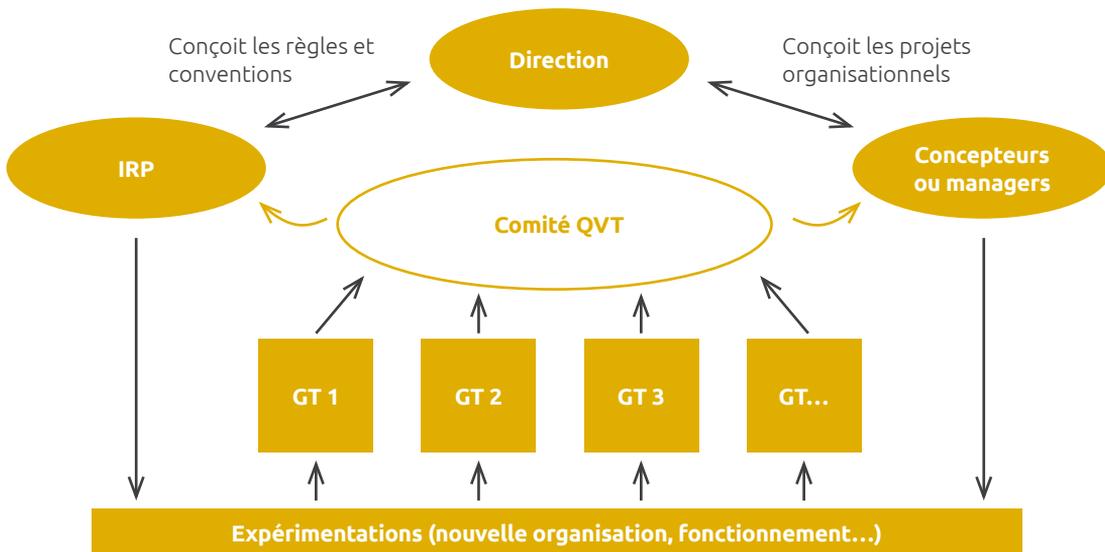
Il importe de concevoir, dès la phase de cadrage, le système d'action qui portera les différentes étapes de la démarche.

Les phases de concertation sur les enjeux et finalités de la démarche QVT et sur la conception du système d'action permettront de négocier un accord de méthode. Cet accord précisera, avec une certaine ouverture ou souplesse, les modalités du diagnostic et des expérimentations ainsi que les caractéristiques du plan d'action.

Scénario de l'étape de cadrage		
Phase	Modalités	Temps
Sensibilisation	Discussion ouverte sur ce que recouvre la QVT pour les différents acteurs de l'entreprise Présentation de démarches conduites par d'autres entreprises	1 jour
Identification des enjeux travail pour l'entreprise	Discussion de ce qui fait enjeu travail pour cette entreprise : autonomie, responsabilité, qualité du management...	½ jour
Identification des enjeux sociétaux pour l'entreprise	Discussion autour des enjeux sociétaux pour cette entreprise : égalité, diversité, environnement...	½ jour
Identification des enjeux de marché pour l'entreprise	Discussion autour des enjeux marché pour cette entreprise : projets d'investissement futurs, réorganisation, nouvelle approche client...	½ jour
Conception du système d'action	Identification des acteurs, rôles et responsabilités dans la démarche QVT	½ jour
Projet d'accord de méthode ou plan d'action	Intégration et articulation des enjeux identifiés dans un document	½ jour
Négociation de l'accord de méthode ou avis sur le plan d'action	Ajustements et validation de l'accord ou du cadrage stratégique	½ jour
<b>Total :</b>		<b>+ ou - 4 jours</b>

La QVT implique de concevoir un nouveau système d'action qui permettra de débattre de ce qui structure l'efficacité et l'efficience, de ce qui favorise ou menace la « santé », etc. dans le travail. Ce qui suppose de mobiliser différents critères liés à l'économique, aux compétences, à la technique, au management, aux projets... Et donc, de faire porter la démarche QVT par l'ensemble des acteurs concernés et non seulement par ceux qui traitent habituellement du « social » dans l'entreprise. Non pas pour affaiblir les « instances », mais pour renforcer l'effectivité des règles qu'elles conçoivent et en leur donnant un rôle plus actif que celui dans lequel elles sont souvent cantonnées. Sans un tel système la démarche risque d'être vouée à l'échec. Il y a donc là aussi un saut important à effectuer : renouveler le système des acteurs qui habituellement s'occupe du « social » pour impliquer les acteurs managériaux, techniques et stratégiques.

