

Qualité de vie et des conditions de travail



De quoi parle-t-on ?

Qu'entend-on par qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) ? Quels sujets recouvre-t-elle ? Quels liens avec les transitions que vivent les entreprises ? Cette FAQ précise les caractéristiques de la QVCT et les façons de la mettre en œuvre.

Qu'est-ce que la QVCT (qualité de vie et des conditions de travail) ?

Le terme QVCT désigne une démarche collective que peut mener une entreprise, une association ou une structure publique et qui répond aux finalités ci-dessous :

- une ambition conjointe : améliorer le travail dans le but de développer la santé des personnes au travail et contribuer à la performance globale (opérationnelle, économique, sociale et environnementale) de l'organisation,
- un périmètre d'action : 6 grands thèmes relatifs au travail et ses conditions de réalisation, à traiter progressivement, en faisant des liens entre-eux,

- des éléments de méthode incontournables pour installer une démarche QVCT adaptée à la structure, favoriser la participation de tous et expérimenter concrètement de nouvelles façons de travailler.

La QVCT a été promue par les partenaires sociaux dans l'Accord national interprofessionnel (Ani) du 9 décembre 2020. Cet accord complète l'Ani du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail.

Quelles différences entre QVT (qualité de vie au travail) et QVCT ?

La QVCT n'est pas une révolution. Elle reprend les ambitions et fondamentaux de la qualité de vie au travail, promue par les partenaires sociaux en 2013, tout en tirant les enseignements des démarches de terrain mises en œuvre depuis. Parmi les difficultés et limites observées :

- Un grand nombre de démarches qualifiées de « QVT » se sont centrées sur des « à-côtés du travail ».
- De nombreuses démarches ont porté essentiellement sur l'adoption de mesures sociales et sociétales sans traiter les questions de charge de travail, d'intérêt du travail, d'autonomie, de coopération, d'accompagnement du changement directement liées à la qualité du travail des structures concernées.
- Beaucoup de démarches QVT ont rencontré des difficultés à maintenir une dynamique durable.
- Un certain nombre de démarches QVT ont été menées par les directions avec une trop faible association des personnes concernées.

Pour répondre à ces limites :

- Les partenaires sociaux ont ajouté les termes « conditions de travail » à l'intitulé QVT afin de lever toute ambiguïté : c'est bien l'amélioration du travail et des conditions dans lesquelles il est réalisé qui doit être au cœur des démarches QVCT. Massage, sport, fruits et légumes, aménagement et décoration des bureaux peuvent présenter un intérêt mais ne permettent pas d'améliorer durablement les façons de travailler ni de donner du sens au travail.
- Tirant les enseignements des pratiques de terrain, la QVCT propose aux entreprises de s'appuyer sur des principes méthodologiques incontournables, à adapter selon les enjeux et moyens de la structure. Ces principes favorisent notamment la mobilisation de toutes les composantes de l'entreprise, le décloisonnement des sujets liés à la santé au travail et à la performance, et le passage à l'action via l'expérimentation.

Quels sont les objectifs de la QVCT ?

Il s'agit de permettre à tout le monde de faire du « bon travail » et de construire progressivement une organisation de travail favorable à la fois à la santé des personnes et à la performance globale de l'entreprise. Pour y parvenir, une démarche QVCT doit viser les objectifs suivants :

- améliorer les conditions dans lesquelles les salarié.e.s exercent leur travail en donnant à chacun.e la possibilité de s'exprimer et d'agir sur son travail,

- apprendre à mieux fonctionner ensemble,
- permettre à chacun.e de participer aux évolutions de l'organisation pour améliorer le travail d'aujourd'hui et de demain,
- viser un modèle de développement acceptable et soutenable.

Concrètement ça donne quoi une démarche QVCT ?

Prenons un exemple. Une PME familiale de moins 50 salariés, lance une démarche QVCT pour :

- améliorer les conditions de travail des salariés (réduction de la pénibilité physique du travail, nouvelles perspectives d'évolution professionnelle) et conserver des emplois attractifs ;
- renforcer la compétitivité de l'entreprise : amélioration des délais en réduisant les dysfonctionnements de la ligne de production existante, nouvelle gamme d'emballage répondant aux enjeux écologiques...

Réunis dans un comité de pilotage, la direction et des membres du CSE se sont entendus pour mettre en place un espace de discussion sur le travail pour échanger sur la possible robotisation de l'atelier d'emballage. Ce groupe est composé de trois membres de l'atelier de production, un membre du service logistique, une déléguée du personnel et membre du CSE, un manager (et le fournisseur à certaines étapes). Ensemble ils ont travaillé autour des questions suivantes :

- Quelles sont les implications concrètes de la robotisation sur l'organisation, la communication, les cadences de l'équipe emballage ?
- Anticipe-t-on de nouvelles formes de pénibilité lors du travail avec les robots ?
- Comment enrichir l'activité du personnel chargé du suivi qualité ?
- Comment s'organise-t-on pour mieux coopérer avec les services aval et amont ?
- Selon quels critères évaluera-t-on si le nouveau fonctionnement contribue à améliorer les résultats, la qualité des produits et le travail des salariés ?

Le groupe a co-construit des solutions de fonctionnement concrètes qui ont ensuite été validées par la direction. Elles ont ensuite été expérimentées en situation réelle puis déployées quand elles étaient jugées à la fois utiles et acceptables pour tous.

