



Approches intégratives de la qualité de vie au travail(QVT)

Cycle de formation des DRH – Module de professionnalisation "La qualité de vie au travail"

AD CONSEIL : www.adconseil.org



ETUDES

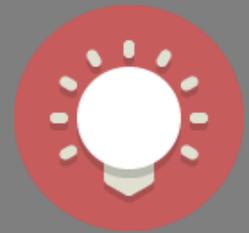


FORMATIONS



OUTILS

Mieux comprendre l'émergence du champ de la QVT





Y a-t-il un
"effet de mode"
QVT ?

-
- Photo du village de [Deir El Medineh](#) en Égypte ;
 - photo d'un papyrus de la XXe dynastie (1190-1080 av J.C.) rédigé par le scribe Amennakhte qui rapporte les faits d'une grève à Deir El Medineh (Musée de Turin).

Propos illustrés par des photos :

- d'affiche de sensibilisation au danger de la tuberculose, fin du XIXe siècle ;
- des ouvriers des mines à St-Etienne, début du XXe siècle ;
- d'une manifestation en faveur des "mutilés du travail", 1919.

Propos illustrés par des affiches :

- de l'ordre de mobilisation générale en France le 31 août 1914 ;
- de promotion de centres de reconversion des blessés de guerre vers 1920 ;
- pour une souscription de la reconnaissance en faveur des gueules cassées en 1927 en France.



Quelles évolutions sociétales
ou propres au monde
du travail ont un impact sur
la qualité de vie au travail ?

Éléments
sociaux &
démographiques



Évolutions du
travail liées
aux TIC



Éléments
économiques



Évolution
des attentes et des
représentations





Ces évolutions ont-elles
un impact sur la santé au travail ?
Cette dernière se dégrade-t-elle /
s'améliore-t-elle ?

Intensification
perçue
du travail



Dégradation
des rythmes
de travail

Dégradation
de la santé
psychique



Coût
économique
du stress

Cerner le champ de la QVT



Bien-être
au travail

Souffrance
au travail

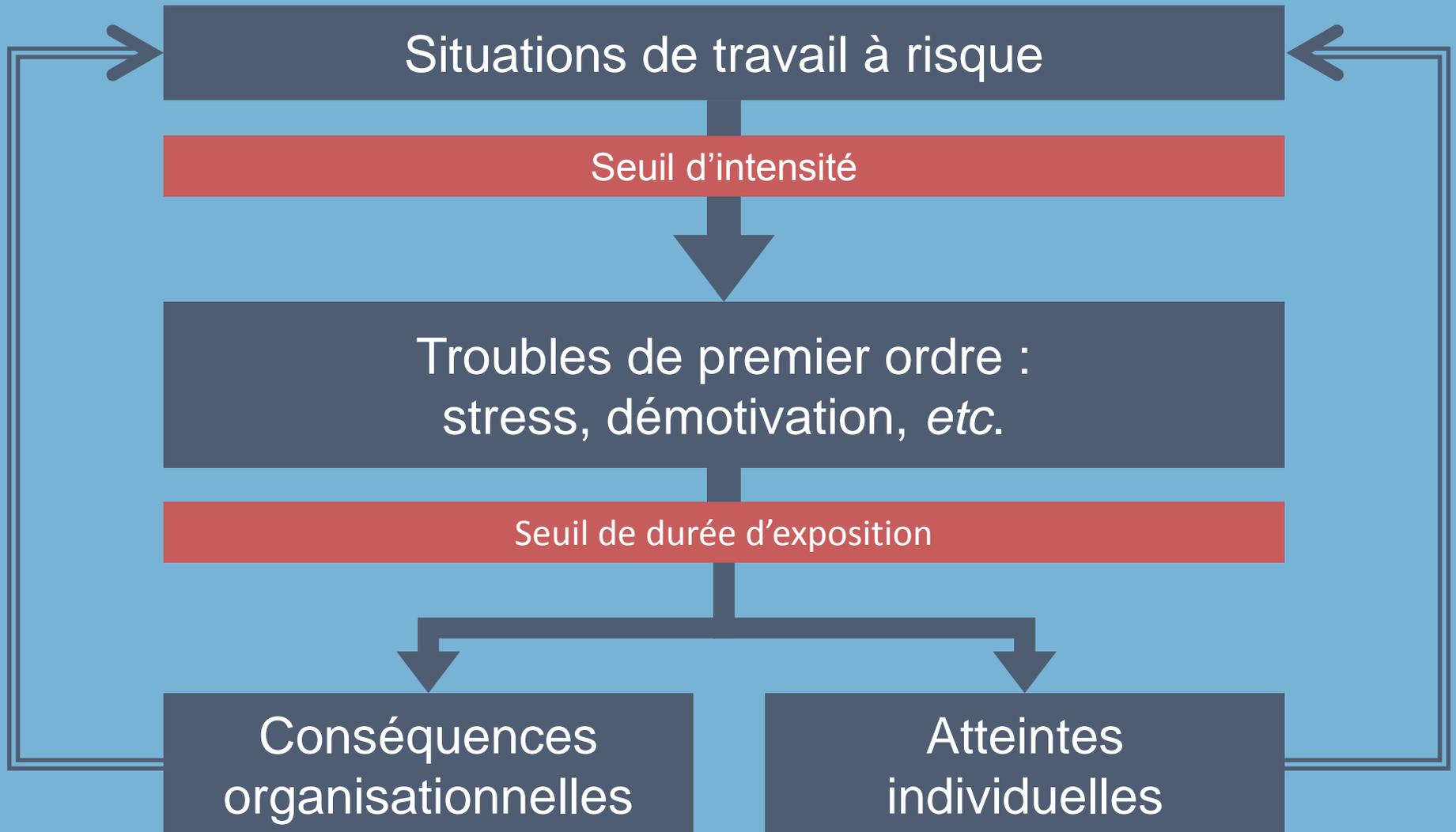
Pénibilité

Risques
psycho-
sociaux
(RPS)

Burnout

Ou commence la QVT?
Englobe-t-elle les autres notions ?