On peut donc mettre en place un comité QVT dont la composition doit porter une triple légitimité : 1) sociale (pour s'adresser aux IRP) ; 2) technique (pour s'adresser aux concepteurs) ; 3) politique (pour s'adresser à la direction). Il peut être composé de représentants de la direction, d'élus et de responsables métiers (production, marketing, bureau des méthodes, DSI...). Il ne s'agit donc pas simplement de nommer un référent QVT, mais bien de concevoir une nouvelle configuration d'acteurs. Un tel système permettra de renforcer la qualité de la décision et d'assurer l'engagement dans l'action. Ce système d'action peut être conçu sur la base du schéma suivant.



Concrètement, il importe de prévoir que les expérimentations (ex : mise en place du lean, du télétravail, etc.) soient réalisées au plus près du terrain et que ses résultats soient évalués par des groupes de salariés (GT) et communiqués non seulement aux IRP et la DRH, mais aussi aux « chefs de projets » ou à la technostructure (bureau des méthodes, direction des systèmes informatiques, direction des achats, finance...), c'est-à-dire à ceux qui conçoivent les dispositifs gestionnaires et techniques. Dispositifs expérimentés et évalués par ceux qui les utilisent et les investissent au quotidien.

Le diagnostic peut emprunter des chemins différents d'une entreprise à l'autre et le périmètre du diagnostic doit être un objet de débat au sein du système d'acteurs. Dans certains cas, une expertise CHSCT peut faire office de diagnostic, ou de matériaux mis au pot, avant d'enclencher des expérimentations. Dans d'autres cas, on fait l'inventaire des pratiques (RH, prévention...) ou plans d'actions antérieurs pour tenter de mesurer leurs effets. Ailleurs, on va regarder les indicateurs qui paraissent pertinents (absentéisme, satisfaction, motivation, stress...) pour tenter de « saisir » un problème ou ses causes. On peut caractériser les différentes modalités (qui peuvent se combiner) de diagnostic comme suit :

Modalités et caractéristiques du diagnostic			
Modalités	Matériaux	Usages et avantages	Difficultés et limites
Analyse de documents	Rapports CHSCT, base de données économiques et sociales...	Données accessibles Peu coûteux	Faible cohérence des données
Enquête ou questionnaire	Perception des salariés (satisfaction, attentes, stress...)	Expression directe de tous les salariés	Interprétation des résultats
Expertise CHSCT, diagnostic d'un consultant...	Analyses de l'expert, résultats d'entretiens, observations du travail	Objectivité de l'analyse Propose des axes pour l'action	Appropriation des analyses Dépendance face à l'expert externe
Évaluation des accords collectifs et des actions de prévention	Dispositifs conventionnels, plans d'action antérieurs...	Informations accessibles Utile aux négociateurs	Difficultés à évaluer les effets Limité aux pratiques conventionnelles et RH
Inventaire des bonnes pratiques	Pratiques managériales, usages du mail, animation des réunions...	Information, diffusion sur la base de l'exemplarité	Parfois superficiel, ne touche pas l'organisation du travail

Le diagnostic s'appuie sur une analyse des données et informations pour permettre :

- De se projeter dans la durée (tendances...).
- De dépassionner les débats en mobilisant des informations objectives.
- De faire évoluer les représentations des différents acteurs.
- De nourrir le dialogue social et de renforcer la qualité des échanges.
- D'engager des expérimentations sur des champs variés : ergonomie, organisation de la production, management, politique de recrutement, etc.

Il est possible, comme le propose l'ANI QVT, de s'appuyer sur différents types d'indicateurs existants ou à construire : **indicateurs de santé** (taux de maladies professionnelles, inaptitudes, accidents...) ; **indicateurs de perception** (satisfaction, sentiment d'équité, attentes...) ; **indicateurs de fonctionnement** (absentéisme, taux de non qualité...). Ces trois types d'indicateurs peuvent évidemment être combinés par les entreprises.

