

SYNTHESE

F O R U M R É G I O N A L

COMMENT AGIR SUR
LA **Qualité**
de **vie** au **travail**,
& en faire un levier de
PERFORMANCE ?

Santé - Prévention

Dialogue social

Jeudi 21 novembre 2013



SOMMAIRE

- > **La qualité de vie au travail, un levier de performance :**
forte affluence pour le forum régional p 3
- > **La qualité de vie au travail,**
c'est quoi ? p 4 et 5
- > **La qualité de vie au travail,**
un levier pour plus de performance p 6 et 7
- > **Les ateliers pratiques :**
outils et échanges autour des différentes facettes de la qualité de vie au travail
 - Atelier - Mettre en place une démarche qualité de vie au travail :**
dialogue social, étapes clés, indicateurs p 8
 - Atelier - Quel management pour améliorer la qualité de vie au travail ?**
Espaces de discussion au travail, pratiques des managers p 9
 - Atelier - Concevoir et aménager les lieux de travail :**
enjeux et méthodologie p 10
 - Atelier - Projets d'investissement, innovation :**
impliquer les salariés pour améliorer la qualité de vie au travail et la performance p 11
 - Atelier - Evoluer dans son travail, se former à une autre manière de développer
la qualité de vie au travail.**
Pistes d'actions et outils p 12
 - Atelier - Pénibilité, égalité professionnelle, risques psychosociaux,**
comment créer du lien et aborder globalement la qualité de vie au travail ? p 13
- > **Table ronde - débat :**
quelle mobilisation des acteurs du territoire pour développer la qualité de vie au travail
et la compétitivité ? p 14
- > **Le forum en images** p 15



LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, UN LEVIER DE PERFORMANCE

✕ Forte affluence pour le forum régional du 21 novembre

Près de 400 professionnels ont pu s'informer et débattre sur la qualité de vie au travail avec l'ARACT, la CARSAT, la DIRECCTE, la Région Haute-Normandie, Seinari le réseau Grandde et leurs nombreux invités le jeudi 21 novembre 2013 dans les locaux de l'INSA à Saint-Etienne du Rouvray.

Responsables d'entreprises, DRH, représentants du personnel et spécialistes de la santé au travail se sont déplacés en masse et se sont montrés très attentifs aux échanges. Loin d'être un simple phénomène de mode, la qualité de vie au travail mobilise donc fortement et appelle des réponses concrètes.

Au cours de la matinée, après les interventions de Christian Barraud, Président de l'ARACT Haute-Normandie, Jean-Yves Yvenat, Directeur de la CARSAT Normandie, et de Serge Leroy, Directeur régional

du travail, qui introduisaient la journée, les participants ont pu assister à une première conférence intitulée «La qualité de vie au travail, c'est quoi ?». Julien Pelletier, responsable de la mission Prospective et International à l'ANACT et Fabrice Bourgeois, ergonomiste consultant, ont apporté leur contribution en rappelant les fondamentaux de la «QVT» et plusieurs témoignages ont appuyé leur discours. Ceux de 3 entreprises : Le Moulin d'Auguste (les Andelys), Polykote (Gournay en Bray) et la SNCF Normandie.

Puis, une deuxième conférence était consacrée à «La qualité de vie au travail : un levier pour plus de performance». Christian Trontin,

responsable du laboratoire « gestion de la sécurité » à l'INRS a apporté son expertise sur le sujet. Celle-ci a été illustrée par 3 témoignages de terrain : SA Color (Canteleu), l'Union des Industries Régionales et Fimalin (filiale Lin en Normandie) accompagné de Terre de lin (Crosville-sur-Scie). Mélanie Mammeri, Conseillère régionale de Haute-Normandie concluait la matinée en rappelant l'attachement de la Région Haute-Normandie à la performance sociale des entreprises.

L'après-midi, des ateliers pratiques animés par les chargés de mission de l'ARACT, en collaboration avec les membres du réseau GRANDDE, la CARSAT, la DIRECCTE et SEINARI,

ont permis d'outiller les participants. Parallèlement, une table ronde-débat réunissant les partenaires sociaux régionaux s'intéressait à la mobilisation des acteurs du territoire pour développer la qualité de vie au travail et la compétitivité.

Enfin, la journée s'est achevée par une synthèse brillamment réalisée par les étudiants en Master 2 «Management des ressources humaines» de l'IAE de Rouen. Georges Sautreuil, Vice-Président de l'ARACT Haute-Normandie et Guy Buisson, Président de la CRAT-MP Normandie, clôturaient les débats.



LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL AU TRAVAIL, C'EST QUOI ?

✕ Un nouveau paradigme..

Julien Pelletier, responsable de la mission Prospective et International à l'ANACT* et Fabrice Bourgeois, consultant ergonomiste pour Concilio Ergonomie, expliquaient les fondamentaux de ce nouveau «concept» qu'est la qualité de vie au travail.

Il faut changer de paradigme. Voilà bien le message fort martelé par les deux experts et qu'ont bien retenu les entreprises et salariés présents. Mais qu'est-ce donc ?...

Tout simplement, «la qualité de vie au travail nécessite de changer de cadre de référence, de modifier notre façon d'envisager les choses dans l'entreprise», explique Julien Pelletier. Il utilise également l'expression «changer le logiciel de fonctionnement des entreprises».

En effet, jusqu'alors l'amélioration des conditions de travail des salariés est essentiellement vue sous l'angle des risques et de leur prévention. On part d'un diagnostic des risques professionnels encourus, qu'ils soient physiques ou psychosociaux, et on définit un plan d'actions

permettant de les réduire ou de les éviter.

Le développement de la qualité de vie au travail propose un angle différent. Il s'agit avant tout de construire, en collaboration avec les salariés, des situations de travail qui permettent à chacun de faire du bon travail et de se réaliser. «Tout ce qui se passe dans le travail au quotidien (ndlr : la façon dont les salariés règlent leurs difficultés, gèrent les aléas, proposent et s'organisent) est une ressource contribuant à l'efficacité de l'entreprise. La qualité de vie au travail va plus loin que l'approche par les risques et propose de s'intéresser à ces ressources parfois ignorées», confirme Fabrice Bourgeois.

sur le «comment», les moyens dont ils disposent ou qui leur manquent, la façon dont il leur paraît efficace de fonctionner. «Là se situe le véritable passage culturel», précise Fabrice Bourgeois.