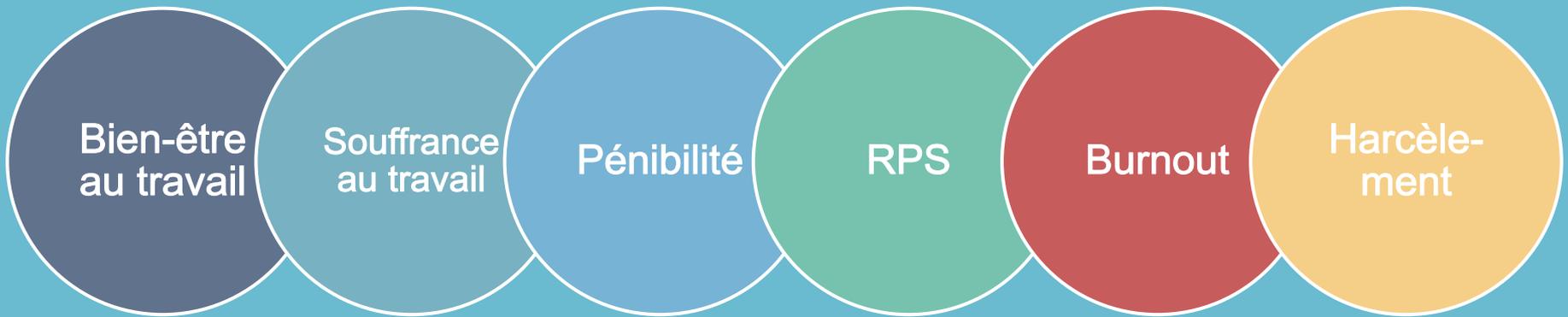
Les RPS : modèle "en boucle"



Stratification des cadres législatifs

Champ	Cadre légal (éléments clés)
Risques professionnels	<ul style="list-style-type: none">• Article L 4121-1 du code du travail ;• loi 91-1414 du 31 décembre 1991 (Obligation de prévention) ;• décret 2001-1016 du 5 novembre 2001 (DUERP) .
Handicap au travail	<ul style="list-style-type: none">• Lois de juillet 1987 et de février 2005 assorties d'une obligation d'emploi (Notion de "travailleur handicapé", dispositions de maintien dans l'emploi et obligation de négociation).• cadre légal de l'inaptitude .
Égalité des chances	<ul style="list-style-type: none">• Loi du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances ;• projet de loi pour l'égalité Hommes-Femmes .
Gestion des âges	<ul style="list-style-type: none">• Loi n° 2013-185 du 1er mars 2013 portant création du Contrat de Génération ;• loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites ;• loi du n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale .
Risques psychosociaux	<ul style="list-style-type: none">• Juillet 2008 : accord national interprofessionnel sur le stress au travail rendu obligatoire par décret en mars 2009 ;• nomenclature "officielle" en avril 2011 (Collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail) ;• Fonction publique : accord cadre de 2013 et circulaire de mars 2014 .
Pénibilité	<ul style="list-style-type: none">• 9 novembre 2010 : loi de réforme des retraites : principes de prévention, de traçabilité et de compensation .
Qualité de vie au travail	<ul style="list-style-type: none">• Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 "Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au Travail et de l'Egalite professionnelle" .

Plusieurs notions, souvent citées et parfois confondues. Ces notions s'enchevêtrent et se chevauchent dans leur majorité.



Quel lien entre ces notions et la QVT ?

Évolutions de paradigmes

Paradigme
"clinique"

Paradigme
« préventif »

Paradigme
« positiviste »

La QVT

Qu'est-ce que c'est ?