La plupart des entreprises, pourtant sensibles aux outils de mesure et d'évaluation quantitatifs, n'ont qu'une connaissance partielle et limitée de leurs caractéristiques sociales et leur situation démographique en particulier. L'usage courant de la moyenne comme indicateur est par exemple insuffisant et peu informatif sur la distribution des âges des salariés et les enjeux posés par le vieillissement des salariés dans les différents services. Sans entrer dans des traitements de données complexes et très élaborés, la construction et l'interprétation de représentation graphiques simples, comme la pyramide ou l'histogramme des âges par services ou secteurs, permettent d'enrichir les diagnostics et de faire évoluer le regard des acteurs sur les enjeux liés à l'évolution des populations de l'entreprise (déséquilibres hommes/femmes ou juniors/seniors ; répartition différenciée des âges dans les différentes unités opérationnelles ; attractivité de l'emploi ; etc.).

## LA MÉTHODE D'ANALYSE COMPTE 5 ÉTAPES

1

Description démographique de l'entreprise  
*Structures des âges, ancienneté et sexe*

2

Répartition dans les différentes activités  
*Qui travaille où ?*

3

Analyse des conditions d'emploi  
*Qui travaille comment ?*

4

Analyse des contraintes et de la santé  
*Qui est exposé à quoi ?*

5

Analyse des parcours  
*Qui évolue comment ?*

## 8

# Comment expérimenter un projet ?

L'expérimentation est au cœur de la démarche Qualité de vie au travail au nom du principe suivant : Les projets de transformation d'aujourd'hui sont les conditions de travail de demain. Nous sommes donc dans une perspective de prévention primaire : ce sont ces projets techniques et organisationnels qui sont l'objet de l'expérimentation.

	Caractéristiques de l'expérimentation
<b>Le but</b>	Explorer une nouvelle manière de travailler, un nouveau fonctionnement qui intègrent performance et conditions d'emploi et de travail.
<b>Comment</b>	Non pas avec une réponse toute faite ou théorique, mais en cherchant ensemble par la pratique ou l'expérience.
<b>Les objectifs</b>	Rendre visibles pour les acteurs les effets de la nouvelle organisation ou du nouveau fonctionnement. Proposer des voies d'amélioration.
<b>Le périmètre</b>	L'expérimentation s'applique au sein d'une unité, sur un projet particulier et pas nécessairement sur toute l'entreprise. Ce qu'on expérimente, c'est une nouvelle organisation, un nouveau fonctionnement (Lean, progiciel, télétravail, nouvel horaire, approche client..).
<b>Le choix des projets</b>	Le choix du périmètre ou des unités peut se faire selon différentes voies : - comité paritaire qui décide du périmètre de l'expérimentation ; - « Appel à projets » où les managers (et/ou les équipes) sont invités à proposer un projet expérimental ; - Élaboration de critères de choix : conditions de faisabilité, durée, coût...
<b>Analyse</b>	Il s'agit d'exploiter les expérimentations mises en place en mettant en évidence les résultats obtenus. Ils sont parfois visibles par la seule observation (ça fonctionne ou non). C'est parfois par l'analyse des mesures effectuées qu'il est possible de mettre en évidence les résultats. Des outils peuvent faciliter la tâche : des graphiques peuvent permettre de mettre en évidence des variations, des photos permettent de visualiser des progressions au cours du temps...
<b>Évaluation</b>	Les résultats de l'expérimentation sont à analyser et évaluer pour vérifier si les objectifs visés (ex : le nouveau progiciel renforce l'efficacité et l'autonomie) au départ sont atteints ou non par l'expérience, et pour quelles raisons.
<b>Conclusions</b>	Aboutissement de l'expérimentation, elles confirment ou non l'atteinte des objectifs, apportent des propositions de modification du fonctionnement ou un infléchissement du projet ou des idées pour la réussite du déploiement.
<b>Une culture pérenne</b>	L'idée est d'instiller la culture de l'expérimentation dans l'entreprise. Que pour chaque nouveau projet, on « pense QVT ».