Julien Pelletier poursuit en évoquant les questions d'implication dans le travail et d'autonomie, étroitement liées à la qualité de vie au travail. «Les individus doivent s'engager dans le travail, mais pour cela, le travail doit leur proposer des conditions d'autonomie, où la procédure est présente mais pas contraignante». Autrement dit, il nous faut aujourd'hui déconstruire les contraintes imposées aux salariés, y compris aux managers, pour leur donner la possibilité de proposer l'organisation la plus optimale.

Ex-pé-ri-men-ter !

La clé est donc l'expérimentation de nouvelles manières de fonctionner. Innover, s'autoriser à essayer et à évaluer pour apprendre, telle est la voie proposée par la qualité de vie au travail. Une stratégie particulièrement adaptée au contexte de changement et d'incertitude vécu

par les entreprises, estime Julien Pelletier. Car il s'agit de s'adapter, d'inventer de nouvelles règles et de nouvelles formes de travail pour faire face à un environnement en pleine mutation.

La «QVT» n'est pas un projet supplémentaire

Enfin, ce premier temps fort de la journée était l'occasion pour les deux experts de rappeler que la qualité de vie au travail ne doit pas se surajouter aux différents projets de l'entreprise. Au contraire, elle doit être intégrée aux outils de gestion habituels et aux dispositifs déjà en place, pour mieux servir d'articulation entre eux.

Elle permet d'aborder tant les questions de santé au travail que les dimensions psychosociales, comme l'attestent les témoignages des entreprises venues faire part de leurs expériences.

Une place centrale donnée au travail et aux salariés

Pour cela, la «QVT» s'appuie nécessairement sur une démarche participative. Il s'agit de développer

l'expression des salariés. Mais attention, au-delà de les inviter à faire part de leurs difficultés dans de simples groupes de parole, tout l'intérêt est de pouvoir s'exprimer



LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, C'EST QUOI ?

✕ Des témoignages

Trois témoignages d'entreprises haut-normandes illustrent la diversité des démarches liées à la qualité de vie au travail.

Moulin d'Auguste [La qualité de vie au travail se décline en TPE]

Les Andelys (27), 11 salariés

En 2003, Sébastien Dutacq reprend la direction du Moulin d'Auguste, une meunerie, qui connaît quelques difficultés économiques. S'il a rapidement mis en place un business plan pour augmenter les volumes produits, il prend dans le même temps conscience qu'une dimension ne doit pas être sous-estimée : le facteur humain.

Une réflexion globale est alors menée, en concertation avec les salariés. Les premières mesures mises en œuvre concernent la réduction de la pénibilité, avec des investissements matériels permettant d'améliorer les conditions de travail et d'alléger le port de charges au sein même du processus de fabrication de la farine, mais aussi des actions facilitant le travail de livraison en boulangerie.

Parallèlement, l'accent est mis sur la formation et sur l'association des salariés à toutes les décisions importantes. «Pour être performant, il faut bien se sentir dans son poste de travail. Cela passe par l'écoute et surtout par des actions concrètes», résume le PDG.

Son objectif : accompagner au mieux les salariés dans les nécessaires évolutions du métier et de l'entreprise.

La démarche réussit à l'entreprise, puisqu'aujourd'hui elle a retrouvé une rentabilité et son chiffre d'affaires a fortement augmenté, tout en préservant la santé et le bien-être des salariés. Preuve que la taille de l'entreprise n'est pas un frein au développement de la qualité de vie au travail.

Polykote [Égalité professionnelle et réduction de la pénibilité]

Gournay-en-Bray (76), 45 salariés

Spécialisée dans l'impression d'emballages, Polykote compte historiquement peu de femmes au sein de ses effectifs, les métiers de production étant perçus comme «pénibles». Mais en 2006, lorsqu'elle rachète l'entreprise avec son associé, Juliette Bordereau choisit de se battre contre les idées reçues et de démontrer que les postes de travail peuvent être accessibles aux femmes comme aux hommes.

Une démarche favorisée par plusieurs actions allégeant le port de charges : matériaux plus légers, aides à la manutention des bobines de papier... Mais la dirigeante se défend de réduire la pénibilité uniquement pour pouvoir recruter des femmes : «la pénibilité concerne tout le monde», estime-t-elle, «et nous l'avons fait tout autant pour préserver nos opérateurs hommes». Preuve en est, Polykote continue aujourd'hui d'investir dans l'amélioration

des conditions de travail, notamment pour réduire le bruit et le froid dans les ateliers.

Quant à l'égalité professionnelle, elle ne passe pas que par la dimension physique. L'entreprise a également favorisé le dialogue, la collaboration entre les salariés en développant par exemple la formation des nouveaux arrivants par les collègues plus anciens, ainsi que l'évolution professionnelle pour les hommes comme pour les femmes.

SNCF Normandie [De la prévention des risques psychosociaux à la «QVT»]

6 400 agents Une multiplicité d'établissements, près de 150 métiers différents et plus de 6 000 agents en Normandie : les problématiques liées à la qualité de vie au travail sont nombreuses et variées au sein de la SNCF, comme l'explique Philippe Lefevre, DRH Normandie et Stéphane Bloch, secrétaire de CHSCT.

La direction régionale a tout d'abord initié un travail sur la prévention des risques psychosociaux, depuis plusieurs années. Une démarche qui intègre notamment la formation des managers et des dirigeants de proximité, dans un souci de travailler avec l'encadrement - pour apporter un soutien aux équipes sur le terrain - et pour l'encadrement -

lui-même confronté à de nombreux impératifs au quotidien.

Parallèlement, un projet régional est engagé sur le fonctionnement des CHSCT, valorisant le lien étroit entre la prévention et le dialogue social. Objectif : renforcer leur rôle, les doter d'outils permettant d'aborder pleinement les dimensions préventives et faire en sorte qu'ils soient au centre des discussions des unités opérationnelles. Dans le cadre de l'observatoire de la qualité de vie au travail mis en place par la SNCF au plan national, les représentants de la direction et les représentants du personnel normands participent également à des «sessions paritaires» sur ces questions.

Progressivement, la SNCF s'engage ainsi dans une démarche plus globalement tournée vers la qualité de vie au travail, portant tant sur des actions «périphériques» telles que l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle (facilitation des déplacements des agents par exemple) que sur des actions concrètes sur le contenu des journées et l'organisation du travail.