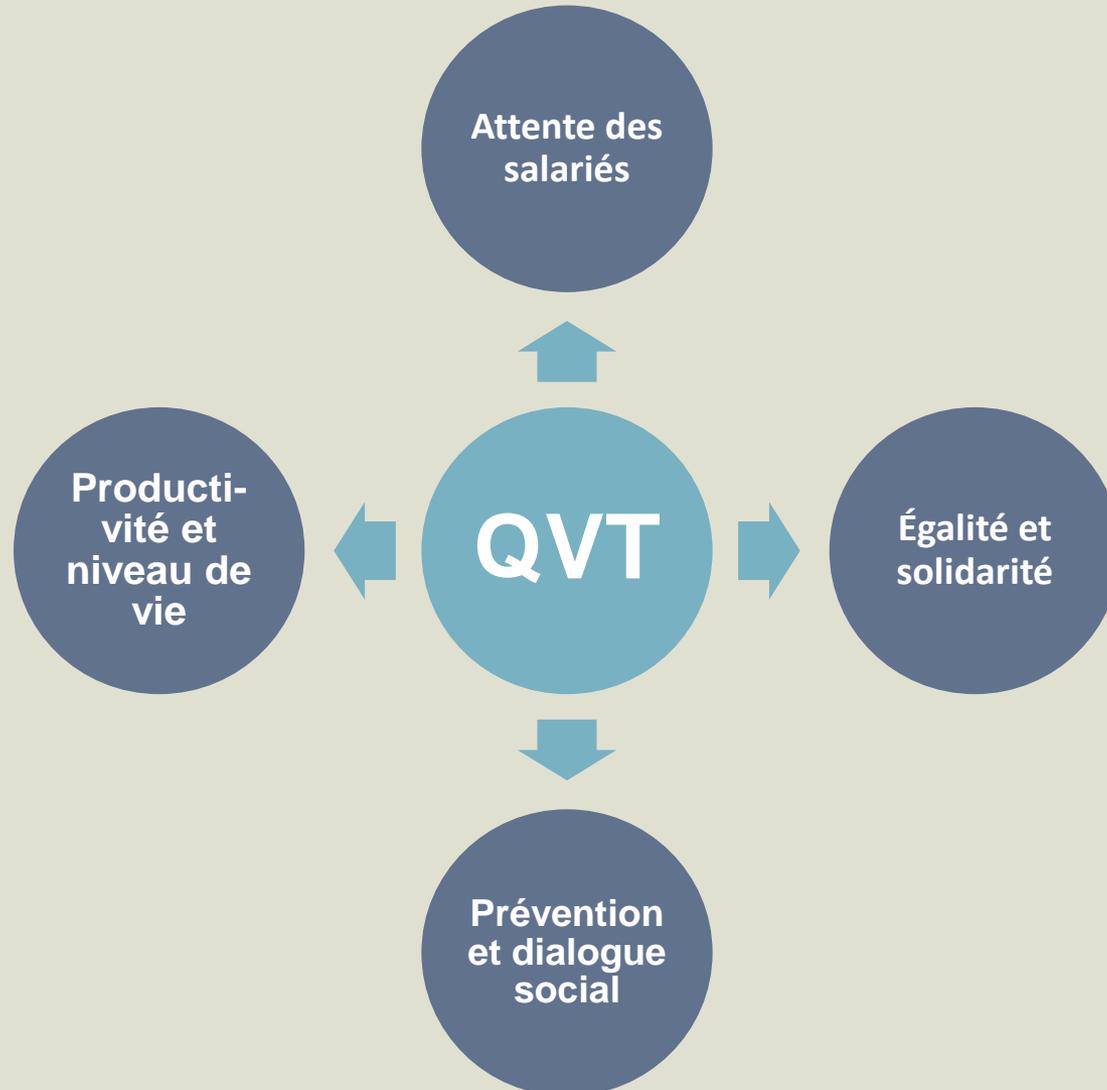
Concept issu de la psychologie positive qui est "l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions".

Définition de Martel & Dupuis (Université du Québec, 2004)

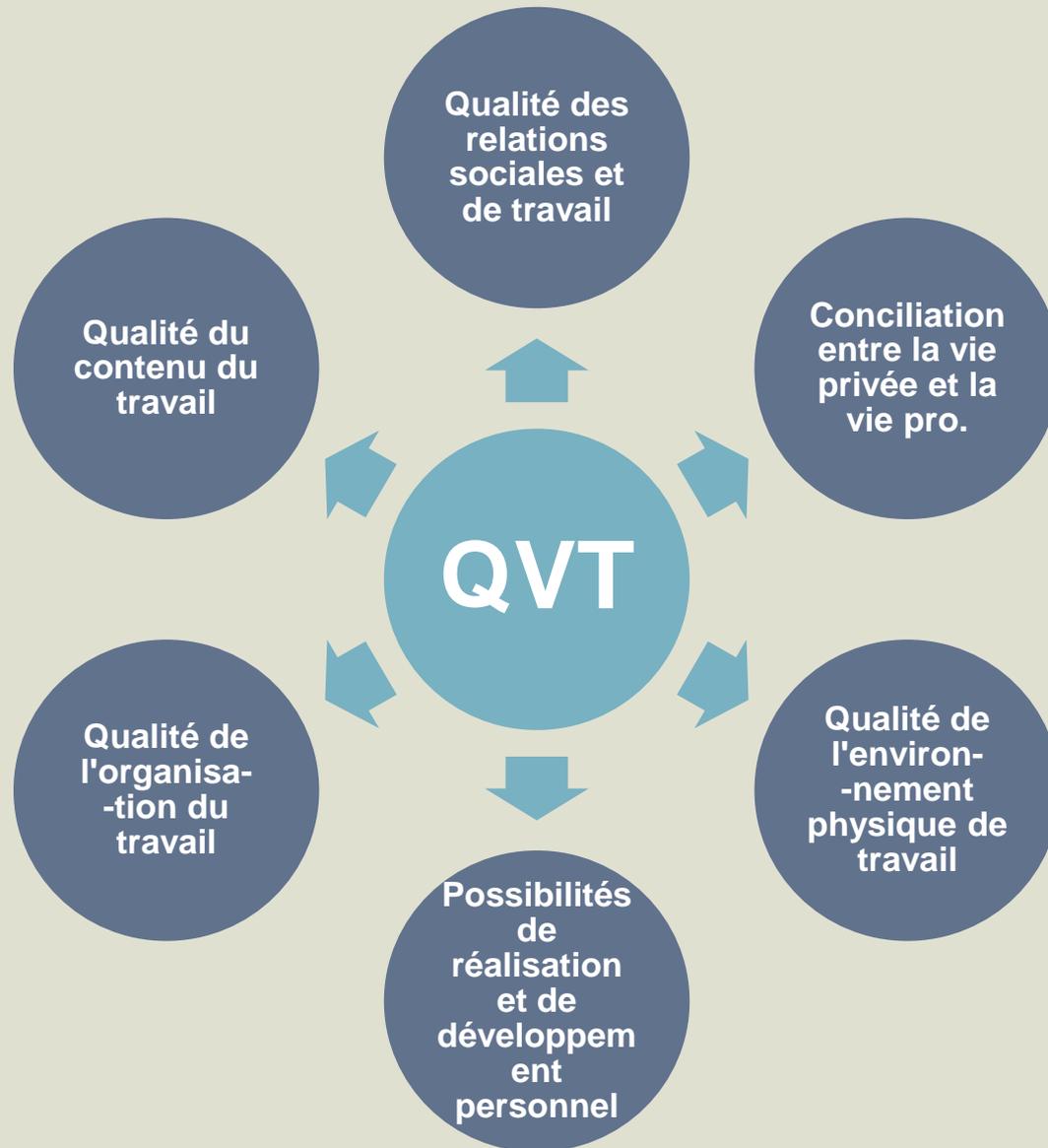
La Qualité de Vie au Travail, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés, à l'intérieur des domaines de son travail ;

La réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu (sphère professionnelle & privée) sur la performance organisationnelle, et par conséquent sur le fonctionnement global de la société.