# Comment évaluer l'organisation du travail?

9

Le suivi, ou l'évaluation, d'une expérimentation est réalisé par un groupe technique ou groupe de travail dont les critères de composition sont définis paritairement. Juger de la valeur des dispositifs gestionnaires ou organisationnels demande une animation rigoureuse de l'exercice. Il faut éviter les jugements à l'emporte pièce et trop généraux. De même, il ne s'agit pas de se limiter à la critique mais, sur la base des analyses des projets techniques et organisationnels en phase amont ou pilote, proposer de nouveaux fonctionnements. Les salariés impliqués sont donc ici fortement responsabilisés.

Étapes	
<b>Choix du projet à évaluer</b>	Le comité QVT a choisi le projet (lean, télétravail, réorganisation) à soumettre à l'évaluation d'un groupe de salariés.
<b>Choix du moment de l'évaluation</b>	En phase amont du projet (conception), le groupe de salariés travaille sur le mode de l'anticipation et de la simulation du travail futur. En phase pilote, le groupe de travail peut observer le nouveau fonctionnement. En continu, le projet est évalué lors de ses différentes phases (amont, pilote, déploiement).
<b>Composition du groupe</b>	Un groupe mixte composé de salariés concernés par le projet, des préventeurs, des managers et un responsable opérationnel du projet expérimenté. Entre 6-12 personnes. Il est souhaitable d'avoir une co-animation : par exemple un RH (pour l'aspect méthode) et un pilote opérationnel (aspect technique du projet d'organisation).
<b>Conception du référentiel d'évaluation</b>	Les critères sont définis par le groupe de travail. Ce référentiel intègre trois registres ou domaines (technique, économique, social). L'usage des trois types de critères permet de s'approprier le projet dans sa globalité et sa cohérence.
<b>Conception des modalités d'investigation</b>	Si le groupe considère que le projet va augmenter par exemple le risque de mal de dos et accroître les délais de livraison au client, il doit démontrer ses dires avec des données quantitatives ou qualitatives et, donc, enquêter. Bref, il s'agit d'élaborer des modalités d'investigation : documents, visites sur le terrain, entretiens avec des opérateurs, des managers, le service de prévention.
<b>Analyses</b>	L'explication des données, leur sens, l'usage qui en est fait. La production de tableaux Excel, de graphiques, de photos... facilitera l'analyse collective.
<b>Interprétation</b>	Production d'hypothèses, de sens, de cohérence : en quoi les constats et analyses effectuées renvoient-elles à l'organisation du travail, aux changements introduits par le projet ?
<b>Conception de scénarios</b>	On peut considérer que les propositions de nouveaux fonctionnements (infléchissement plus ou moins marqué du projet initial) sont le stade ultime de l'appropriation du projet.
<b>Traitement par les instances</b>	Le groupe de travail remet ses travaux au comité QVT aux IRP et aux concepteurs-managers (cf. encadré schéma du système d'action).

Le déploiement de la démarche suppose une inscription plus forte dans les mécanismes de concertation et dans les modalités de conception et réalisation des projets organisationnels ainsi qu'une diffusion plus large des apprentissages réalisés.

La pérennité de la démarche	
Amont	Aval
Sensibilisation à la QVT	Formation des IRP, managers et concepteurs
Groupes de travail	Espaces de discussion sur le travail
Comité QVT	Observatoire QVT
Gestion technique des projets	Guide QVT des projets techniques
Animation des groupes de travail	Guide d'animation et formation d'animateurs
Questionnaire QVT	Baromètre QVT
Accord de méthode	Accord unique

On peut ainsi « transformer l'essai » en consolidant les actions et mécanismes mobilisés en amont de la démarche. Par exemple, en s'appuyant sur les apprentissages réalisés pour former les acteurs à la démarche QVT ; en créant des espaces de discussion sur le travail ; en produisant des guides pour l'animation et la gestion de projets ; en transformant le comité QVT en observatoire QVT en charge d'initier des expérimentations ; etc.

Les étapes précédentes ont permis aux acteurs sociaux d'identifier les problèmes et leurs causes dans différents domaines (égalité, pénibilité, conditions d'emploi et de travail, efficacité, conduite du changement, etc.) et de tester des modalités d'action et d'expérimentation. Sur la base de ces acquis, il est désormais possible de négocier un accord unique pour une certaine durée comme l'autorise la loi relative à l'emploi et au dialogue social d'août 2015. Ce qui peut permettre de simplifier le dialogue social et donner plus d'effectivité à la négociation collective.