Retrouvez les reportages vidéo dans ces entreprises sur : www.haute-normandie.aract.fr/web-tv



LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, UN LEVIER POUR PLUS DE PERFORMANCE

✕ Regard d'économiste

Christian Trontin, responsable du laboratoire «gestion de la sécurité» à l'INRS, apportait son expertise économique au débat sur la qualité de vie au travail.

La qualité de vie au travail serait rentable ? Oui, répond Christian Trontin. Et dans une vision bien plus large que la simple réduction des coûts liés aux maladies professionnelles et aux accidents du travail.

«Jusqu'aux années 2000, c'est pourtant cette approche par les coûts qui prédomine en matière d'amélioration des conditions de travail», explique Christian Trontin. Sensibilisées au coût de leurs cotisations liées aux accidents du travail et aux maladies professionnelles (plus il y en a dans l'entreprise, plus les cotisations sont importantes), voire au coût des arrêts de travail, les entreprises ont perçu l'intérêt de la réduction des risques professionnels. Elle pouvait leur permettre de réaliser des économies. Au-delà de la volonté de préserver les salariés, l'argument financier a ainsi pu être un levier de prévention.



Le passage à une approche coût-bénéfice

À partir des années 2000, plusieurs travaux ont permis de mettre en avant une nouvelle dimension : les bénéfices de la prévention. Sur cette idée, Christian Trontin poursuit sa démonstration, exemples à l'appui. «Dès lors, les entreprises commencent à analyser la rentabilité des investissements qu'ils réalisent pour la prévention

des risques professionnels», précise-t-il, «et identifient le retour sur investissement à 2, 3 ou même 10 ans». Ces bénéfices sont calculés au regard des accidents évités, du coût des cotisations économisées ou encore du nombre de jours d'arrêts maladie non «dépensés».

Dans le même temps, certaines entreprises vont encore plus loin

dans leur réflexion et prennent en compte des bénéfices moins visibles tels que l'amélioration du climat social, la revalorisation de l'image d'un métier ou encore le développement de l'attractivité de l'entreprise, induits par l'amélioration des conditions de travail.

Aujourd'hui, convaincre plus largement : la performance

Ces approches ont amorcé la tendance actuelle, qui veut que l'on s'intéresse à une réflexion sur la performance globale et durable de l'entreprise. Car pour Christian Trontin, «beaucoup de choses échappent encore à l'évaluation dans ces démarches. La notion de qualité de vie au travail nous invite à adopter une vision sur le long terme et à penser la rentabilité autrement».

Autrement dit, il s'agit d'intégrer les effets inattendus de la «QVT» tel que l'image de l'entreprise auprès de ses clients, comme l'ont bien compris de nombreuses entreprises. Mais aussi de prendre en considération des indicateurs encore inhabituels comme l'engagement des salariés au travail, la motivation, la qualité des parcours professionnels... Le champ des possibles reste grand ouvert.



LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, UN LEVIER POUR PLUS DE PERFORMANCE

✕ Des témoignages

Branches professionnelles et entreprises régionales étaient présentes pour enrichir les débats de leur propre expérience en matière de qualité de vie au travail, vecteur de performance.

SA Color [Associer investissement productif et préservation de la santé au travail]

Canteleu (76), 27 salariés
SA Color, PME spécialisée dans la transformation de colorants et de pigments, bénéficie d'un marché en pleine croissance grâce au développement de procédés innovants. Pour accroître son volume de production, l'entreprise a choisi d'investir dans la construction d'une nouvelle usine en lieu et place de son ancien site. Un projet pensé dès l'origine vers l'amélioration des conditions de travail.

Dès la conception du nouveau bâtiment, les aménagements sont réfléchis dans ce sens : des volumes plus spacieux, moins d'encombrement, un sens de circulation plus clair, des flux revisités... Autant de solutions permettant de garantir une meilleure sécurité et de prévenir les risques professionnels.

Dans le même temps, l'entreprise se dote de différents outils d'aide à la manutention des charges lourdes et installe un système complet d'aspiration des poussières, pour résoudre une des principales problématiques inhérentes à son activité. Ce nouveau système fonctionne sans rejets et à un niveau de bruit inférieur à 50 dB, pour optimiser le confort de travail des salariés.



Un véritable changement pour les opérateurs, qui ont été associés au projet dans le cadre d'une discussion permanente avec la direction. Michel Boudin, dirigeant de SA Color, est quant à lui convaincu que ces améliorations des conditions de travail «permettent d'améliorer de manière sensible les performances personnelles». Le pari de l'entreprise est dans tous les cas réussi pour l'entreprise, puisqu'elle a aujourd'hui augmenté sa production de 40%.

UIR Normandie (Union des Industries Régionales) [Trouver «l'équilibre humain»]

L'UIR regroupe les branches de la métallurgie (UIMM) et de la chimie (UIC) en Normandie. Depuis 2008, elle mène un projet nommé «Equilibre Humain». Son ambition : permettre aux entreprises industrielles régionales d'articuler de manière pérenne les enjeux de santé au travail et ceux de la performance économique. Dans un contexte de compétitivité accrue, les défis liés aux ressources humaines sont en effet nombreux et les entreprises très demandeuses de trouver le meilleur équilibre.

Dans les faits, le projet «Equilibre Humain» se concrétise par l'accompagnement des entreprises dans la mise en place de plans d'actions, grâce à un réseau de consultants, et l'organisation de temps d'échanges entre entreprises, leur permettant de partager leur expérience et d'aborder de nouvelles approches et pratiques. Il fédère également les principaux acteurs institutionnels en charge de la santé des salariés et des conditions de travail : Direccte, Aract, Carsat, Agefiph...

L'entreprise Copak, située à Saint Etienne du Rouvray (76) et ayant bénéficié d'un accompagnement «Equilibre Humain», était présente pour témoigner au côté de Muriel Lebel, pilote du projet au sein de l'UIR. En phase de croissance (Copak a doublé son chiffre d'affaires en 10 ans), cette PME



spécialisée dans la fabrication de produits d'entretien avait besoin de réimplanter son atelier de conditionnement. Son objectif était double : à la fois améliorer la performance de l'atelier et les conditions de travail, notamment réduire le port de charges et l'exposition aux poussières. Le dirigeant, en association avec la déléguée du personnel, a fait le choix d'une démarche participative et les salariés, principaux concernés par le projet, ont ainsi été impliqués dès le début de la démarche pour donner leur avis et faire des propositions. Objectif atteint pour COPAK, puisque les salariés ont gagné en qualité de vie au travail et que l'entreprise y a gagné en productivité.