Approche de la Commission européenne, 2002



Approche de l'ANACT, 2007



La QVT au travers de ses déterminants : l'approche intégrative



Point de départ

Les approches classiques sont fondées sur le "quoi atteindre" (perceptions) et non sur le "quoi faire" (pratiques)

Pour se projeter sur le "quoi faire" :
approche fondée sur les déterminants.

"Quelles fonctions essentielles et permanentes mettre en œuvre, indépendamment du contexte, afin de soutenir et d'améliorer durablement les pratiques ?"

L'approche intégrative : principe

Implanter l'amélioration continue de la QVT dans "l'ADN" des organisations du travail

- Des démarches par définition acontextuelles : ça n'est pas un projet ;
- sous entend l'implantation de compétences aux trois niveaux de l'organisation : stratégique, intermédiaire et opérationnel ;
- sous entend l'implantation d'outils d'amélioration continue.

A l'image d'un système de management de la qualité

Approche fondée sur
les perceptions

Approche fondée sur
les déterminants

Perceptions

Déterminants (fonctions)

Constats

Pratiques et perceptions

Actions

Actions

Approche
contextuelle

Approche non
contextuelle

Les limites de l'approche de type diagnostic

Favorise peu le transfert de compétences

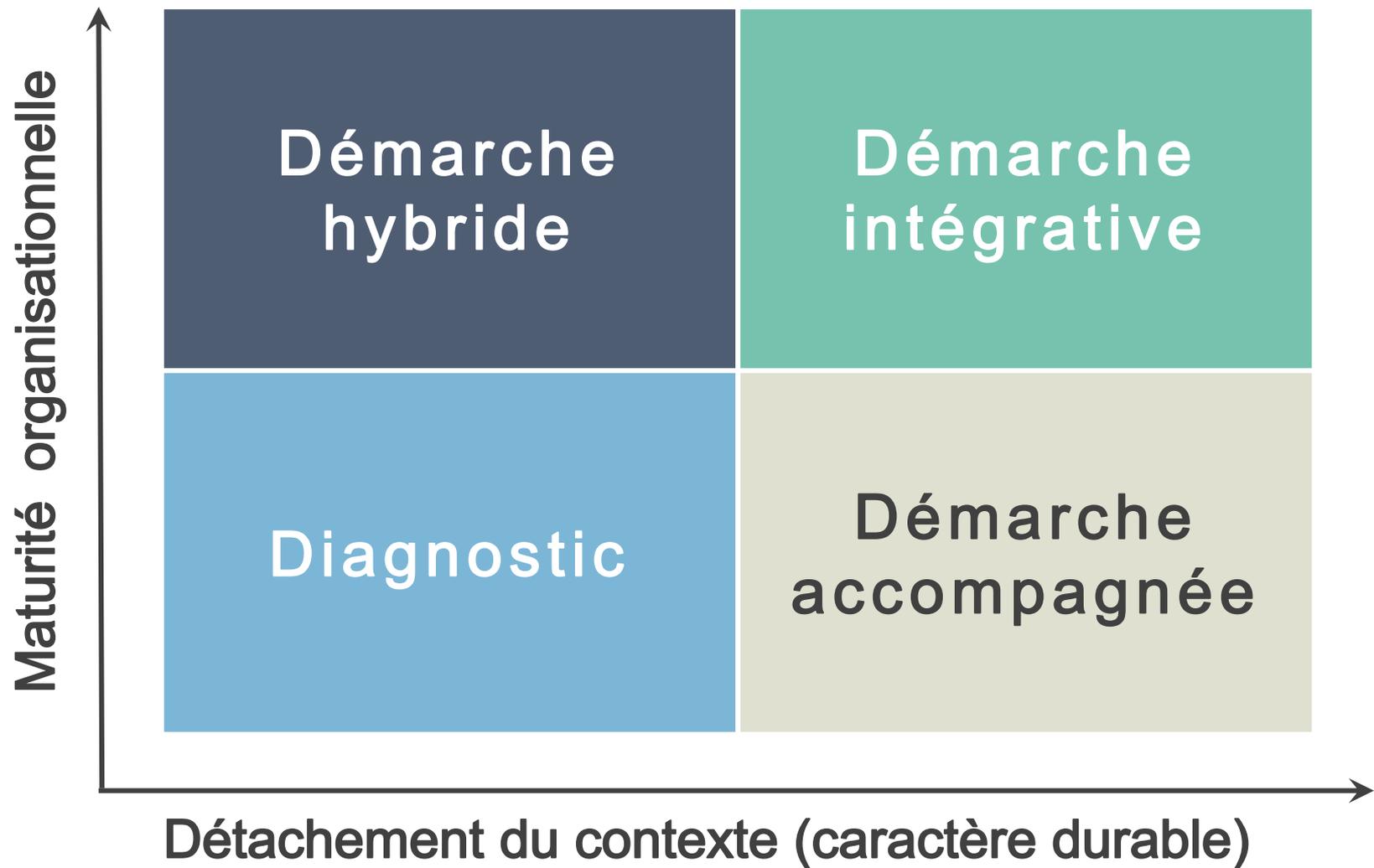
Contextuelle (point de départ : perceptions dans un contexte donné)