## Fiche-outil pour analyser les enjeux

### Objectifs poursuivis

Afin de cadrer la démarche QVT à mettre en oeuvre dans l'entreprise, de construire un regard partagé sur ce que peut être la QVT pour les différents acteurs et de valider collectivement l'intérêt d'une telle démarche.

### Méthodologie

Voici un exercice à conduire lors d'une séance de travail (2h) avec les différents acteurs impliqués par la Qualité de vie au travail dans l'entreprise. Généralement il s'agit : de la direction, de managers, des représentants des salariés et le cas échéant des préventeurs.

- ❶ Créer des sous-groupes mixant ces différents acteurs
- ❷ Les sous-groupes travaillent sur les trois différents types d'enjeux QVT : sociétal, marché, travail – Un enjeu / sous-groupe
- ❸ Dans chacun des sous-groupes, les acteurs participants vont :
  - Définir l'enjeu en quelques mots
  - Caractériser l'enjeu dans le contexte de l'entreprise, en quoi il constitue un enjeu et pour qui
  - Identifier les impacts de l'enjeu en termes de risques et d'opportunités sur le plan de l'efficacité, de la santé et du métier, selon la matrice suivante :

	<b>Efficacité, efficience</b> Coût, qualité de la prestation, satisfaction client, délais, qualité des procédures, qualité des méthodes (planning, logiciels, outils, procédures...), ressources mobilisées...	<b>Santé</b> Pénibilité, autonomie, charge de travail, exposition à des risques physiques et psychosociaux, temps de travail, équilibre vie professionnelle – vie personnelle, sécurité des personnes...	<b>Métier</b> Évolution du métier, compétences, apprentissage en situation, conditions d'emploi, parcours, professionnalisation, polyvalence...
Risques			
Opportunités			

- ❹ En collectif, les différents sous-groupes présentent les enjeux ainsi identifiés et leurs impacts potentiels sur l'efficacité, la santé, et le métier. L'ensemble des acteurs débattent et valident ainsi ce qui fait enjeu QVT pour l'entreprise.

## Fiche-repère sur la loi Rebsamen

### Objectifs

La loi sur le dialogue social et l'emploi de août 2015 donne de nouveaux outils pour fluidifier le dialogue social et renforcer la cohérence des négociations.

#### Élément-clé n°1 : Le regroupement des consultations obligatoires

Le nouvel article L. 2323-6 du code du Travail détermine les 3 grandes catégories de consultations annuelles obligatoires :

- Les orientations stratégiques de l'entreprise
- La situation économique et financière de l'entreprise
- La politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi

**Repère :** La réduction du nombre de consultations obligatoires de 17 à 3 pourra avoir pour effet de faciliter la concertation. Dans les PME en particulier, puisque la plupart des 17 consultations obligatoires n'y étaient souvent pas menées, et qu'un processus ramassé sur trois grands rendez-vous sera plus simple pour les acteurs sociaux.

#### Élément-clé n°2 : Le regroupement des négociations

Les négociations annuelles obligatoires (NAO) sont désormais divisées en 3 parties :

Une négociation sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise.

Une négociation sur la qualité de vie au travail.

Une négociation sur les parcours professionnels

#### 12 OBLIGATIONS DE NÉGOCIER

- ① Salaires effectifs/durée effective du temps de travail/organisation du temps de travail
- ② Intéressement, participation et épargne salariale
- ③ Protection sociale complémentaire des salariés
- ④ Égalité femme/homme
- ⑤ Handicap, insertion professionnelle et maintien dans l'emploi
- ⑥ Pénibilité
- ⑦ Droit d'expression
- ⑧ Qualité de vie au travail
- ⑨ Conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle
- ⑩ Contrat de génération
- ⑪ GPEC
- ⑫ Déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales

#### 3 BLOCS DE NÉGOCIATIONS

- ① Rémunération, temps de travail et répartition de la valeur ajoutée
- ② Qualité de vie au travail
- ③ Gestion des emplois et des parcours professionnels

**Repère :** la loi Rebsamen permet une adaptation des règles de négociation par voie d'accord pour:

- adapter le nombre de négociations
- prévoir un regroupement différent des thèmes
- modifier la périodicité de la négociation

Les acteurs des entreprises ont une grande souplesse sur ce plan dorénavant.