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉE PAR L'ANACT



***Les petites difficultés résolues et prises en compte pour le futur constituent une marque de reconnaissance pour les salarié.e.s.
S'arrêter est important !***

Même si on travaille tous les jours ensemble et que l'on peut avoir le sentiment dans une petite entreprise comme la nôtre de bien connaître le travail de tous. Nous avons réalisé que les opérateurs pouvaient manipuler jusqu'à 14 fois la même palette !

RESPONSABLE QHSE DANS UNE PME D'EMBALLAGE
DE MOINS DE 50 SALARIÉ.E.S



La QVCT est-elle réservée aux entreprises qui se portent bien ?

Non, la QVCT est accessible à toutes les entreprises qui le souhaitent. Quelle que soit la situation d'une structure - ses résultats économiques, ses perspectives, son climat social -, il lui est possible de mener une démarche QVCT dans une logique d'amélioration continue, à deux conditions :

- La direction et les représentants doivent être en capacité de dialoguer ensemble sur des enjeux communs et avoir la volonté d'y apporter des réponses adaptées.
- Il est parfois nécessaire, avant de s'engager dans la démarche, d'améliorer le dialogue interne (dialogue social et dialogue entre direction – management - équipe) - À découvrir : Areso, le dispositif d'appui aux relations sociales ;
- dans une optique de protection des personnes et de prévention, les éventuelles situations de malaise interne, de souffrance au travail doivent être traitées sans attendre. Leur prise en compte doit permettre d'identifier des sujets, fonctions (services, métiers, populations) ou situations de travail à aborder prioritairement dans la démarche QVCT.

À l'heure de l'urgence écologique, des enjeux de transformation digitale, est-il vraiment prioritaire de se lancer dans une démarche QVCT ?

Oui. À condition d'être étroitement articulée aux autres projets de l'entreprise, une démarche QVCT permet de :

- prendre en compte les enjeux actuels d'attractivité, de fidélisation des salariés, de prévention de l'usure au travail,
- se saisir des projets liés aux transitions (énergétiques, environnementales, technologiques, sociales...) qui transforment le travail.

Dans les faits, de nombreuses entreprises se lancent déjà dans la QVCT pour :

- Concevoir et accompagner « autrement » un projet de changement : télétravail, déménagement, nouveau logiciel ou nouvelle machine, changement de planning, transition écologique etc.
- Chercher de nouvelles façons de résoudre des problèmes récurrents (absentéisme, manque d'attractivité, charge de travail, difficultés relationnelles, etc.).

Comment mettre en place une démarche QVCT ?

Vous souhaitez contribuer à lancer une démarche qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) dans votre entreprise ? Il n'existe pas de solutions toutes faites à dupliquer mais quelques principes incontournables pour construire une démarche adaptée à vos besoins et moyens. Que vous soyez DRH, dirigeant(e) d'entreprise, représentant(e) du personnel, vous êtes concernés.

1. Construire une dynamique QVCT collaborative

Il s'agit de créer les conditions d'un engagement sincère et durable de l'ensemble des participants à la démarche QVCT et de son bon déroulement. Cela implique de :

- conduire la démarche en associant représentant(s) de l'employeur et du personnel selon des modalités adaptés (binôme dans une TPE, comité de pilotage dans une structure plus grande...),
- partager en amont les finalités de la démarche et les modalités de mise en œuvre (étapes et délais).

2. Expérimenter collectivement de nouvelles façons de travailler

Pour améliorer « le travail » concrètement, la démarche QVCT propose de passer à l'action en menant des expérimentations.

- Un état des lieux peut être un préalable utile pour identifier collectivement les situations à améliorer (les façons d'organiser le planning, la relation client, un process...) et les solutions d'amélioration à expérimenter.
- Il s'agit ensuite de concevoir, tester et ajuster ces actions d'amélioration, avec les salariés et managers concernés, avant de les évaluer collectivement puis de les déployer si elles sont jugées utiles par tous.

3. Valoriser et partager l'expérience collective

La démarche QVCT permet de progresser à la fois dans la qualité des solutions mises en œuvre et dans la façon de construire collectivement ces solutions. Pour nourrir la dynamique de la démarche QVCT et ancrer les apprentissages dans les pratiques, il est utile :

- d'évaluer ensemble les réalisations QVCT, leurs apports,
- de les valoriser,
- de partager ce que l'on apprend collectivement au fur et à mesure de la démarche.

Mettre le travail au cœur d'une démarche QVCT, qu'est-ce que cela signifie ?

Au moment de faire un état des lieux, de mener une expérimentation, ou d'élaborer un plan d'action QVCT, il s'agit de prendre en compte :

- Le travail tel qu'il est réalisé : ce que les personnes font et comment elles le font au quotidien, les efforts qu'elles déploient pour faire face aux aléas ou aux dysfonctionnements...
- Les conditions dans lesquelles le travail est réalisé : les conditions matérielles, temporelles, l'organisation, les conditions d'emploi, l'articulation avec la vie hors travail...

- Les effets positifs comme négatifs du travail : sur les personnes (en particulier leur santé), sur la structure (qualité des services/produits, délais...) et son environnement (localement, les impacts écologiques, sociaux, sociétaux...).

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRISE ACCOMPAGNÉE PAR L'ANACT



Le plus important est que l'entreprise s'engage réellement dans la démarche et pour cela le dirigeant doit être moteur.

PDG D'UNE PME DANS LE TRANSPORT