Favorise peu la mise en dynamique de l'organisation et l'intégration des mesures

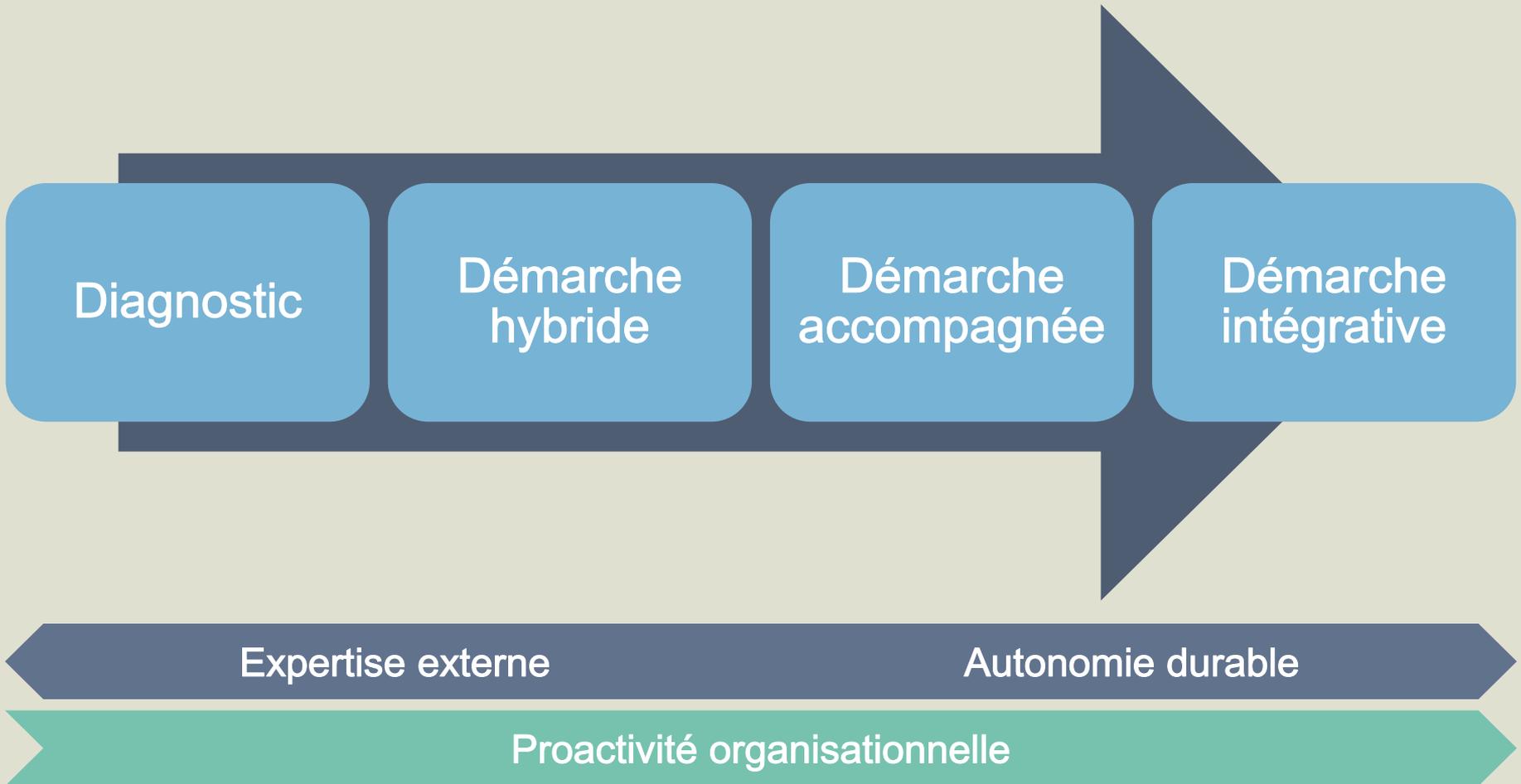
Peu adaptée à certains périmètres (Micro et macro)

De moins en moins justifié au regard de l'importance croissante du retour sur expériences