Fimalin et Terre de lin [La qualité de vie au travail, élément d'attractivité de la filière]

Fimalin, la filière du lin technique en Normandie, a vocation de promouvoir l'usage du lin en milieu industriel (en remplacement de la fibre de verre par exemple). Elle accompagne également les entreprises de la filière dans leur développement. Elle a notamment initié une démarche d'identification de la prévention des risques professionnels pour les salariés sur l'ensemble de la filière, de la récolte du lin au niveau agricole, à l'utilisation en aval dans les entreprises.

La coopérative Terre de lin, qui regroupe 600 producteurs de lin régionaux, était présente pour témoigner de sa propre expérience. Spécialisée dans le teillage de lin

(transformation de la matière première pour extraire les fibres de lin), elle emploie 220 salariés sur 5 sites. Bruit des machines, poussière liée au travail du lin lui-même et postures contraignantes sont ses principales problématiques en matière de conditions de travail des salariés.

La coopérative s'est donc engagée dans un vaste chantier d'isolation des machines de teillage, grâce à la conception d'un «tunnel» entourant ces machines, expérimenté sur le site de Crosville-sur-Scie (76). La solution a été entièrement imaginée en interne, en association avec les représentants du personnel et le CHSCT. Une méthode qui a permis à Terre de lin de développer un matériel innovant en collaboration avec ses fournisseurs. Elle est aujourd'hui la seule usine de teillage à disposer d'un tel matériel.

Mais ces actions d'amélioration des conditions de travail des salariés ont également eu des retombées inattendues. Elles permettent aujourd'hui de valoriser une image plus industrielle de la coopérative auprès de ses clients, alors que l'activité était jusqu'alors perçue comme agricole. Un véritable enjeu d'attractivité et de compétitivité pour cette filière en pleine recherche de nouveaux débouchés et qui a besoin d'avoir sa légitimité auprès de grands comptes industriels.

Retrouvez les reportages vidéo dans ces entreprises sur : www.haute-normandie.aract.fr/web-tv

LES ATELIERS PRATIQUES

Un temps pour échanger et s'outiller autour des multiples facettes de la qualité de vie au travail
6 thèmes d'ateliers étaient proposés aux entreprises et salariés présents, pour répondre concrètement à leurs préoccupations et permettre le partage d'expériences..

«Mettre en place une démarche qualité de vie au travail : dialogue social, étapes clés, indicateurs»

animé par Bénédicte Sidoli, ARACT Haute-Normandie et Jacques Bornic, réseau GRANDDE

C'est quoi la «QVT» pour vous ?

Telle était la première question posée aux participants de cet atelier. Une façon d'entrer dans le vif du sujet, puisqu'il s'agit aussi de la première question à se poser dans l'entreprise lorsqu'on souhaite engager une démarche. L'objectif : définir collectivement - direction, managers, représentants du personnel, salariés - ce qui dans l'entreprise contribue ou peut contribuer à la qualité de vie au travail. Pour cela, un état des lieux de l'existant est d'abord nécessaire, pour savoir où en est l'entreprise en matière de réduction de la pénibilité, d'égalité professionnelle, de prévention des risques psychosociaux, de qualité des relations sociales, de formation... Autant de domaines qui relèvent du champ de la «QVT». Puis, au-delà des actions déjà en cours, il s'agit pour chacun d'exprimer les critères qui lui paraissent essentiels : sens au travail, reconnaissance, qualité de l'environnement physique de travail, possibilités de réalisation

LES REACTIONS DES PARTICIPANTS

Les participants de cet atelier l'ont bien compris : la qualité de vie au travail dépasse largement les conditions matérielles de travail. Pour eux, elle doit intégrer des notions telles que le stress, le sens au travail, le sentiment de faire un travail de qualité, l'identité professionnelle, la coopération... L'approche est un peu nouvelle, aussi expriment-ils un besoin fort d'outils et de conseils pratiques, notamment sur les processus de dialogue social et de concertation. Qu'est-ce qui peut faire frein à l'avancée du projet ? À quel moment faut-il interroger les salariés et les associer à la démarche ? Quelle est la meilleure méthode (un questionnaire, des entretiens...) ? Les expériences partagées par les entreprises présentes fournissent quelques pistes : créer un baromètre de la «QVT» rempli par le manager et le salarié, intégrer des questions relatives à la «QVT» à l'entretien individuel d'évaluation... Autant de possibilités à adapter à la situation spécifique de chaque entreprise, répondent les animateurs, car la qualité de vie au travail doit s'inscrire dans ses propres outils de gestion.

personnelle... Autrement dit, pas de modèle-type, mais une définition de la qualité de vie au travail propre à chaque entreprise et construite en concertation.

Des outils pour construire une vision commune

Pour partager un même diagnostic et construire cette vision collective, plusieurs outils sont proposés tout au long de l'atelier : grille permettant de situer l'état d'avancée de l'entreprise sur les différents champs de la qualité de vie au travail, schéma visant à identifier les relations au quotidien entre la direction, l'encadrement, les représentants du personnel et les salariés, positionnement du niveau de satisfaction quant aux relations sociales en interne (constructives, tendues, dégradées...),



grille récapitulative des forces et faiblesses de l'entreprise en matière de qualité de vie au travail... Un ensemble d'outils qui permet d'objectiver la situation, de débattre en interne et d'aboutir à la définition d'objectifs de progrès partagés.