### **Élément-clé n°3 : La délégation unique du personnel (DUP)**

Les entreprises d'au moins 50, mais de moins de 300 salariés, ont dorénavant la possibilité de fusionner les DP, le CE et le CHSCT au sein d'une DUP.

L'employeur prend cette décision après avoir consulté les délégués du personnel, et s'ils existent, le CE et le CHSCT.

Dans les entreprises d'au moins 300 salariés, il n'est pas possible de recourir à la DUP. Par contre il est possible de conclure un accord avec les organisations syndicales pour regrouper les DP, le CE et le CHSCT, ou juste deux de ces institutions.

C'est un accord majoritaire qui décide de regrouper ou non les instances.

**Repère :** La nouvelle DUP est vraiment une seule instance (au contraire de l'ancienne formule) avec des règles de fonctionnement qui lui sont propres mais avec les attributions habituelles des instances (ce sont les règles de fonctionnement qui changent). Il n'y a plus de casquettes (CE, CHSCT...), ce qui peut simplifier les choses et surtout renforcer la cohérence et la force des décisions.

### **Élément-clé n°4 : La base de données économiques et sociales**

Depuis le 14 juin 2015, les entreprises de plus de 50 salariés sont tenues de mettre en place une base de données économiques et sociales (BDES). Exploiter les données sociales et économiques des entreprises pour les mettre en relation avec les conditions de travail revêt en effet un triple intérêt :

- L'analyse des données sociales et économiques en relation avec le travail permet de faire des liens entre les effets du travail sur la santé et les parcours, les politiques de prévention, les politiques de ressources humaines et les stratégies économiques des entreprises. Et donc, de faire des choix adaptés à une réalité qu'on souhaite améliorer.
- La nature économique, financière, sociale et environnementale des indicateurs de cette base s'inscrit dans une logique intégrée qui met en balance le capital humain et l'empreinte écologique dans la stratégie économique.
- Ces indicateurs contribuent à décloisonner et constituent de véritables leviers d'action puisqu'il s'agit de projeter l'existant à un, deux et trois ans. Les représentants des salariés et de la direction peuvent donc débattre avant décision des conditions de la performance globale de l'entreprise.

**Repère :** L'usage raisonné des données sociales et économiques incite à des engagements plus responsables et peut renouveler les pratiques de concertation. De plus, la BDES permet d'outiller les acteurs sociaux dans la pédagogie visant à débattre avec les salariés des ressorts de la performance globale.

## Fiche-outil pour définir un accord de méthode

### Objectifs poursuivis :

Pour valider de façon paritaire le cadre de la démarche, l'entreprise peut choisir de mettre en place un accord de méthode.

### Méthodologie :

Une fois l'accord signé, il est déposé à la Direccte. À l'issue de la mise en œuvre de la démarche, soit un an environ, un accord unique ou intégré pourra être négocié à partir des enseignements tirés de la démarche par les parties prenantes.

#### Accord de méthode QVT (modèle)

**Préambule :** La société X a pour mission (...) La qualité de nos prestations dépend des moyens matériels et surtout de la qualité de l'engagement de nos salariés. Cet engagement suppose que le travail (organisation, conditions, contenu) soit lui-même de qualité. Ainsi, les parties signataires souhaitent, par cet accord de méthode, déterminer les objectifs, les étapes et les modalités de la démarche Qualité de vie au travail. La démarche QVT participe d'une triple finalité : la performance de l'entreprise, la qualité du dialogue social et la prévention primaire.

**Champ d'application :** Toutes les unités et tous les salariés de l'entreprise.

**Définition de la QVT :** La direction et les organisations syndicales conviennent de retenir la définition de la QVT de l'ANI de juin 2013. « Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et la capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci détermine la perception de la qualité de vie au travail. »

**Objet de l'accord :** Le présent accord vise à définir le cadre méthodologique de la démarche QVT. Les parties signataires s'engagent, à partir d'un état des lieux (*diagnostic*) à identifier les axes d'amélioration et à mettre en place des actions correctives via des expérimentations évaluées de manière concertée et participative.