Choisir la bonne clé d'entrée



Niveau de transfert de compétences

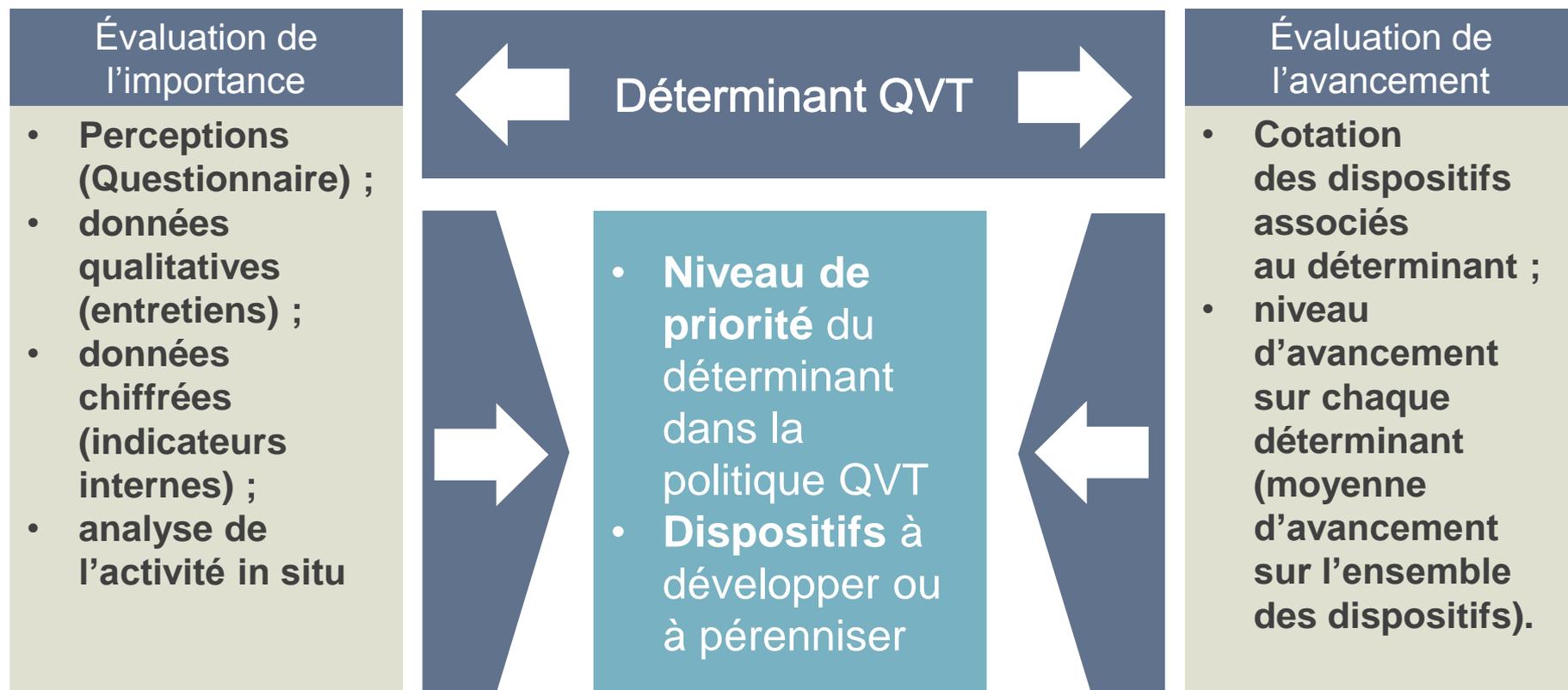


Exemple de référentiel QVT

Pratiques de soutien tout au long de la carrière	Pratiques de renforcement de la cohésion	Pratiques de promotion de la santé et de la sécurité
<ul style="list-style-type: none">• Accompagner les parcours ;• soutenir les individus et les collectifs ;• accompagner les transformations	<ul style="list-style-type: none">• Favoriser l'équité et l'égalité ;• encourager le management éthique ;• améliorer le dialogue social	<ul style="list-style-type: none">• Prévenir les risques et les accidents du travail ;• Prévenir les risques psychosociaux ;• réduire l'usure et la pénibilité
Portage transverse (niveaux stratégique, transverse et opérationnel) inscrit dans les routines institutionnelles		Portage par des "experts"

La méthodologie d'amélioration continue

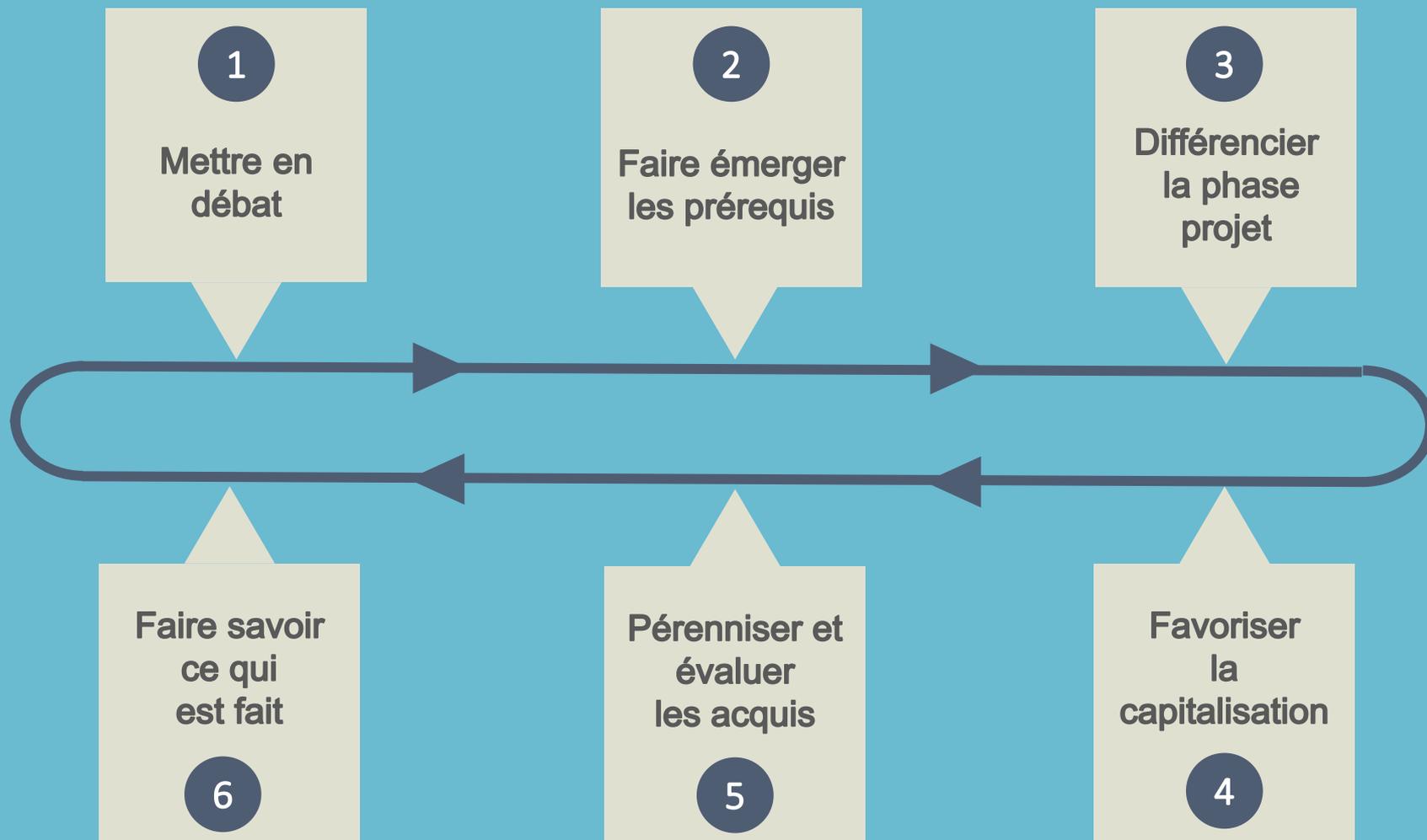
Méthode d'évaluation périodique de chaque déterminant de la QVT et d'identification des priorités