Passer à l'action :

l'expérimentation avant tout

Étape suivante : la mise en place d'actions. Sur ce point, les animateurs de l'atelier sont clairs. La qualité de vie au travail, si elle constitue un projet à part entière, ne doit pas devenir une «couche supplémentaire» dans le quotidien de l'entreprise. Elle doit au contraire s'intégrer à son fonctionnement et aux projets en cours, pour contribuer au développement de la performance globale. La traduction opérationnelle peut prendre la forme d'actions ciblées



LES ATELIERS PRATIQUES

«Quel management pour améliorer la qualité de vie au travail ? Espaces de discussion au travail, pratiques des managers»

animé par Assia Ziati, ARACT Haute-Normandie, et Aline Frénois, réseau GRANDDE

«QVT» et management : un lien étroit

Selon l'accord national interprofessionnel sur la «QVT» signé en juin 2013, «la capacité des salariés à s'exprimer et à agir sur leur travail» détermine largement leur perception de la qualité de vie au travail. Autrement dit, la mise en place d'un fonctionnement participatif au sein de l'entreprise, le dialogue social, la possibilité d'échanger avec la hiérarchie et les collègues, de faire des propositions d'amélioration, sont des dimensions fondamentales de la «QVT». Pour les animatrices de cet atelier, cela pose d'emblée le lien étroit avec le management. Car les managers, en organisant le travail au quotidien, en arbitrant, en régulant et en l'encadrant, favorisent ou non - selon leurs choix - l'expression et le pouvoir d'agir des salariés.

Les managers à la croisée des chemins

Au croisement des attentes du dirigeant et des salariés, ils sont une véritable courroie de transmission entre les enjeux de l'entreprise et les préoccupations de leurs équipes. Ce rôle les place comme un acteur majeur du bien-être des salariés, mais aussi du dialogue social en interne. Un dialogue social qui, contrairement aux idées communes, est loin de se limiter aux seules relations entre la direction et les représentants du personnel, mais doit associer pleinement les encadrants comme les salariés pour être efficace.

Des pistes pour agir

Face à cette (lourde) tâche, comment développer un management améliorant la qualité de vie au travail ? Deux axes principaux sont développés au cours de l'atelier. D'une part, il s'agit de favoriser et d'optimiser les espaces de discussion dans l'entreprise : mieux animer les diverses réunions, revoir leur fonctionnement (parfois leur utilité), sortir du seul reporting ou de l'information descendante pour permettre aux salariés de s'exprimer sur leur quotidien de travail, leurs difficultés et leurs propositions. D'autre part, il s'agit de permettre l'implication et la capacité d'agir



LES REACTIONS DES PARTICIPANTS

Enfin, cet atelier se conclut par une vigilance forte sur les limites de l'action des managers. Souvent

Finalment, nul besoin de réinventer les choses, mais plutôt de revoir la façon dont on fonctionne aujourd'hui dans l'entreprise pour l'améliorer. Tel est l'enseignement tiré de cet atelier par les participants. Parmi les idées développées, ils soulignent l'importance du collectif de travail et le rôle de fédérateur du management. Quant à l'autonomie, elle passe pour eux par le sens au travail donné par le manager, l'explication du «pourquoi» et pas seulement du résultat souhaité. De leurs avis, la confiance est également primordiale pour donner davantage de pouvoir de décision aux collaborateurs. Pas toujours si simple, expliquent-ils. Cela peut susciter des inquiétudes chez les managers et de leur côté, les salariés ne sont pas tous égaux, ni forcément prêts pour cela...

des salariés, notamment en encourageant l'autonomie et en donnant des marges de manœuvres aux collaborateurs pour s'organiser dans leur travail. Mais attention, les animatrices de cet atelier rappellent que cela doit s'inscrire dans un cadre clair, une juste définition des rôles de chacun et avec de réels moyens donnés aux salariés pour agir.

Les managers ne peuvent pas agir seuls

happés par d'autres exigences que l'organisation du travail de leurs équipes (gestion, reporting...), ils peuvent eux-mêmes être fragilisés. Avant l'implication des managers, celle des dirigeants est donc impérieuse. Car les managers eux aussi doivent pouvoir compter sur une organisation et des latitudes décisionnelles qui leur permettent d'agir.



LES ATELIERS PRATIQUES

« Concevoir et aménager les lieux de travail : enjeux et méthodologie »

animé par Michel Charvolin, CARSAT Normandie

Une vision globale

Dès le début de cet atelier, l'enjeu est posé : il s'agit d'intégrer la qualité de vie au travail aux projets de conception des lieux de travail, très en amont de leur mise en œuvre. En effet, les aspects économiques et techniques sont souvent bien anticipés, qu'il s'agisse de construire un nouveau bâtiment, de réaménager un atelier ou encore de concevoir des bureaux. Mais cela est beaucoup moins vrai pour les dimensions sociales et humaines. La première étape préconisée est donc d'avoir une vision globale du projet, autrement dit de prendre en compte les objectifs de production, mais aussi de santé au travail. L'approche doit à la fois être fonctionnelle - observer les usages, le fonctionnement des postes de travail sur le terrain, les aléas rencontrés par les salariés, les tâches à effectuer - mais aussi humaine, c'est à dire s'intéressant aux salaires, aux compétences nécessaires, aux savoir-faire développés, à la pyramide des âges... Sans oublier les réglementations, normes et besoins techniques, les contraintes financières et spatiales.

L'objectif : trouver un compromis entre les attentes des différents acteurs de l'entreprise.

Une démarche pluridisciplinaire et participative

Pour trouver ces compromis, l'idée est de fonctionner en groupe de travail ou groupe projet. Celui-ci réunit l'ensemble des acteurs concernés dans l'entreprise (métiers, fonctions), mais peut aussi intégrer les fournisseurs, les clients, les collectivités locales, la médecine du travail, les partenaires financiers. L'intérêt est de faire agir chacun dans un sens commun et de favoriser l'appropriation du projet par tous. Une démarche qui nécessite néanmoins d'identifier clairement le rôle du décideur dans le projet, et de s'appuyer sur des outils spécifiques permettant à chacun de se projeter dans les futures situations de travail, tels que des plans, des maquettes, ou encore des tests « grandeur nature ». Des techniques qui facilitent grandement la compréhension du travail des uns et des autres, précise l'animateur de l'atelier, et la construction d'un langage commun.

Une approche itérative

Une large place est ainsi donnée aux espaces de discussion sur le travail, dimension fondamentale de la qualité de vie au travail, et à l'implication des salariés dans le projet. Reste à accepter que les choix

des uns et des autres puissent être remis en question à différentes étapes de la démarche. Comme chacun sait, un projet de conception est un « entonnoir » où les marges de manœuvre diminuent au fur et à mesure de son avancée. Plus on avance vers la phase de réalisation, moins on a de possibilités de modifier

ses choix. C'est pourquoi il est impératif de se poser les bonnes questions tout au long du projet, et que chacun accepte l'idée de revenir en arrière avant qu'il ne soit trop tard, à l'aune des éclairages apportés par les travaux en groupe et par les tests réalisés.



