

LA QVCT (Qualité de Vie et des Conditions de Travail)



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

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.

De quoi s'agit-il ?

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.

LES CONDITIONS

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

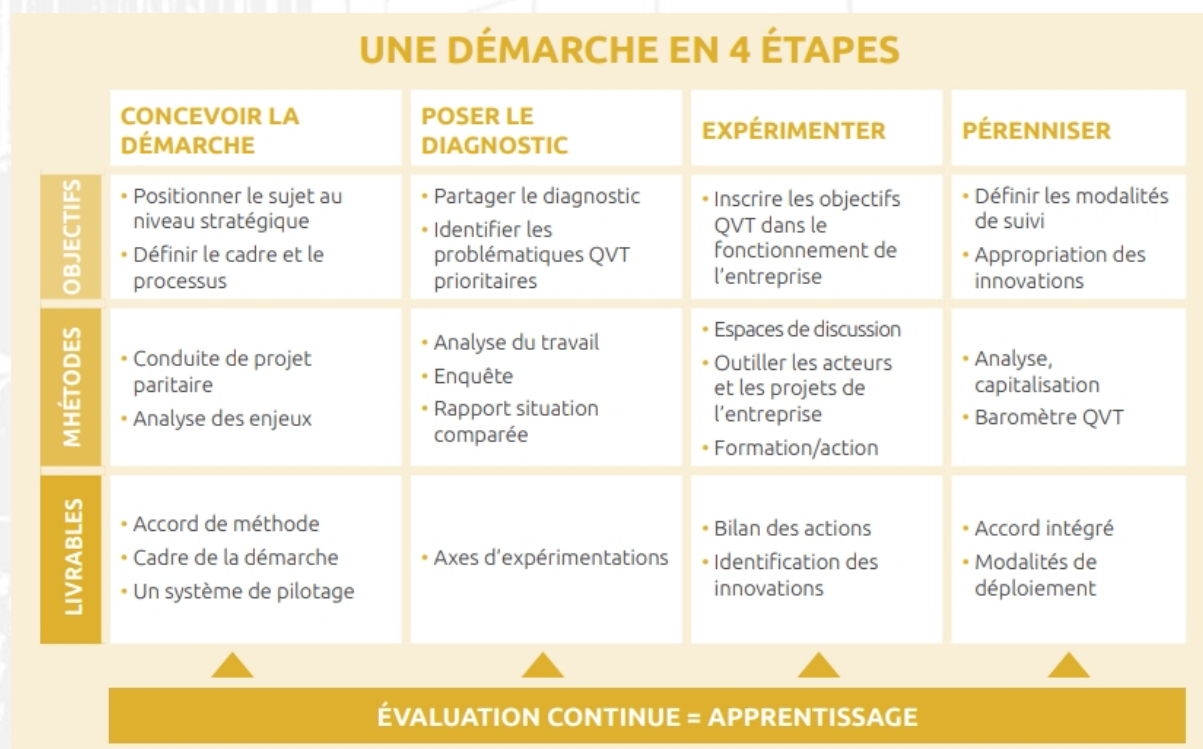
LA CAPACITÉ À S'EXPRIMER ET À AGIR

- 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).

Quelle démarche mettre en œuvre ?



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.

Pour répondre à quels enjeux ?

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.

MOTEUR TRAVAIL

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

MOTEUR SOCIÉTAL

MOTEUR MARCHÉ

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

Comment lancer la démarche ?

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 enjeux 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
Total :		+ ou - 4 jours

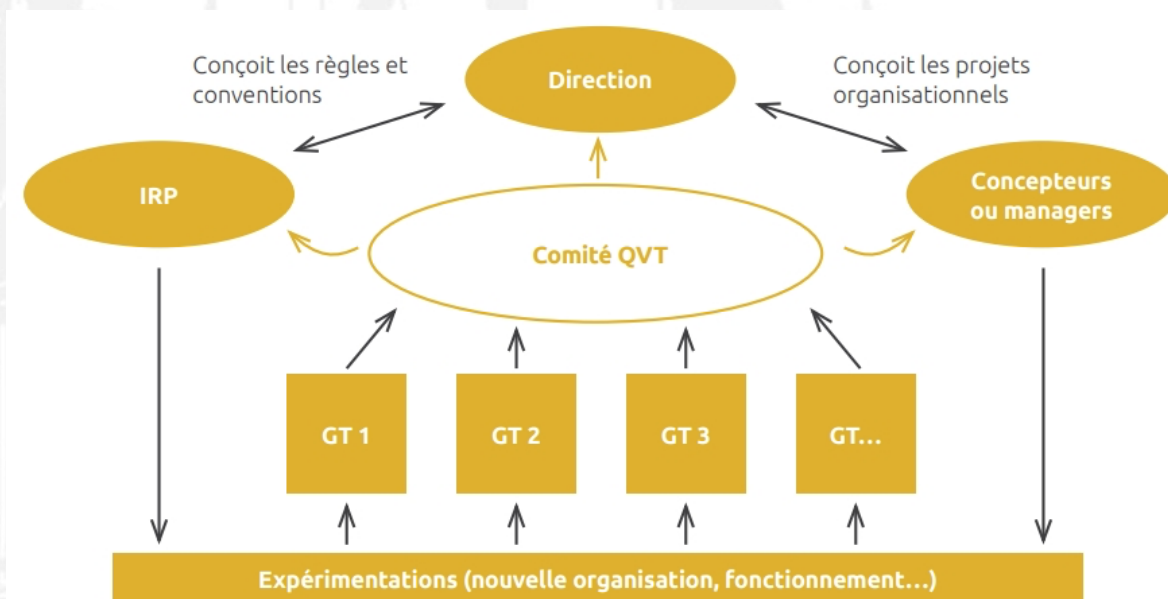
Avec qui agir ?

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'économie, 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'occupent 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 technostucture (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.

Comment réaliser le diagnostic ?

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.

Quels indicateurs utiliser ?

Il est possible, comme le propose l'ANI QVT-EP, 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 ?

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
Le but	Explorer une nouvelle manière de travailler, un nouveau fonctionnement qui intègrent performance et conditions d'emploi et de travail.
Comment	Non pas avec une réponse toute faite ou théorique, mais en cherchant ensemble par la pratique ou l'expérience.
Les objectifs	Rendre visibles pour les acteurs les effets de la nouvelle organisation ou du nouveau fonctionnement. Proposer des voies d'amélioration.
Le périmètre	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..).
Le choix des projets	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...
Analyse	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...
Évaluation	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.
Conclusions	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.
Une culture pérenne	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 ?

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	
Choix du projet à évaluer	Le comité QVT a choisi le projet (lean, télétravail, réorganisation) à soumettre à l'évaluation d'un groupe de salariés.
Choix du moment de l'évaluation	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).
Composition du groupe	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).
Conception du référentiel d'évaluation	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.
Conception des modalités d'investigation	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.
Analyses	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.
Interprétation	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 ?
Conception de scénarios	On peut considérer que les propositions de nouveaux fonctionnements (inflexion plus ou moins marqué du projet initial) sont le stade ultime de l'appropriation du projet.
Traitement par les instances	Le groupe de travail remet ses travaux au comité QVT aux IRP et aux concepteurs-managers (cf. encadré schéma du système d'action).

Comment pérenniser la démarche ?

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, efficience, 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.