Étapes clés d'une démarche intégrative d'amélioration de la QVT



Quels jalons ?



Mettre en débat

Faire émerger
les prérequis

Différencier
la phase projet

Favoriser
la capitalisation

Pérenniser et
évaluer les acquis

Faire savoir ce qui
est fait

Avant de travailler sur la QVT, il est essentiel de parler de la même chose, ce qui n'est pas une mince affaire ...

Intérêt d'un cadre de référence co-construit :

- savoir consulter en amont pour limiter le champ des possibles ;
- co-construire une définition inclusive et exclusive ;
- sensibiliser un premier niveau de communicants "acteurs" ;
- élargir la communication ;
- l'inscrire dans les routines.

Mettre en débat

Faire émerger
les prérequis

Différencier
la phase projet

Favoriser
la capitalisation

Pérenniser et
évaluer les acquis

Faire savoir ce qui
est fait

La QVT intégrée n'est pas un "projet RH",
mais un véritable choix de gouvernance.

Pour parer au risques d'essoufflement et / ou
d'indifférence, il est essentiel de favoriser les
prérequis à 2 niveaux :

1. La maturité de l'organisation (niveau de
consensus et de priorité) ;
2. Le détachement du contexte (toute
situation "aigue" mérite ainsi d'être traitée
séparément, en amont).



Les démarches intégratives gagnent à être déployées sur des périmètres pilotes. L'objectif est d'implanter des bonnes pratiques, de les capitaliser et de les faire essayer.