LES ATELIERS PRATIQUES

« Projets d'investissement, innovation : impliquer les salariés pour améliorer la qualité de vie au travail et la performance »

animé par Mathilde Dehame, ARACT Haute-Normandie et Gilles Le Maréchal, SEINARI

Vous avez dit investissement ?

Pas si simple, de prime abord, de cerner le lien entre la qualité de vie au travail et les projets d'investissement des entreprises. Et pourtant... Dès l'introduction de cet atelier, les animateurs interpellent les participants sur les risques à ne pas associer les deux aspects. Combien de nouveaux bâtiments d'entreprises, de lignes de production, de nouveaux systèmes informatiques, se sont-ils révélés inadaptés au travail à effectuer, entraînant des dysfonctionnements dans la production et une dégradation des conditions de travail ? Photos à l'appui, ils font la démonstration d'investissements menés en déconnexion totale avec le terrain et posent ainsi le débat : les salariés, experts sur leurs postes, sont les

LES REACTIONS DES PARTICIPANTS

Il semble que l'implication des salariés dans les projets d'investissement de l'entreprise ne soit pas encore ancrée dans les habitudes. Pour preuve, les craintes restent nombreuses au sein de cet atelier. Parmi elles, les participants mentionnent la notion de confidentialité de l'investissement, qui empêcherait l'employeur de communiquer auprès des salariés en amont du projet. Ils évoquent aussi le sentiment que les salariés seraient résistants au changement, la difficulté de les impliquer lorsque les délais du projet sont courts (mais aussi quand le projet s'étire dans le temps), leur potentiel manque de compétences opérationnelles pour aider dans la construction du projet ou encore la difficulté à les faire s'exprimer sur leurs problèmes et leurs attentes... En somme, c'est bien le besoin de s'appuyer sur une méthode structurée permettant une véritable participation des salariés qu'ils expriment. Une attente qu'aura en partie rempli cet atelier.

mieux placés pour savoir ce que l'investissement va changer dans le quotidien de travail et pour anticiper les éventuelles difficultés.

Un mot d'ordre : impliquer les salariés

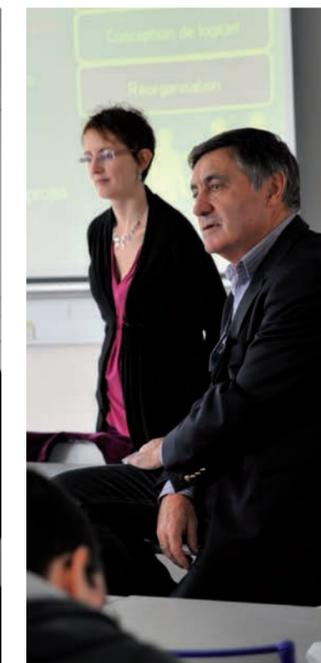
Ainsi, c'est avant tout une méthodologie permettant de conduire efficacement un projet d'investissement - dans toutes ses dimensions - que propose cet atelier. Avec une première étape primordiale : impliquer tous les acteurs concernés dans l'entreprise, très en amont du projet. L'objectif est d'intégrer, bien avant que le choix de l'investissement ne soit fait, les différentes logiques techniques, financières, mais aussi commerciales et surtout

opérationnelles. Comme le constatent les animateurs, les dimensions économiques et les choix techniques sont souvent maîtrisés, mais les aspects humains et organisationnels sont plus rarement étudiés. L'investissement risque-t-il de changer les postures de travail ? Va-t-il faciliter ou limiter la communication entre les services ? Faut-il prévoir des formations pour son utilisation ? Autant d'impacts qu'il est nécessaire de prévoir pour éviter des conséquences néfastes sur la qualité de vie au travail, comme sur la performance de l'entreprise. CQFD.

Tester les solutions

De nombreux outils favorisent cette prise en compte du travail et du point

de vue des salariés. Observer les situations de travail actuelles ou lister les besoins en sont des exemples, mais les animateurs insistent particulièrement sur l'expérimentation des solutions possibles. À l'aide de maquettes, de plans, de scénarii envisagés, il s'agit de tester les futures situations de travail pour faire un choix éclairé, réaliste et précis. Un travail qui s'effectue, là encore, en concertation avec les salariés concernés. Et lorsque l'investissement est choisi, puis mis en œuvre, il s'agit de l'évaluer et de favoriser le retour d'expérience pour l'ajuster, dans un processus d'amélioration continue.



LES ATELIERS PRATIQUES

«Evoluer dans son travail, se former : une autre manière de développer la qualité de vie au travail. Pistes d'actions et outils»

animé par Florent Dubus, ARACT Haute-Normandie, Claire Idesheim et Geneviève Pernel, réseau GRANDDE

Des enjeux individuels et collectifs

S'il est bien un sujet qui permet de concilier bien-être des salariés et performance de l'entreprise, c'est le développement des compétences, expliquent les animateurs dès le début de cet atelier. Pour le salarié, se former est le moyen de disposer des compétences adaptées aux situations qu'il doit gérer et d'être pleinement autonome dans ses fonctions. Quant à l'évolution professionnelle, elle est source de motivation, d'engagement dans le travail et de reconnaissance. Autrement dit, on retrouve là les principaux ressorts de la qualité de vie au travail. Pour l'entreprise, favoriser les parcours professionnels répond à des attentes plus globales : besoin de faire évoluer les métiers,

consolider les embauches, maintenir les compétences-clés et assurer la transmission des savoir-faire ou encore fidéliser les salariés. En somme, garantir la performance.

Adopter une politique globale, pas si simple...

Mais dans les faits, ces enjeux collectifs ne sont pas toujours pris en compte. Au cours de l'atelier, les animateurs rappellent les différents freins identifiés dans les entreprises : l'évolution professionnelle est souvent traitée du seul point de vue des «RH», pas toujours en lien avec la stratégie de l'entreprise et avec les évolutions des métiers, peu connectée avec la réalité du travail. La gestion est davantage réalisée au cas par cas que dans une perspective de politique globale de gestion des compétences. Par ailleurs, l'évolution professionnelle semble encore être perçue sous le seul angle de la promotion hiérarchique, alors qu'elle concerne plus largement le fait de changer de poste ou de domaine dans l'entreprise, de se reclasser ou tout simplement d'adapter ses compétences à l'évolution du poste de travail. Des précisions qui ouvre un champ de vision élargie.