**Création d'un comité QVT :** Pour bénéficier de compétences et d'expériences professionnelles élargies sur ce domaine, les parties décident de constituer un « comité QVT » qui aura pour mission de définir et piloter les différentes étapes de la démarche. Ce comité sera composé de : X représentants de la direction, X délégués syndicaux, du secrétaire du CHSCT, du directeur de la production.

**Le diagnostic :** Les parties conviennent de réaliser un état des lieux préalable à partir de l'analyse de données quantitatives et qualitatives relatives :

- aux outils et dispositifs déjà existants (rapports CHSCT, bilan social, DURPS...),
- à une enquête auprès de tous les salariés,
- à une analyse du fonctionnement de l'unité de production.

Cet état des lieux sera réalisé par un groupe de travail animé par un manager de proximité. La composition de ce groupe sera déterminée par le comité QVT un mois après la signature de cet accord.

**Réalisation des expérimentations :** Au terme de la réalisation de l'état des lieux, le comité QVT priorisera les actions qu'il convient d'expérimenter. Les sites ou unités d'expérimentation seront choisis sur une base volontaire. Chaque expérimentation sera évaluée par un groupe de travail spécifique qui portera ses travaux vers le comité QVT.

**Durée de l'accord :** 2 ans par exemple afin de garantir son suivi effectif.

**Calendrier prévisionnel :** La phase « état des lieux » sera de trois mois environ. La phase d'expérimentation de 3-6 mois. Un accord unique ou intégré devrait être négocié suite au bilan de la démarche dans un an environ. Le comité QVT se réunira à la fin de chaque étape. Il informera les instances (CE, CHSCT) des résultats de ses travaux ainsi que les managers concernés par les expérimentations et le déploiement des actions.

# Focus sur le réseau Anact-Aract



L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public créé en 1973, installé à Lyon, sous tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

L'Anact s'appuie sur un réseau de 26 Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract)\*.

**Le réseau Anact-Aract** a pour vocation de mettre en capacité les salariés et directions, plus particulièrement dans les **petites et moyennes entreprises**, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour **améliorer** les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier satisfaction au travail et performance économique**. Son action se caractérise par une posture de neutralité et d'impartialité.

\* En 2016, le réseau Anact-Aract épousera les contours des nouvelles régions, tout en maintenant ses implantations locales de proximité.

## Prendre en compte les conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour les entreprises, les salariés et pour toute la société

Nouvelles technologies, nouvelles formes et organisations du travail, prolongement des carrières, compétition économique renforcée... Les défis constants auxquels sont confrontés les salariés et les entreprises, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, sont complexes et conséquents. L'amélioration des conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour y faire face pour les entreprises, les salariés et pour toute la société. Le réseau Anact-Aract a pour missions de :

- Agir pour une prise en compte systématique des conditions de travail dans le traitement des questions sociales en partenariat avec tous les acteurs de l'entreprise.
- Développer et proposer des démarches, méthodes et outils issus des retours d'expérience de projets pilotes conduits en entreprise, permettant d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail.
- Diffuser ces démarches et méthodes en outillant particulièrement tous ceux qui accompagnent, forment et informent les entreprises dans les domaines de la prévention des risques professionnels, de l'organisation du travail et du dialogue social.
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents pour éclairer leurs choix et leurs prises de décision.

Pour en savoir plus sur  
le réseau Anact- Aract,  
ses thématiques d'intervention  
et ses publications,  
rendez-vous sur [anact.fr](http://anact.fr)

10

QUESTIONS SUR...

## La QVT

---

Depuis la signature de l'ANI QVT en 2013, des entreprises et des branches ont réalisé des démarches Qualité de vie au travail, l'État a innové au plan législatif en proposant des outils de dialogue social facilitant ces démarches et l'Anact et son réseau se sont fortement investis sur le sujet. Cette dynamique est porteuse d'enseignements pour l'action. C'est la raison de cette seconde édition de ce *10 Questions sur la QVT* : diffuser les savoirs pratiques tirés de cette dynamique qui, parions-le, ne fait que commencer.

192, avenue Thiers  
CS 800 31  
69457 Lyon Cedex 06  
Tél. : 04 72 56 13 13  
ISBN : 978-2-36889-130-8

Anact  Aract  
LE RÉSEAU