Approche "ascendante" ; par l'exemple

Mettre en débat

Faire émerger
les prérequis

Différencier
la phase projet

**Favoriser
la capitalisation**

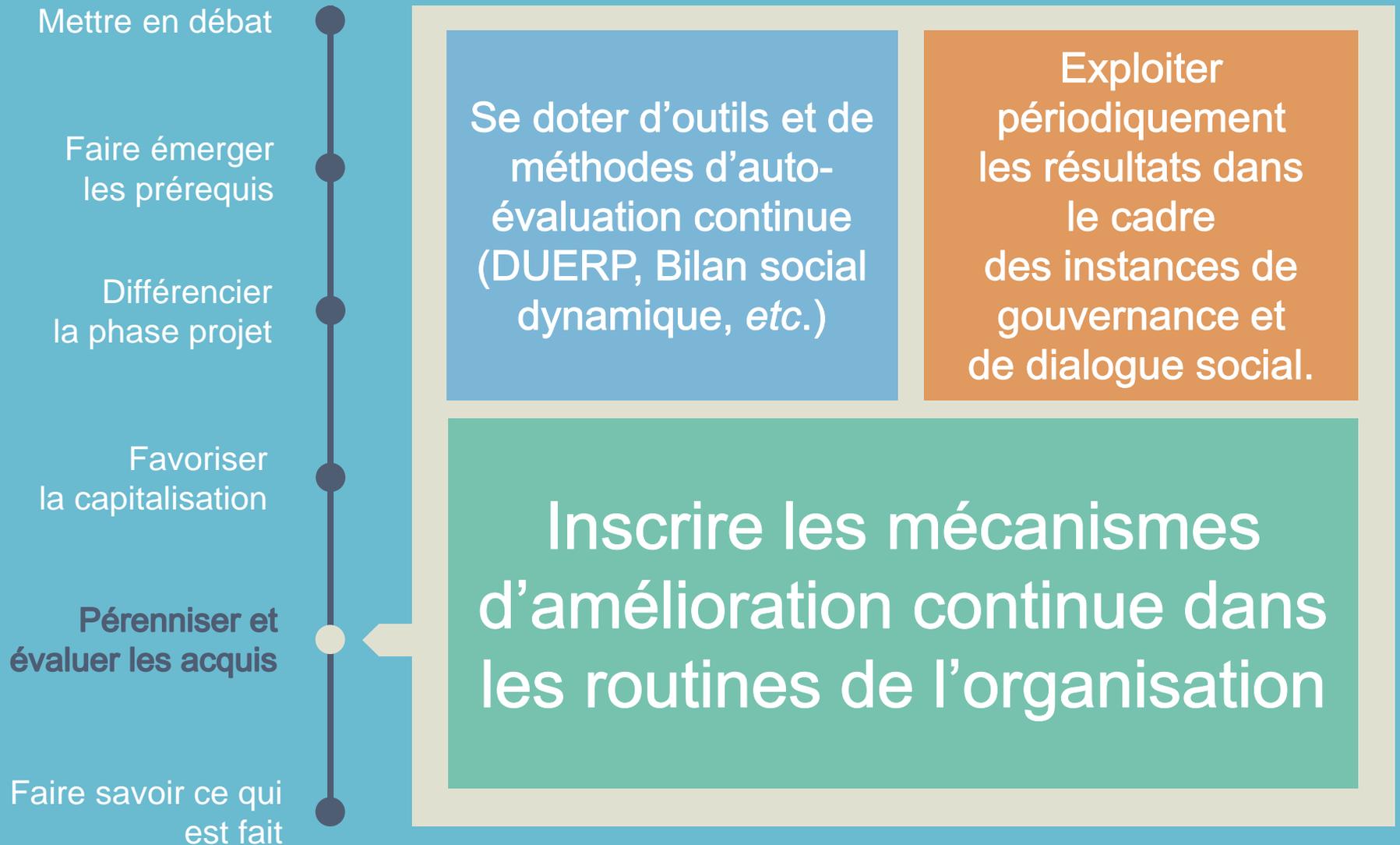
Pérenniser et
évaluer les acquis

Faire savoir ce qui
est fait

Anticiper les modalités de capitalisation :

- temps d'évaluation des acquis ;
- temps d'identification des modalités de transfert ;
- **essaimage progressif.**

À partir du moment où les premiers transferts commencent, la phase projet proprement dite prend fin.



-
- Mettre en débat
 - Faire émerger les prérequis
 - Différencier la phase projet
 - Favoriser la capitalisation
 - Pérenniser et évaluer les acquis
 - Faire savoir ce qui est fait

Chaque réalisation mérite d'être communiquée activement et de façon continue.

Au-delà des communications ponctuelles, trouver des leviers de communication périodiques, toujours dans une logique intégrative :

- ✓ temps dédiées aux nouveaux embauchés ;
- ✓ entretiens professionnels ;
- ✓ temps de communication institutionnels ;
- ✓ *etc.*

Deux principes utiles :

- ✓ mieux vaut communiquer sur les réalisations que sur les intentions ;
- ✓ lorsqu'on souhaite faire évoluer les représentation, mieux vaut communiquer à échelle restreinte dans des espaces participatifs, permettant le débat.

Atelier QVT intégrée

Objectif : se projeter sur :

- la mise en débat la QVT ;
- identifier les prérequis ;
- se projeter sur les premiers jalons d'une démarche.

Regard croisé sur les enjeux :

éléments communs / éléments spécifiques



1 H00



Groupes de 8



1 rapporteur

À découvrir

AD CONSEIL

Evaluation interne des déterminants de la qualité de vie au travail



EVALUER LA QVT



SYNTHESE



LICENCE

PERIMETRE DE L'AUTO-EVALUATION	
NOMBRE DE PERSONNES CONCERNEES	
FONCTIONS DES PERSONNES CONCERNEES	
DATE DE L'AUTODIAGNOSTIC	
ACTEURS ASSOCIES A L'AUTODIAGNOSTIC	
PILOTES DE L'AUTODIAGNOSTIC	

Outil d'auto-évaluation participative

AD CONSEIL
Démarche d'amélioration de la QVT - Evaluation interne de la QVT
Matrice d'auto-évaluation

N.B. : Les résultats finaux de l'autodiagnostic sont présentés sur la page "Synthèse"

EVALUATION PARTICIPATIVE DE L'IMPORTANT DES DETERMINANTS (1. Peu important / 4. Très important)		II. EVALUATION DE L'AVANCEMENT (PRATIQUES ET DISPOSITIFS ASSOCIES A CHAQUE DETERMINANT DE LA QVT)			
		DISPOSITIFS	ESTIMATION	AVANCEMENT	GLOBAL AVANCEMENT
1. FAVORISER DE SOUTIEN TOUT AU LONG DE LA CARRIERE	Accompagner les parcours professionnels	Dispositif d'intégration et de professionnalisation Dispositif de gestion des carrières (DPEC et fin de carrière notamment) Dispositif de formation continue Dispositif d'évaluation des compétences	T. Le dispositif est déclenché et appliqué de façon systématique B. Le dispositif est formalisé et connu de façon homogène par ses pilotes et ses bénéficiaires T. Le dispositif est déclenché et appliqué de façon systématique T. Le dispositif est déclenché et appliqué de façon systématique	88% 75% 88% 88%	84%
	Soutenir les individus et les collectifs tout au long de leur carrière	Dispositif de maintien dans l'emploi des salariés en risque d'isolement - situation de handicap Dispositif de maintien dans l'emploi des salariés en situation de fragilité - de précarité Dispositif de maintien dans l'emploi des salariés en situation de rupture liée aux compétences Dispositif de réaction immédiate aux violences externes et endogènes Dispositif de veille permanente (résultat, analyse et prévention des événements indésirables) Dispositif de formation aux spécificités du public Dispositif de promotion de bonnes pratiques relationnelles (Ex : charte managers)	T. Le dispositif n'existe pas T. Le dispositif n'existe pas 4. Le dispositif a fait l'objet d'une réflexion / discussion centrale T. Le dispositif n'existe pas	13% 13% 50% 13%	20%
	Accompagner les changements	Dispositif de concertation préalable et de co-construction. Dispositif de régulation en aval des changements. Dispositif de suivi des impacts (ex CHSCT notamment)			75%
2. FAVORISER LE RENFORCEMENT DE LA COHESION	Favoriser l'équité et l'égalité	Dispositif et outils d'arbitrage et de prise de décision. Dispositif de promotion de l'égalité des chancs.			50%
	Encourager le management éthique	Dispositif de clarification des délégations de pouvoirs. Capacité de l'encadrement à assurer une communication efficiente. Capacité de l'encadrement à soutenir les subordonnés en cas de difficulté. Dispositif de professionnalisation et de régulation à la disposition des encadrants.			75%
	Améliorer le dialogue	Connaissance des IRP et de leur rôle par les salariés Regards croisés direction / IRP sur la qualité du dialogue social			75%