Renforcer les liens

Pour faire de l'évolution professionnelle un véritable levier de «QVT» et d'effi-

cacité de l'entreprise, il s'agit donc de l'intégrer complètement aux projets de l'entreprise et de la mettre en lien avec les évolutions vécues - ou à mieux, venir - dans le quotidien de travail. Mais il est également nécessaire de donner du sens au développement des compétences. Pour s'engager et évoluer, les salariés ont besoin de comprendre le sens global de ce qui est accompli dans le cadre de leur activité, de ce qu'on leur demande, de ce vers quoi on souhaite les amener. L'autonomie

se construit en étant acteur de son propre parcours et de sa formation. «Nul besoin de réinventer les choses» est ainsi la conclusion de l'atelier. Il s'agit plutôt d'utiliser les outils existants, notamment ceux de la GPEC (plan de formation, entretiens individuels, fiches de postes...) pour les mettre en cohérence et créer du lien entre les fonctions occupées, la réalité du travail, les compétences nécessaires et les évolutions de l'entreprise.

LES REACTIONS DES PARTICIPANTS

Au cours de cet atelier, les participants semblent bien percevoir les multiples enjeux associés à la formation et à l'évolution professionnelle : développer la créativité, conserver les compétences-clés, favoriser l'employabilité, permettre l'évolution de carrière... Des enjeux tant pour l'entreprise que pour les salariés. Néanmoins, le passage à l'action paraît plus complexe. Beaucoup de questions tournent autour du bénéfice de la démarche pour l'entreprise, du besoin de montrer à la direction quel est son intérêt à investir dans la formation et les parcours professionnels. Autrement dit, le lien entre la «QVT» et la performance n'est pas si évident dans ce domaine, et il s'agit de bien communiquer sur la stratégie gagnant-gagnant.



LES ATELIERS PRATIQUES

«Pénibilité, égalité professionnelle, risques psychosociaux, comment créer du lien et aborder globalement la qualité de vie au travail ?»

animé par Sophie Maurel et Nathalie Delaleau, ARACT Haute-Normandie et Loïc Robin, DIRECCTE Haute-Normandie

Eviter «l'effet mille-feuilles»

C'est bien là tout l'objet de cet atelier : comment éviter aux entreprises «d'empiler» les obligations légales ayant trait aux ressources humaines, sans cohérence entre elles et avec le risque de redondance entre les actions menées ? La loi impose en effet aux employeurs (notamment au-delà de 50 salariés) de négocier des accords dans plusieurs domaines : emploi des seniors, prévention de la pénibilité, égalité professionnelle. Sans compter l'obligation de rédiger le fameux «Document unique d'évaluation des risques professionnels», la prévention des risques psychosociaux, le plan de formation... La «QVT» viendrait-elle s'ajouter à tout cela ? Au contraire, répondent les animateurs de l'atelier : elle est l'occasion de créer du lien entre tous ces sujets.

LES REACTIONS DES PARTICIPANTS

L'effet «mille-feuilles» est un sentiment partagé au sein de cet atelier. Bon nombre d'entreprises semble bien mettre en place les obligations au fur et à mesure de leur création, sans réelle connexion et en les percevant plus comme des contraintes que comme des opportunités. La question de la cohérence est donc bien d'actualité et l'atelier aura constitué un premier élément de réponse. Reste, pour les entreprises les plus avancées en la matière et qui gèrent déjà les problématiques de manière globale, la question d'un accord intégré. Autrement dit, la possibilité de ne conclure qu'un seul accord qui regrouperait toutes les obligations dans une seule et même démarche. Si ce point n'est pas encore tranché légalement, les participants pensent qu'il ne faut pas hésiter à innover et expérimenter. La loi fixe le cadre, mais les solutions se trouvent sur le terrain, expliquent-ils.

La clé : s'intéresser aux points communs

À y regarder de plus près, toutes ces obligations se rejoignent sur bien des points. À commencer par le besoin de réaliser un diagnostic, pour situer l'état d'avancement de l'entreprise et savoir sur quoi agir. Or, la plupart des données nécessaires sont les mêmes. À chaque fois, il s'agit d'analyser les indicateurs sociaux telles que les données démographiques (répartition des salariés par âge, ancienneté, sexe...), les données «santé au travail» (absentéisme, maladies professionnelles, accidents...) et les données «RH» (évolution professionnelle des salariés, formation, compétences, salaires...). Le conseil de cet atelier est simple : réaliser un

seul et même traitement des données, qui servira à construire des actions dans les différents domaines. Une mutualisation qui peut être appliquée à d'autres aspects, notamment à la concertation en interne. Pourquoi recomposer chaque fois un nouveau comité de pilotage ou un nouveau groupe projet ? Une seule instance suffit bien souvent et garantit une meilleure cohérence.

Agir sur la qualité de vie au travail

À l'heure du passage à l'action, les animateurs de l'atelier préconisent de se poser la question sous l'angle de la qualité de vie au travail. Au regard du diagnostic réalisé et de la concertation menée entre la direction, les managers et les salariés, quelles

sont les priorités identifiées ? Quelles actions l'entreprise a-t-elle déjà menées sur chacun des thèmes ? Lesquelles fonctionnent ? Quelles sont les marges de progrès ? Là encore, on s'aperçoit que de nombreuses actions permettent de résoudre plusieurs problématiques à la fois et qu'il est inutile de réinventer de nouvelles démarches à chaque nouvelle obligation. Les bénéfices sont multiples : concentrer les efforts sur un nombre plus restreint d'actions, éviter la construction de «catalogues d'actions» par population spécifique de l'entreprise (hommes/femmes, seniors, salariés usés...) et transformer les contraintes en opportunité d'améliorer globalement la «QVT».



TABLE RONDE

✕ Quelle mobilisation des acteurs du territoire pour développer la qualité de vie au travail et la compétitivité ?

Parallèlement aux ateliers pratiques, les partenaires sociaux régionaux étaient réunis pour une table ronde. Ils ont pu livrer leur vision de la qualité de vie au travail et de son lien avec le contexte économique des entreprises.

Regards sur l'accord national «QVT»

Les avis divergent sur l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail signé par les partenaires sociaux en juin 2013. Côté syndicats de salariés, il est jugé «structurant pour la responsabilité sociale des entreprises», permettant un renouveau du dialogue social et renforçant le rôle des instances représentatives du personnel. Parmi les points forts relevés : la possibilité de regrouper certaines négociations, les dispositions concernant l'égalité professionnelle et la place donnée à l'expression des salariés. Mais ce point de vue n'est pas nécessairement partagé par FO et la CGT, non signataires de l'accord au plan national. Pour ces deux syndicats, le contexte économique tendu et l'intensification du travail ne permettent pas de développer la «QVT». Côté patronal, si la qualité de vie au travail est perçue comme une valeur à développer, on s'interroge néanmoins sur l'éventuel effet cumulatif des différents accords.

Dialoguer et donner du sens au travail

En revanche, les «fondamentaux» de la qualité de vie au travail sont unanimement partagés. Donner du sens au travail en impliquant les salariés, permettre à chacun de faire du bon travail et d'être satisfait, favoriser les espaces de discussion et l'expression des salariés, développer la reconnaissance du travail effectué, sont les actions fortes citées par les uns et les autres. Des actions qui sembleraient plus aisées à mettre en œuvre dans les TPE et les PME que dans les grandes entreprises, ou tout du moins facilitées par la relation de proximité entre le management et les collaborateurs.

La question de la performance

Lorsque le lien entre la qualité de vie au travail et la performance de l'entreprise est évoqué, le sujet est plus épineux... L'entreprise doit-elle être dans une situation économique stable pour pouvoir parler de «QVT» ou peut-elle justement en faire un levier d'efficacité ? La question n'est pas tranchée. Mais pour les syndicats de salariés, les choses sont claires : la dimension humaine doit passer avant tout. Surcharge de travail, pression du rendement, manque de visibilité sur l'avenir de l'entreprise et incertitudes quant à l'emploi ne créent pas les conditions favorables à un développement de la qualité de vie au travail.

ECLAIRAGES

Au cours de cette table ronde, trois personnalités ont apporté leur éclairage particulier.

> Charles Gadéa, Professeur de sociologie à l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, a présenté quelques premiers chiffres du baromètre régional des conditions de travail mis en place par l'ARACT Haute-Normandie

> Jean-Paul Peulet, Responsable de département à l'ANACT, a fait part de plusieurs expériences européennes en matière de performance sociale.

> Arnaud Asselin, Ingénieur Conseil Régional Adjoint à la CARSAT Normandie, a évoqué les besoins spécifiques des entreprises normandes en matière de prévention.

Quid de la mobilisation territoriale ?

Quant à l'idée d'une action territoriale sur la qualité de vie au travail, elle recouvre des significations variées. Pour les uns, le territoire n'est pas un levier identifié d'emblée et la mutualisation des actions par secteur d'activité semble plus pertinente. Pour d'autres, la «QVT» est au contraire l'occasion de repenser le dialogue social territorial en s'organisant davantage au niveau des filières. D'autres encore mentionnent que des outils existent déjà au niveau du territoire, tels que l'ARACT et la CARSAT. Il s'agit de les utiliser pour sensibiliser et accompagner les entreprises dans le développement de la qualité de vie au travail.

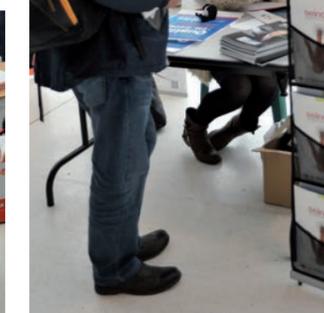
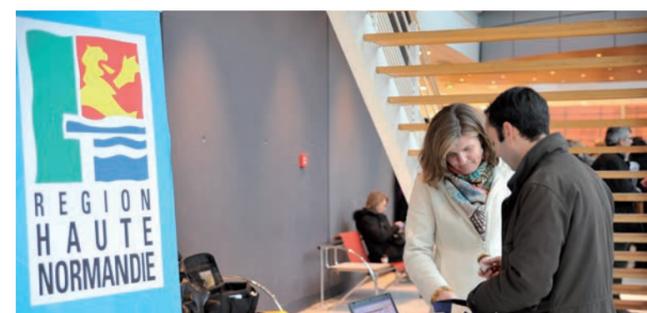
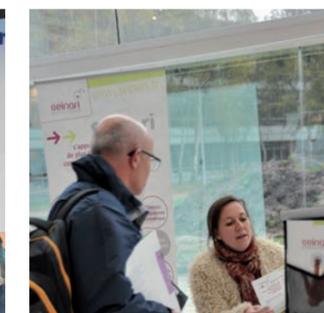
Intervenants :

- > Frédéric Hubin, CGPME
- > Arnaud Le Quellec, MDEF
- > Pascal Dufour, UPA
- > Nicole Gossens, CFDT
- > Hubert Banner, CFTC
- > Marc Guérin, CGT
- > Thierry Tirard, FO

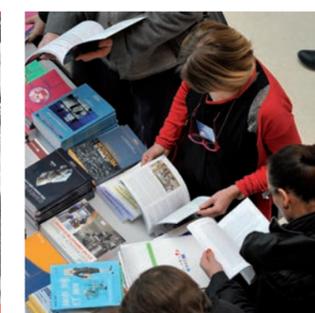


LE FORUM EN IMAGES

Tout au long de la journée, les organisateurs du forum accueillent les participants sur leurs stands pour répondre à leurs questions.



L'espace documentation et librairie à disposition toute la journée a connu une belle fréquentation.



Ce forum était animé par François Desriaux, Rédacteur en chef de la revue «Santé et Travail» dans le cadre d'un partenariat.

Ce forum régional a été organisé par la Direccte Haute-Normandie, la Région Haute-Normandie, la Carsat Normandie, l'Aract Haute-Normandie, Seinari et le réseau Grandde.

www.haute-normandie.direccte.gouv.fr

www.haute-normandie.fr

www.haute-normandie.aract.fr

www.carsat-normandie.fr

www.seinari.fr

www.grandde.fr

